

# **GLI INVESTIMENTI DIRETTI ITALIANI IN GERMANIA E TEDESCHI IN ITALIA**

*Prof. Marco Mutinelli*

*Università degli Studi di Brescia e MIP-Politecnico di Milano*

Stampa: Litogì s.a.s., Milano  
Finito di stampare nell'aprile 2011

Distribuzione gratuita

## INDICE

<b>Prefazione</b>	<b>pag.</b>	<b>3</b>
<b>1. L'internazionalizzazione delle imprese italiane</b>	”	<b>5</b>
1.1. <i>Il quadro generale</i>	”	5
1.2. <i>L'evoluzione nel tempo</i>	”	14
<b>2. La presenza delle imprese italiane in Germania</b>	”	<b>23</b>
2.1. <i>Il quadro generale</i>	”	23
2.2. <i>L'evoluzione temporale</i>	”	27
2.3. <i>La specializzazione settoriale delle partecipazioni italiane in Germania</i>	”	29
2.4. <i>Attrattività e fattori di successo in Germania: i risultati di un'indagine presso gli investitori italiani</i>	”	34
2.5. <i>La presenza italiana in Germania nei diversi settori di attività</i>	”	39
<b>3. La presenza delle imprese tedesche in Italia</b>	”	<b>63</b>
3.1. <i>Il quadro generale</i>	”	63
3.2. <i>La specializzazione settoriale delle partecipazioni tedesche in Italia</i>	”	67
3.3. <i>L'evoluzione temporale</i>	”	70
3.4. <i>Un'indagine svolta presso le imprese italiane a partecipazione tedesca</i>	”	76
<b>Appendice metodologica</b>	”	<b>85</b>
<b>Riferimenti bibliografici</b>	”	<b>91</b>



## **Prefazione**

Sono lieto di presentarvi questa ricerca sugli investimenti italiani in Germania e tedeschi in Italia. Lo studio è stato concepito per gli addetti ai lavori, imprenditori che lavorano a cavallo fra i due Paesi e studiosi che seguono da vicino la realtà dei rapporti economici fra Italia e Germania, analizzandone le grandezze e l'evoluzione. Ma si rivolge anche a tutti coloro che hanno a cuore i rapporti dell'Italia con la Germania e il contributo che i due Paesi danno al processo di integrazione europea.

Un dato salta agli occhi dalla lettura di queste pagine e ne riassume il senso: la straordinaria interdipendenza e complementarità delle economie italiana e tedesca e dei loro sistemi produttivi. Sfruttando i vantaggi del mercato unico europeo e traendo linfa dall'amicizia di lunga data tra le nostre due Nazioni, i legami fra imprese italiane e tedesche sono divenuti così stretti che i concetti di "collaborazione" o "cooperazione", pur se corretti, risulterebbero insufficienti a descriverli e dovrebbero essere completati dalle idee di "sinergia" e "integrazione".

Grazie alla molteplice realtà degli investimenti italiani in Germania e tedeschi in Italia, i due Paesi sono presenti l'uno nell'altro in ogni settore dell'economia e in ogni aspetto della nostra vita quotidiana: industria manifatturiera (prodotti in gomma e plastica, meccanica, siderurgia, cemento, ceramiche, ecc.), trasporti, petrolio, energia, chimica e farmaceutica, banche e assicurazioni, ma anche i tradizionali settori dell'abbigliamento, dell'agro-alimentare e dell'immobiliare.

Essi danno inoltre un contributo di primo piano alla crescita economica. Lo spirito di iniziativa di imprenditori che hanno scelto di investire nei due Paesi, contribuisce ad aumentare l'interscambio bilaterale, a diffondere nuove tecnologie, a creare posti di lavoro, ad accrescere l'offerta di prodotti e servizi e la concorrenza nei nostri mercati.

Sono sicuro che la lettura di questo studio – realizzato con cura dal Professor Marco Mutinelli grazie a un finanziamento del Ministero degli Affari Esteri – offrirà un quadro approfondito degli intensi rapporti economici italo-tedeschi e farà toccare con mano quanto importanti e dinamici siano le relazioni bilaterali fra Italia e Germania.

**Michele Valensise**  
*Ambasciatore d'Italia nella  
Repubblica Federale di Germania*



## Capitolo 1

# L'internazionalizzazione delle imprese italiane

### 1.1. Il quadro generale

Le analisi sull'internazionalizzazione tramite investimenti diretti all'estero (IDE), realizzati da imprese che acquisiscono partecipazioni durevoli in imprese localizzate in Paesi diversi da quello di origine con l'obiettivo di intervenire direttamente nella loro gestione strategica ed operativa, si basano spesso sulle statistiche internazionali relative all'entità monetaria dei flussi e degli stock di IDE. Tali statistiche, tratte dalle bilance nazionali dei pagamenti, sono certamente utili per una comprensione di alcune dinamiche generali, ma soffrono di significative distorsioni, in particolare riguardo alle origini ed alle destinazioni geografiche degli investimenti ed ai settori di attività. Esse derivano principalmente dal criterio utilizzato nelle rilevazioni (*immediate beneficiary*), che non consente di controllare la destinazione finale degli IDE nel caso essi transitino da un soggetto intermedio. La significatività di tali dati risulta dunque pregiudicata, soprattutto quando li si voglia utilizzare per analisi conoscitive approfondite a livello di singolo Paese e per studi puntuali sulla struttura e sull'evoluzione disaggregata degli investimenti esteri.<sup>1</sup> In tal caso, risulta più utile ricorrere ad

---

1. Un caso emblematico riguardante le relazioni tra Italia e Germania può aiutare a chiarisce la gravità dei problemi. All'inizio del 1999, le società di servizi di telecomunicazione Infostrada e Omnitel erano partecipate congiuntamente da Olivetti (50,1%) e dalla tedesca Mannesmann (49,9%), tramite la holding di diritto olandese Oliman BV. Nel giugno dello stesso anno, Olivetti cedette a Mannesmann (pochi mesi dopo a sua volta acquisita dalla britannica Vodafone) le sue quote in Oliman. Nelle bilance dei pagamenti (e di conseguenza nelle statistiche dei flussi di IDE) l'operazione è stata qualificata come un disinvestimento operato da un'impresa italiana nei confronti di un'impresa olandese del settore finanziario (holding). L'economia reale registra ben tre errori: (i) di *direzione del flusso*, poiché si tratta in realtà di un investimento diretto tedesco in entrata in Italia, e non di un disinvestimento di un'impresa italiana all'estero; (ii) di *Paese*, poiché il flusso è dalla Germania all'Italia e non dall'Italia ai Paesi Bassi; (iii) di *settore*, poiché l'investimento concerne i servizi di telecomunicazioni e non i servizi finanziari. Le statistiche sugli IDE sono purtroppo ricche di questi casi.

analisi basate sui dati di impresa, relativi all'attività delle imprese coinvolte nei processi di internazionalizzazione attiva (investimenti all'estero) o passiva (investimenti dall'estero). Purtroppo, tali dati sono assai difficili da raccogliere e tali informazioni sono generalmente carenti.

Per quanto riguarda l'Italia, la consistenza delle partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia può essere analizzata nel dettaglio, per una porzione significativa di attività economiche, grazie alle informazioni contenute nella banca dati REPRINT, sviluppata presso il Politecnico di Milano a partire dalla metà degli anni Ottanta e oggi alla base delle ricerche sull'internazionalizzazione delle imprese italiane promosse dall'Istituto nazionale per il Commercio Estero (Mariotti e Mutinelli 2005, 2006, 2008a, 2008b, 2010). La banca dati censisce sia le IMN a base italiana e le relative imprese partecipate all'estero, sia le imprese italiane partecipate da IMN a base estera, operanti nei settori industriali e dei servizi alle imprese. In modo puntuale, i settori attualmente considerati sono i seguenti: industria estrattiva e manifatturiera; produzione e distribuzione di energia elettrica, gas, acqua; costruzioni; commercio all'ingrosso; logistica e trasporti; servizi di informatica e di telecomunicazioni; altri servizi professionali (noleggio, consulenza e studi professionali, ricerca e sviluppo, servizi tecnici e di ingegneria, ecc.).<sup>2</sup>

Con riguardo alle attività sopra descritte, il quadro generale delle partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia, quale emerge dal più recente aggiornamento della banca dati REPRINT (Mariotti e Mutinelli, 2010) è illustrato in tab. 1.1. Le imprese all'estero comunque partecipate da imprese italiane sono 22.715 (tra partecipazioni di controllo, paritarie e minoritarie). Il numero dei soggetti investitori (gruppi industriali e imprese autonome) ammonta a 6.426 unità. I dipendenti delle affiliate estere sono oltre 1,35 milioni, mentre il fatturato da esse realizzato nel 2008 è stato di 460.514 milioni di euro.

---

2. Non sono invece coperti dalla banca dati i seguenti settori: agricoltura, silvicoltura, caccia e pesca; commercio al dettaglio; hotel, ristoranti e servizi turistici; servizi bancari, assicurativi e finanziari; servizi sociali; servizi alle persone. In Appendice è puntualmente definito l'ambito a cui si riferiscono le informazioni contenute nella banca dati (esclusione degli investimenti di portafoglio, delle partecipazioni non industriali, ecc.) ed è illustrata la metodologia seguita nell'identificazione degli investitori e delle partecipazioni estere e nella raccolta delle informazioni e dei dati ad esse relativi.



Tabella 1.1 – Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia al 1.1.2009

	Partecipazioni italiane all'estero (a)		Partecipazioni estere in Italia (b)		<u>(a)</u> <u>(b)</u>
	Valore	%	Valore	%	
<i>Totale</i>					
Imprese investitrici (N.)	6.426	100,0	4.190	100,0	1,49
Imprese partecipate (N.)	22.715	100,0	7.608	100,0	2,99
Dipendenti (N.)	1.352.070	100,0	931.924	100,0	1,45
Fatturato (milioni di euro)	460.514	100,0	496.913	100,0	0,93
Valore aggiunto (milioni di euro)	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	108.641	100,0	<i>n.d.</i>
<i>Partecipazioni di controllo</i>					
Imprese investitrici (N.)	5.699	88,7	4.011	95,7	1,41
Imprese partecipate (N.)	18.692	82,3	6.993	91,9	2,67
Dipendenti (N.)	1.011.254	74,8	794.777	85,3	1,27
Fatturato (milioni di euro)	366.807	79,7	415.872	83,7	0,88
Valore aggiunto (milioni di euro)	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	86.055	79,2	<i>n.d.</i>
<i>Partecipazioni paritarie e minoritarie</i>					
Imprese investitrici (N.)	1.930	30,9	379	9,0	5,09
Imprese partecipate (N.)	4.023	17,7	615	8,1	6,54
Dipendenti (N.)	340.816	25,2	137.147	14,7	2,49
Fatturato (milioni di euro)	93.707	20,3	81.042	16,3	1,16
Valore aggiunto (milioni di euro)	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	22.586	20,8	<i>n.d.</i>

Fonte: banca dati REPRINT, Politecnico di Milano – ICE.

Le partecipazioni di controllo riguardano l'82,3% delle imprese partecipate, il 74,8% dei loro dipendenti e il 79,7% del fatturato totale. La presenza italiana all'estero rimane caratterizzata da una quota non trascurabile di partecipazioni paritarie e minoritarie, anche se da tempo si assiste ad una progressiva crescita dell'incidenza delle attività controllate.

Sul fronte opposto, le imprese italiane partecipate dall'estero sono 7.608, con l'intervento di 4.190 imprese investitrici. Il totale dei dipendenti in Italia è di 931.924 unità, mentre il fatturato 2008 delle imprese partecipate è stato di 496.913 milioni di euro. In questo caso le partecipazioni di controllo sono

nettamente preponderanti e riguardano il 91,9% delle imprese partecipate, l'85,3% dei loro dipendenti e l'83,7% del fatturato totale.

La composizione settoriale delle attività partecipate vede la prevalenza, sia in uscita che in entrata, dell'industria manifatturiera, ma con una non trascurabile differenza in termini di incidenza relativa (tab. 1.2). Con riferimento al numero dei dipendenti delle imprese partecipate, la quota di questo comparto è del 65,3% per le partecipazioni italiane all'estero, ma scende al 55,5% per le partecipazioni estere in Italia.

Tabella 1.2 – Le partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia al 1.1.2009, per settore

	Partecipazioni italiane all'estero (a)		Partecipazioni estere in Italia (b)		(a) (b)
	Valore	%	Valore	%	
<i>Totale</i>					
Industria estrattiva	237	12.124	32	1.135	10,68
Industria manifatturiera	6.378	883.285	2.485	517.175	1,71
Energia elettrica, gas e acqua	813	59.924	190	12.894	4,65
Costruzioni	1.076	60.791	128	9.452	6,43
Commercio all'ingrosso	11.143	167.537	2.920	119.270	1,40
Logistica e trasporti	1.373	32.704	433	55.550	0,59
Servizi di informatica e telecom.	606	44.983	455	129.903	0,35
Altri servizi professionali	1.089	90.722	965	86.545	1,05
<b>Totale</b>	<b>22.715</b>	<b>1.352.070</b>	<b>7.608</b>	<b>931.924</b>	<b>1,45</b>
<i>Partecipazioni di controllo</i>					
Industria estrattiva	182	8.365	28	1.096	7,63
Industria manifatturiera	5.052	688.764	2.226	466.352	1,48
Energia elettrica, gas e acqua	662	45.884	126	4.523	10,14
Costruzioni	695	43.983	98	8.446	5,21
Commercio all'ingrosso	9.605	147.950	2.808	115.730	1,28
Logistica e trasporti	1.082	23.405	366	47.011	0,50
Servizi di informatica e telecom.	514	26.375	435	71.287	0,37
Altri servizi professionali	900	26.528	906	80.332	0,33
<b>Totale</b>	<b>18.692</b>	<b>1.011.254</b>	<b>6.993</b>	<b>794.777</b>	<b>1,27</b>

Fonte: banca dati REPRINT, Politecnico di Milano – ICE.

Di tale differenza beneficiano, sul lato dell'entrata, i settori terziari (logistica e trasporti, informatica e telecomunicazioni, altri servizi professionali), per i quali le partecipazioni estere in Italia continuano a prevalere nettamente sulle partecipazioni italiane all'estero. Per tutti gli altri settori, invece, la consistenza assoluta è maggiore per le partecipazioni in uscita.

A completamento delle precedenti analisi, appare opportuno richiamare l'attenzione sul grado di multinazionalizzazione attiva e passiva del Paese, nell'insieme e per i singoli settori. Ciò può essere fatto valutando l'incidenza dell'occupazione presso le imprese partecipate all'estero dalle imprese italiane e in Italia da IMN estere sull'occupazione interna (tab. 1.3).

Sul lato della multinazionalizzazione attiva, l'incidenza dei dipendenti all'estero nelle partecipate italiane rispetto al totale dei dipendenti interni al Paese presso le imprese non a controllo estero<sup>3</sup> è pari al 16,4% e al 27,4%, rispettivamente, se si considerano tutte le imprese o solo il comparto delle imprese con 20 o più addetti. Storicamente, i settori con il grado di multinazionalizzazione più elevato sono l'industria estrattiva (32,8%) e manifatturiera (25,9%); oggi, peraltro, per effetto della forte proiezione internazionale di Enel, il più alto valore dell'indice si registra nel settore delle *utilities* (56,1%). Rimangono invece modesti i livelli di multinazionalizzazione delle costruzioni (5,2%) e dei servizi (trasporti e comunicazioni 6,4%, servizi professionali 7,4%); vicino alla media (13,6%) è invece il grado di multinazionalizzazione del commercio all'ingrosso<sup>4</sup>.

---

3. Si enfatizza la differenza a denominatore tra multinazionalizzazione in uscita e in entrata: nel primo caso, sono esclusi gli occupati presso le imprese a controllo estero, nel secondo no. La ragione risiede nella considerazione che le imprese a controllo estero insediate in Italia non partecipano al processo di internazionalizzazione attiva. Nel caso esse controllino attività all'estero, ciò è generalmente il frutto di scelte proprietarie ed organizzative delle IMN cui appartengono e sarebbe fuorviante attribuire contabilmente il controllo dei loro *assets* al nostro Paese.

4. Per questo settore è opportuno richiamare l'attenzione sul diverso significato del grado di multinazionalizzazione. Mentre, in generale, le partecipazioni all'estero di un settore competono ad imprese che appartengono allo stesso settore (soprattutto nel caso di macroaggregazioni come quelle in corso di commento), nel caso del commercio all'ingrosso le partecipazioni corrispondono prevalentemente a filiali commerciali di imprese di altri settori (soprattutto manifatturieri) e dunque l'indice non misura la proiezione all'estero delle imprese che compongono il settore medesimo.

Tabella 1.3 – Grado di multinazionalizzazione attiva e passiva dell'Italia in base al numero di dipendenti delle imprese partecipate, al 1.1.2009 (a)

	Grado di multinazionalizzazione attiva (%)		Grado di multinazionalizzazione passiva (%)	
	(b)	(c)	(d)	(e)
<i>Totale</i>				
Industria estrattiva	32,8	49,9	3,0	4,5
Industria manifatturiera	25,9	40,0	13,4	19,3
Energia elettrica, gas e acqua	56,1	58,7	11,6	12,1
Costruzioni	5,2	16,4	0,8	2,5
Commercio all'ingrosso	14,7	34,0	9,5	19,6
Trasporti e comunicazioni (f)	6,4	8,0	12,6	15,6
Servizi professionali (g)	7,4	11,2	8,9	12,9
Totale	16,4	27,4	10,3	16,3
<i>Partecipazioni di controllo</i>				
Industria estrattiva	22,7	34,4	2,9	4,3
Industria manifatturiera	20,2	31,2	12,0	17,4
Energia elettrica, gas e acqua	42,9	44,9	4,1	4,2
Costruzioni	3,8	11,9	0,7	2,2
Commercio all'ingrosso	13,0	30,1	9,2	19,0
Trasporti e comunicazioni (f)	3,9	4,9	6,4	7,8
Servizi professionali (g)	2,7	4,0	8,4	12,2
Totale	12,2	20,5	8,8	13,9

(a) I dati relativi ai dipendenti in Italia (ISTAT, archivio ASIA) sono riferiti al 2007.

(b)  $\% \frac{\text{Dipendenti delle imprese estere partecipate da imprese italiane}}{\text{Dipendenti in Italia delle imprese a base italiana (non controllate dall'estero)}}$

(c)  $\% \frac{\text{Dipendenti delle imprese estere partecipate da imprese italiane}}{\text{Dipendenti in Italia delle imprese a base italiana con 20 o più addetti}}$

(d)  $\% \frac{\text{Dipendenti delle imprese italiane a partecipazione estera}}{\text{Dipendenti in Italia delle imprese italiane}}$

(e)  $\% \frac{\text{Dipendenti delle imprese italiane a partecipazione estera con 20 o più dipendenti}}{\text{Dipendenti in Italia delle imprese italiane con 20 o più addetti}}$

(f) Include i servizi di telecomunicazioni.

(g) Include i servizi di informatica

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT e banca dati REPRINT, Politecnico di Milano – ICE.

Riguardo alle partecipazioni in entrata, il grado di multinazionalizzazione passiva è pari al 10,2% e al 16,4% rispettivamente, qualora si consideri come base dell'indice l'intera occupazione interna o quella relativa alle imprese con 20 o più dipendenti, a controllo sia italiano, sia estero.<sup>5</sup> Anche in questo caso, l'industria manifatturiera presenta un grado di internazionalizzazione più elevato della media (13,4% e 19,3%), seguita da trasporti e comunicazioni<sup>6</sup> (12,6% e 15,6%), *utilities* (11,6% e 12,1%) e commercio all'ingrosso<sup>7</sup> (9,5% e 19,6%). Si noti come il grado di multinazionalizzazione dei servizi risulti più elevato rispetto al lato dell'uscita e sostanzialmente allineato al valore medio.

Per quanto riguarda la distribuzione geografica delle attività all'estero dalle imprese italiane, se si considera la ripartizione in funzione del numero dei dipendenti delle imprese partecipate (tab. 1.4), all'inizio del 2009 ai Paesi UE-15 spetta una quota del 35%, contro il 23,2% dei Paesi dell'Europa centro-orientale e il 6% degli altri Paesi europei; lo 11,8% spetta all'America Latina, lo 11,4% all'Asia, il 7,2% al Nord America, il 5% all'Africa e lo 0,5% all'Oceania.

Questa ripartizione evidenzia come gli IDE del Paese abbiano almeno fino ad un recente passato seguito un modello fortemente gravitazionale, che ha visto le nostre imprese privilegiare nei propri investimenti il Vecchio Continente, lasciando ai margini di alcune grandi ed altrettanto importanti aree geografiche, *in primis* il Nord America e l'area del Pacifico. Tuttavia il quadro è in movimento e, seppure in misura attutita da quanto ora detto, negli ultimi anni si sono registrate alcune importanti novità. In primo luogo, l'area di maggiore espansione delle attività a controllo italiano è oggi l'Asia, seguita dall'Europa Centro-Orientale, destinazione quest'ultima che rimane la preferita per gli IDE delle imprese minori.

---

5. Sottolineiamo ancora la differenza di denominatore rispetto agli indici dell'uscita; si veda la nota 3.

6. Il valore dell'indice si dimezza considerando le sole partecipazioni di controllo, dato che viene meno al computo il contributo della partecipazione della spagnola Telefonica in Telecom Italia.

7. A differenza di quanto avviene per le partecipazioni in uscita, in questo caso l'indice ha un significato omogeneo agli altri settori, poiché descrive l'apporto delle IMN alla consistenza complessiva del settore in Italia.

Tabella 1.4 – Le partecipazioni delle imprese italiane all'estero, per area geografica, al 1.1.2009

	Investitori	Imprese partecipate	Dipendenti	Fatturato (mn. euro)
<i>Totale</i>				
Paesi UE-15	3.289	9.346	473.161	434.846
Europa centro-orientale	2.393	4.040	313.253	234.867
Altri paesi europei	481	739	80.775	51.947
Africa	485	857	67.612	53.188
Nord America	1.507	2.592	96.857	100.770
America Latina	933	1.993	159.529	167.964
Asia	1.469	2.888	153.464	97.774
Oceania	189	260	7.419	11.009
Totale	6.426	22.715	1.352.070	1.152.365
<i>Partecipazioni di controllo</i>				
Paesi UE-15	2.716	7.925	398.021	206.327
Europa centro-orientale	1.671	3.197	247.130	31.939
Altri paesi europei	377	605	17.655	12.358
Africa	205	595	50.096	24.442
Nord America	1.297	2.294	86.276	30.348
America Latina	742	1.580	119.194	37.879
Asia	1.111	2.257	85.715	17.429
Oceania	162	239	7.167	3.071
Totale	5.699	18.692	1.011.254	363.792
<i>Partecipazioni paritarie e minoritarie</i>				
Paesi UE-15	816	1.421	75.140	228.519
Europa centro-orientale	543	843	66.123	202.928
Altri paesi europei	116	134	63.120	39.589
Africa	97	262	17.516	28.746
Nord America	206	298	10.581	70.422
America Latina	225	413	40.335	130.085
Asia	399	631	67.749	80.345
Oceania	20	21	252	7.938
Totale	1.930	4.023	340.816	788.573

Fonte: banca dati REPRINT, Politecnico di Milano – ICE.

Tabella 1.5 – Le imprese a partecipazione estere in Italia, per origine geografica degli investitori esteri, al 1.1.2009

	Investitori esteri	Imprese partecipate	Dipendenti	Fatturato (mn. euro)
<i>Totale</i>				
Europa	2.943	5.000	595.607	318.687
Nord America	1.218	1.895	264.396	120.614
Giappone	211	310	30.166	17.129
Altri paesi	646	403	41.755	40.484
Totale	5.018	7.608	931.924	496.913
<i>Partecipazioni di controllo</i>				
Europa	2.716	7.925	398.021	206.327
Nord America	1.671	3.197	247.130	31.939
Giappone	377	605	17.655	12.358
Altri paesi	205	595	50.096	24.442
Totale	1.297	2.294	86.276	30.348
<i>Partecipazioni paritarie e minoritarie</i>				
Europa	816	1.421	75.140	228.519
Nord America	543	843	66.123	202.928
Giappone	116	134	63.120	39.589
Altri paesi	97	262	17.516	28.746
Totale	206	298	10.581	70.422

Fonte: banca dati REPRINT, Politecnico di Milano – ICE.

Al di là degli aspetti meramente quantitativi, va sottolineato come in generale sia cresciuto anche lo spessore delle iniziative intraprese dalle imprese italiane nei maggiori Paesi emergenti (Cina e India *in primis*), per lo più attraverso investimenti *greenfield*. Si evidenzia infatti oggi, rispetto a quanto avvenuto in precedenza, una maggiore consapevolezza ed impegno strategico delle imprese italiane nell'approccio a questi mercati; ad esempio, le principali iniziative realizzate dalle imprese italiane in Cina, a fianco di numerosi settori industriali, hanno interessato anche i settori terziari, nei quali alcune imprese di grandi e medio-grandi dimensioni si sono rese protagoniste di acquisizioni di quote minoritarie in imprese locali o di joint venture in settori fino a poco tempo fa completamente chiusi agli investimenti dall'estero. Va sottolineata anche la

ripresa degli investimenti nelle Americhe; in particolare, è cresciuto in misura importante il numero delle operazioni italiane negli USA e in Canada, soprattutto nel comparto industriale, con una accelerazione dalla metà del primo decennio del XXI secolo favorita dall'andamento dei tassi di cambio che ha visto protagoniste le imprese maggiori, ma anche la partecipazione di numerosi gruppi di media taglia, in un ampio spettro di attività manifatturiere.

Per quanto concerne invece l'origine delle IMN attualmente presenti nel Paese per l'insieme dei settori considerati, il 63,9% dei dipendenti nelle imprese a partecipazione estera sono da attribuire a investitori europei, contro il 28,4% del Nord America, il 3,2% del Giappone e il 4,5% del resto del mondo (tab. 1.5). Nella dinamica degli anni recenti si riscontra l'espansione, sia pure di portata ancora modesta in termini assoluti, degli investimenti provenienti dai Paesi esterni alla Triade, in coerenza con la generale tendenza alla diversificazione geografica degli IDE mondiali.

## ***1.2. L'evoluzione nel tempo***

Il quadro sopra delineato è il risultato di un periodo di rilevanti mutamenti per l'integrazione internazionale dell'industria italiana, grazie segnatamente all'espansione multinazionale delle nostre imprese.

Il settore manifatturiero, per il quale sono disponibili i dati in serie storica dal 1.1.1986 ad oggi<sup>8</sup>, consente di delineare un'analisi di lungo periodo assai interessante, dato che tale settore, oltre a rappresentare una parte assai rilevante del fenomeno analizzato, è stato storicamente in parte presupposto e in parte guida del processo di internazionalizzazione, sia in uscita che in entrata, anche delle attività commerciali e di servizio.

Ancora a metà degli anni Ottanta la consistenza delle partecipazioni in uscita era decisamente modesta in rapporto a quella delle partecipazioni in entrata e il numero di dipendenti delle imprese manifatturiere italiane a partecipazione estera era pari a circa 2,5 volte quello dei dipendenti delle imprese manifatturiere estere partecipate dall'Italia. A partire da allora ha preso avvio

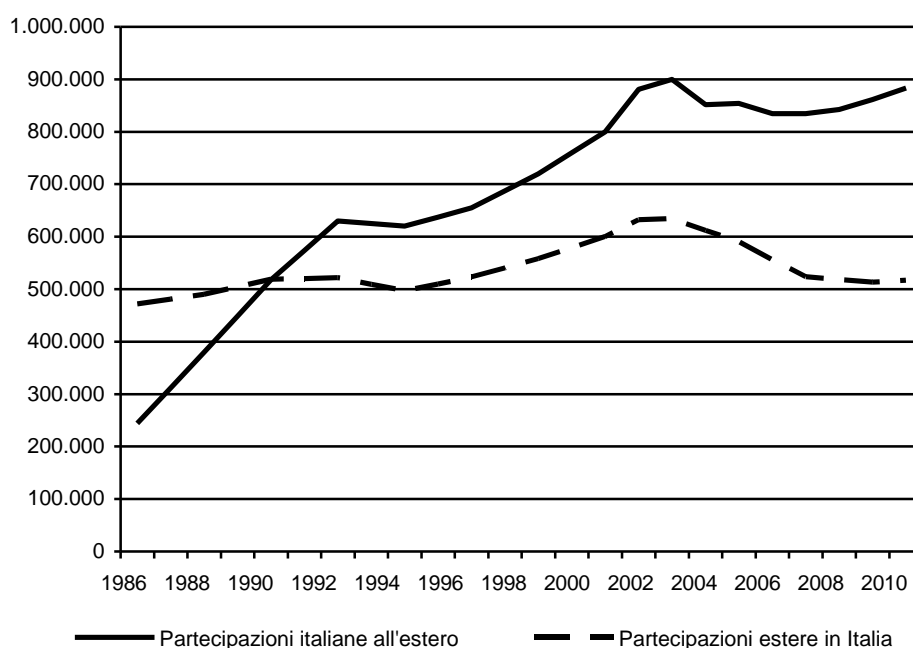
---

8. Per gli altri settori la serie storica è disponibile solo dal 1.1.2001.



una fase di *inseguimento multinazionale*, i cui tratti essenziali possono essere così sintetizzati: (a) il numero delle imprese investitrici, originariamente su livelli assai modesti, è decuplicato dalla metà degli anni Ottanta ad oggi, determinando un notevole allargamento del club degli investitori all'estero, soprattutto nel senso della formazione di nuove piccole e medie IMN; (b) il numero delle partecipazioni estere è cresciuto di oltre nove volte e la loro consistenza totale, misurata in termini di dipendenti all'estero, è quasi quadruplicata (fig. 1.1); (c) sul lato degli investimenti esteri in Italia, esauritasi la spinta determinata dalla prospettiva del mercato unico continentale, che aveva favorito un discreto sviluppo delle partecipazioni in entrata nella seconda metà degli anni Ottanta, l'interesse degli investitori internazionali nei confronti del Paese è andato scemando a partire dai primi anni Novanta.

Figura 1.1 – Evoluzione delle partecipazioni italiane all'estero ed estere in Italia nell'industria manifatturiera, 1986 – 2009 (numero di dipendenti delle imprese partecipate)



Fonte: banca dati REPRINT, Politecnico di Milano – ICE.

Come risultato di tali dinamiche contrapposte, oggi il numero dei dipendenti nelle imprese estere a partecipazione italiana supera ampiamente quello delle imprese italiane a partecipazione estera, con riferimento sia alla sola industria manifatturiera, sia all'intero insieme delle attività coperte da REPRINT. Peraltro, occorre anche osservare come ad un esame più di dettaglio le partecipazioni in entrata continuano a caratterizzarsi ancora oggi per spessore "strategico". Il confronto basato sui dipendenti collegati a tutte le partecipazioni estere in entrata ed in uscita premia infatti il lato dell'uscita, grazie alla presenza di una significativa componente di partecipazioni italiane in Paesi con funzione di produzione – dati i prezzi relativi di capitale e lavoro – polarizzata su tecnologie utilizzatrici di lavoro. In termini di fatturato, la consistenza delle partecipazioni in entrata sopravanza invece ancora oggi quella delle partecipazioni in uscita.

L'andamento degli anni più recenti merita attenzione. La crescita multinazionale delle imprese italiane si è infatti svolta in modo non lineare, con fasi alterne, influenzate anche dal ciclo mondiale degli IDE. La fine del XX secolo ha visto esaurirsi il ciclo di espansione degli IDE avviato a partire dalla metà degli anni Ottanta, apertosi nel segno di una crescita all'estero attuata dalle poche grandi imprese del Paese e poi caratterizzatosi, a partire dagli anni Novanta, per una fase di internazionalizzazione diffusa che ha coinvolto anche il sistema delle piccole e medie imprese, mossesi soprattutto lungo le vie della delocalizzazione produttiva. A questa fase espansiva è seguito, a partire dal 2000, un rallentamento delle nuove iniziative italiane all'estero; con poche eccezioni, nella prima metà dello scorso decennio le grandi imprese sono apparse per lo più in ritirata o in ristrutturazione/focalizzazione sui rispettivi *core business* e hanno vissuto fasi spesso accompagnate da disinvestimenti all'estero, segnale dell'indebolimento della loro posizione nell'oligopolio internazionale.

Questa dinamica può essere in qualche modo collegata alla riduzione dei flussi mondiali di IDE che si è verificata nei primi anni Duemila, con la discesa dal record di 1.400 miliardi di dollari del 2000 ai 630 del 2003. Tuttavia, dopo tale anno, si è assistito a una forte ripresa dei processi di internazionalizzazione della produzione. Proprio in questa fase di ripresa dei flussi mondiali di IDE è emersa con chiarezza una sofferenza specifica del nostro Paese nella crescita multinazionale, tradottasi in una decelerazione dell'espansione multinazionale, dopo la fase "eroica" degli anni Novanta. Si sono così palesati con chiarezza anche alcuni limiti specifici dell'assetto multinazionale delle nostre imprese: in particolare, una presenza internazionale che ha sinora trovato la sua

espressione principale in un ambito geografico circoscritto all'Europa e al Mediterraneo, con posizioni assai più modeste, quando non del tutto marginali, nelle aree del Mondo avanzate e in via di sviluppo a più forte attrattività di IDE, sempre più oggetto di concorrenza tra i principali investitori esteri. Un assetto che riflette inevitabilmente i limiti strutturali di un Paese prevalentemente popolato da piccole e medie imprese, che incontrano inevitabili difficoltà nell'intraprendere percorsi di crescita all'estero, soprattutto quando essi coinvolgono investimenti a rischio medio-alto e ritorni differiti nel tempo.

Mitiga almeno in parte questi giudizi l'analisi delle dinamiche di investimento estero più recenti, in particolare a partire dal 2007, dalla quale emergono elementi che potenzialmente delineano importanti cambiamenti di rotta rispetto al recente passato.

In primo luogo, va rimarcato che a fronte della bassa crescita delle presenze all'estero nel settore manifatturiero, assai dinamici sono apparsi alcuni settori dei servizi. Nel periodo 2001-2009, il numero dei dipendenti delle imprese partecipate all'estero è cresciuto di oltre quattro volte nel settore delle *utilities*, è quasi raddoppiato nel settore della logistica e dei trasporti ed è cresciuto poco meno dell'80% negli altri servizi professionali. La forte crescita delle partecipazioni all'estero nel comparto delle *utilities* (energia elettrica, gas e acqua) è associata all'apertura dei mercati e alla liberalizzazione delle attività, avviate in epoca recente; il forte incremento percentuale della presenza all'estero è dovuto anche al fatto che le imprese del settore (Enel *in primis*) erano in larga misura assenti sino a pochi anni fa dal mercato internazionale. La crescita all'estero delle imprese italiane ha avuto luogo muovendo da posizioni assai modeste anche nei settori della logistica e degli altri servizi professionali, dove peraltro il *gap* competitivo di internazionalizzazione rispetto agli operatori degli altri Paesi industrializzati non sembra essersi invece ridotto in misura significativa. Infine, va sottolineata la crescita dei dipendenti delle partecipate estere nel settore del commercio all'ingrosso (+33% nel periodo 2001-2009), a significare un deciso irrobustimento della presenza commerciale diretta delle IMN italiane del settore manifatturiero sui mercati internazionali.

Purtroppo, anche tra i settori terziari non mancano manifestazioni di segno negativo, come nel caso dei servizi di informatica e telecomunicazioni, che hanno visto una forte diminuzione della consistenza delle partecipazioni estere (i dipendenti delle partecipate estere si sono praticamente dimezzati tra il 2001 e il 2009). Anche se tale dinamica riflette in parte la repentina involuzione della *new*

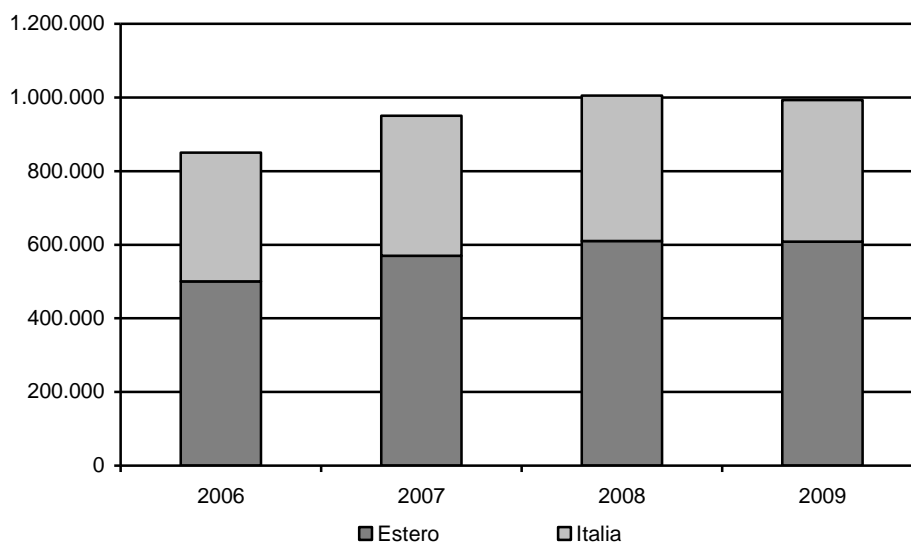
*economy*, va rimarcato come a pesare siano soprattutto le dismissioni operate da Telecom Italia. Rimane invece positivo anche in questo comparto il tasso di crescita degli investitori e delle imprese estere partecipate, in relazioni a nuove iniziative, per lo più di piccola e piccolissima dimensione, avviate nel periodo considerato dalle imprese del settore.

Nel complesso, negli anni immediatamente precedenti la crisi si sono dunque rilevati alcuni interessanti fenomeni di crescita multinazionale che, sebbene siano ben lungi dall'aver un ruolo compensativo delle difficoltà registrate in alcuni importanti comparti-chiave, quale il manifatturiero, prefigurano una possibile tendenza verso un pur parziale allineamento del Paese al modello degli investimenti internazionali, in cui cresce sempre più il ruolo dei servizi, soprattutto negli IDE incrociati tra Paesi avanzati. Va in ogni caso sottolineato il rinnovato attivismo internazionale delle grandi imprese, con la ripresa degli investimenti esteri da parte di tradizionali protagonisti (Eni, Fiat, Finmeccanica), ma anche di nuovi soggetti (quali Enel); a questo aspetto si collega l'allargamento del "club delle multinazionali italiane" nel settore dei servizi, anche al di fuori dei settori considerati da REPRINT. In questi anni, imprese come Generali, Unicredit, Intesa SanPaolo, Mediaset, De Agostini-Lottomatica si sono dimostrate capaci di crescere all'estero tramite acquisizioni di largo respiro e di guadagnare posizioni di rilievo nei rispettivi oligopoli continentali o mondiali.

Riguardo alle conseguenze della crisi, preme in questa sede sottolineare come nel 2009 e nel 2010 non siano emersi segnali di consistenti disinvestimenti all'estero da parte delle IMN italiane; sembrano anzi prevalere, per lo meno con riferimento alla proiezione multinazionale delle nostre imprese, i segnali di continuità rispetto agli ultimi anni. A questo proposito, si può osservare come a fine 2009 l'occupazione all'estero delle dieci maggiori IMN italiane (Exor-Fiat, Unicredit, Generali, Benetton-Edizione, Enel, ENI, STMicroelectronics, Intesa SanPaolo, Finmeccanica e Pirelli) registri solo un leggero arretramento rispetto al 2008, mantenendosi su livelli significativamente superiori a quelli degli anni precedenti (fig. 1.2).

Peraltro, alcuni di questi gruppi hanno posto proprio in questo periodo le basi per un'ulteriore crescita delle attività estere, soprattutto nei paesi emergenti.

Figura 1.2 – Occupazione domestica ed estera delle 10 maggiori IMN italiane per numero di dipendenti all'estero, 2006-2009 (numero di dipendenti)



Fonte: banca dati REPRINT, Politecnico di Milano – ICE.

È ad esempio il caso di Fiat, che ha rilanciato con decisione le proprie ambizioni nel settore dell'auto, nel quale aspira a posizionarsi tra i (pochi) protagonisti della futura generazione di produttori globali. Oltre all'accordo siglato con Chrysler, attraverso il quale la casa torinese ha acquisito una quota iniziale del 20% nella Casa americana (che potrà in futuro aumentare sino al 51%), si ricordano l'acquisizione del controllo della serba Zastava e la firma di importanti accordi per lo sviluppo di attività industriali in Russia ed in Cina; in quest'ultimo paese sono state avviate dal gruppo altre iniziative nei settori dei veicoli industriali, dei motori e della componentistica auto.

Eni ha completato l'acquisizione di Distrigaz, *player* di riferimento nella commercializzazione di gas in Belgio e attiva anche in Francia, Germania, Olanda e Lussemburgo di cui aveva acquisito il controllo nel 2007 con un investimento di 4,3 miliardi di euro, con un'OPA sulle azioni di minoranza che ha comportato un ulteriore investimento di quasi 2 miliardi di euro. Il piano strategico quadriennale di Eni prevede inoltre consistenti investimenti per lo sviluppo

di nuovi progetti relativi all'estrazione e produzione di petrolio, in particolare in Iraq e in Venezuela, dove ha recentemente stretto importanti accordi.

Anche Finmeccanica ha siglato nel corso del 2009 e del 2010 importanti accordi internazionali, che potranno portare a futuri sviluppi industriali e commerciali nei diversi settori di attività del gruppo, in particolare nei paesi ex sovietici (Russia, Bielorussia e Kazakistan) e in Turchia. All'inizio del 2010 la controllata AgustaWestland ha acquisito il controllo del maggiore produttore polacco di elicotteri, PZL-Świdnik, di cui deteneva già il 6,2% del capitale, guadagnando l'accesso a nuovi e promettenti mercati e rafforzando così la propria leadership internazionale nel settore elicotteristico. Nei settori dell'alta tecnologia, segnali positivi provengono anche da altre imprese italiane, quali Mapei, Pirelli, Seas Getters, Recordati e Zambon, che negli ultimi anni hanno saputo consolidare la propria competitività internazionale anche grazie ad alcune acquisizioni di un certo rilievo, soprattutto nei Paesi avanzati. Infine, merita di essere citata Ferrero, che nell'ottobre 2009 ha avviato la produzione nel nuovo stabilimento di Vladimir, località 160 km nord-est di Mosca (si tratta del secondo stabilimento dell'impresa piemontese nell'Europa dell'Est, dopo quello in Ungheria).

Dal punto di vista delle direttrici geografiche, negli ultimi anni si è assistito ad una certa "riscoperta" del Nord America, dal cui mercato le imprese italiane si erano perlopiù ritirate in precedenza. Il numero delle operazioni italiane negli USA e in Canada è cresciuto in misura importante, soprattutto nel comparto industriale, con una accelerazione favorita dall'andamento dei tassi di cambio; protagoniste non solo le grandi imprese, quali Eni, Luxottica e Tenaris, ma anche e soprattutto le medie imprese, in uno spettro assai ampio di attività manifatturiere. Infine, è cresciuto, insieme al numero, lo spessore delle iniziative intraprese dalle imprese italiane nei maggiori Paesi emergenti (Cina e India *in primis*), per lo più attraverso investimenti *greenfield*; tali investimenti evidenziano infatti una maggiore consapevolezza e impegno strategico nell'approccio a questi mercati, rispetto a quanto avvenuto negli anni precedenti. Ad esempio, le principali iniziative realizzate dalle imprese italiane in Cina, a fianco di numerosi settori industriali, hanno interessato anche i settori terziari, dove alcune imprese di medio-grandi dimensioni si sono rese protagoniste di acquisizioni di quote minoritarie in imprese locali o di joint venture in settori fino a poco tempo fa completamente chiusi agli investimenti diretti dall'estero.

Anche sul lato degli investimenti diretti in entrata, sono stati i settori dei servizi a distinguersi nei primi anni Duemila per i più elevati tassi di crescita. I settori più dinamici sono le *utilities*, la logistica e gli altri servizi professionali. La forte crescita delle partecipazioni estere nel settore delle *utilities* è collegata alla liberalizzazione dei mercati e alla privatizzazione delle imprese, mentre la crescita delle partecipazioni nella logistica e trasporti e nei servizi professionali riflette il trend di nuova infrastrutturazione e di terziarizzazione dell'economia dei maggiori Paesi industrializzati ed esprime, nel contempo, la pronunciata superiorità competitiva degli operatori internazionali del settore, rispetto alle nostre imprese indigene. Il settore manifatturiero, di gran lunga quello di maggiore insediamento estero, mostra invece negli ultimi anni un cedimento nella consistenza economica complessiva delle partecipazioni estere.

Nonostante la crescita delle partecipazioni nei settori dei servizi, di natura strutturale, la limitata vivacità delle iniziative degli investitori esteri, cui si accompagna negli ultimi anni un preoccupante aumento delle dismissioni, portano a comporre un quadro non soddisfacente. Nel corso degli anni Novanta la svalutazione della lira aveva creato un clima di aspettativa circa il fatto che essa avrebbe potuto attrarre un forte flusso di investimenti dall'estero, grazie ai minori costi di acquisto degli *assets* nel nostro Paese per gli investitori la cui valuta si è rivalutata, in analogia a quanto avvenuto in altre fasi storiche per altri Paesi e a quanto avviene ora in modo eclatante negli Stati Uniti. La scarsa reattività degli IDE al cambio favorevole, ed anzi la successiva caduta, chiamano invece in causa spiegazioni di ordine strutturale per la perdita di attrattività del Paese, da associare ad una minore qualità dell'offerta di fattori localizzativi e di economie esterne, comparativamente al resto dell'Europa. L'andamento recente non offre purtroppo elementi che possano modificare queste conclusioni; anzi, i fatti inducono ad esprimere viva preoccupazione per un'Italia che sembra rimanere ai margini del circuito dei grandi investimenti internazionali.





## Capitolo 2

# La presenza delle imprese italiane in Germania

### 2.1. Il quadro generale

Nel presente capitolo viene tracciato il quadro della presenza delle imprese italiane in Germania. A tal fine, l'Ambasciata Italiana di Berlino ha promosso una ricerca *ad hoc* finalizzata ad aggiornare le informazioni contenute nella banca dati REPRINT in relazione alle partecipazioni italiane in Germania, estendendo la rilevazione anche ai settori normalmente non coperti dalla banca dati.<sup>1</sup>

Il quadro che emerge dall'analisi, aggiornato all'inizio del 2010, è riassunto nei dati generali sotto elencati.

Le imprese italiane che detengono partecipazioni dirette in imprese tedesche sono circa 1.250. Le imprese tedesche da essi partecipate sono oltre 1.800; esse occupano oltre 105mila dipendenti e nel 2009 hanno generato un giro d'affari annuo di oltre 45 miliardi di euro (contro i 51,5 miliardi raggiunti nel 2008). Le imprese tedesche controllate da multinazionali italiane sono poco meno di 1.600, con circa 97mila dipendenti e un fatturato di oltre 37 miliardi di euro nel 2009.

Nella sola industria manifatturiera le imprese tedesche partecipate da investitori italiani sono 385, con oltre 62mila dipendenti e un giro d'affari pari a 22 miliardi di euro nel 2009. Le imprese manifatturiere tedesche controllate da imprese italiane sono circa 329, con 57mila dipendenti e un giro d'affari di circa 17,5 miliardi di euro.

---

1. I dati relativi all'aggiornamento della banca dati REPRINT appositamente realizzato per il presente rapporto sono da ritenersi provvisori, in quanto i tempi disponibili per la realizzazione della ricerca non hanno consentito di accedere a tutti gli strumenti di indagine normalmente utilizzati per l'aggiornamento della banca dati (si rimanda a tale proposito all'Appendice). L'aggiornamento della banca dati REPRINT al 1.1.2010 potrà infatti essere completato solo nella tarda primavera del 2011, mentre la presente ricerca è stata terminata nel mese di marzo 2011.

All'inizio del 2009 (data a cui è possibile fissare un confronto omogeneo, sempre in riferimento ai settori considerati dalla banca dati REPRINT), la Germania rappresentava il 7,8% delle imprese estere partecipate da imprese italiane, il 7,2% dei relativi addetti e l'11,1% del loro fatturato.

Allargando lo sguardo all'intero spettro delle attività economiche, si può stimare che le imprese tedesche partecipate da imprese italiane occupino complessivamente in Germania oltre 135.000 dipendenti (tab. 2.1). Tra i settori non coperti dalla banca dati REPRINT spiccano i servizi assicurativi e bancari dove sono presenti una cinquantina di imprese italiane, guidate da Assicurazioni Generali e Unicredit, con oltre 30mila addetti nelle imprese partecipate.

Con riferimento ai dati sopra discussi, è interessante osservare come secondo le rilevazioni compiute da Deutsche Bundesbank (2010), a fine 2008 le imprese tedesche con un attivo totale pari ad almeno 3 milioni di euro e con una partecipazione di investitori esteri pari ad almeno il 10% del proprio capitale erano 12.659; esse occupavano complessivamente quasi 2,6 milioni di addetti e il loro fatturato è risultato pari in quell'anno a 1.315 miliardi di euro. Nel 2007, l'occupazione delle imprese a controllo estero nel settore non finanziario rappresentava il 13% dell'occupazione interna, mentre in termini di valore aggiunto il contributo delle imprese a controllo estero era pari al 28% (Jost, 2010).

La presenza estera più rilevante è quella olandese, con 633mila addetti nelle imprese tedesche partecipate a fine 2008; seguono la Svizzera (336mila), gli Stati Uniti (331mila addetti), la Francia (296 mila), il Lussemburgo (252 mila), il Regno Unito (214mila) e l'Austria (126mila). L'Italia, con 93mila addetti, figurerebbe secondo Deutsche Bundesbank in ottava posizione tra i paesi investitori.

Sempre secondo Deutsche Bundesbank, a fine 2008 si contavano 489 imprese tedesche partecipate da IMN italiane; esse occupavano circa 93mila dipendenti, per un giro d'affari pari a 51,9 miliardi di euro (tab. 2.2). I criteri utilizzati per l'individuazione delle imprese a partecipazione estera adottati dalla Bundesbank sono peraltro particolarmente selettivi per un sistema industriale come quello italiano, prevalentemente basato su imprese di ridotta dimensione. Le rilevazioni sono infatti condotte sulla base delle informazioni fornite dalle stesse imprese, che a partire dal 2003 sono obbligate a fornire i propri dati se il loro capitale sociale supera i 3 milioni di euro; tale soglia, peraltro, esclude sostanzialmente dalla rilevazione una buona parte delle filiali delle PMI italiane.

Tabella 2.1 – Partecipazioni italiane in Germania, per settore di attività dell'impresa partecipata, al 1.1.2010 (a)

	Imprese partecipate		Dipendenti delle imprese partecipate		Fatturato delle imprese partecipate (a)	
	N.	%	Migliaia	%	Mn. euro	%
Attività agricole ed estrattive	5	0,3	167	0,2	35	0,1
Industria manifatturiera	385	21,0	62.327	59,2	22.001	48,7
Alimentari e bevande	12	0,7	978	0,9	431	1,0
Tabacco	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Tessili e maglieria	11	0,6	1.333	1,3	539	1,2
Abbigliamento	13	0,7	3.874	3,7	1.136	2,5
Pelli, cuoio, calzature e pelletteria	3	0,2	275	0,3	107	0,2
Legno e prodotti in legno	2	0,1	193	0,2	57	0,1
Carta e prodotti in carta	22	1,2	1.739	1,7	535	1,2
Editoria e stampa	11	0,6	1.474	1,4	246	0,5
Derivati del petrolio e altri combustibili	4	0,2	984	0,9	153	0,3
Prodotti chimici e farmaceutici, fibre	28	1,5	6.798	6,5	1.911	4,2
Prodotti in gomma e materie plastiche	30	1,6	4.942	4,7	1.337	3,0
Materiali per l'edilizia, vetro e ceramica	55	3,0	3.915	3,7	118	0,3
Metalli di base	11	0,6	5.947	5,7	2.176	4,8
Prodotti in metallo	38	2,1	3.959	3,8	1.316	2,9
Macchine e apparecchi meccanici	55	3,0	10.980	10,4	3.203	7,1
Macchine per ufficio	2	0,1	71	0,1	38	0,1
Apparecchi e prodotti elettrici	25	1,4	5.477	5,2	2.151	4,8
Elettronica	6	0,3	642	0,6	124	0,3
Strumenti di precisione e ottica	25	1,4	2.500	2,4	430	1,0
Autoveicoli	13	0,7	5.019	4,8	3.515	7,8
Altri mezzi di trasporto	5	0,3	480	0,5	2.381	5,3
Mobili e altre industrie manifatturiere	14	0,8	747	0,7	95	0,2
Energia, gas e acqua	8	0,4	55	0,1	26	0,1
Costruzioni	57	3,1	1.065	1,0	176	0,4
Commercio	1.128	61,5	25.454	24,2	19.156	42,4
Logistica, trasporti e comunicazioni	89	4,9	1.170	1,1	1.512	3,3
Altri servizi professionali	57	3,1	2.175	2,1	823	1,8
Altri servizi (esclusi servizi finanziari)	104	5,7	12.817	12,2	1.428	3,2
Totale (a)	1.833	100,0	105.230	100,0	45.155	100,0

(a) Esclusi i servizi bancari e finanziari, i servizi sociali e personali e il commercio al dettaglio.

Fonte: banca dati REPRINT, Politecnico di Milano – ICE.

Tabella 2.2 – Gli investimenti diretti italiani in Germania secondo Deutsche Bundesbank

	2006	2007	2008	2009
Flussi di IDE italiani in Germania (miliardi di euro)	1.501	11.508	6.598	4.924
% Italia / UE-15	7,9%	28,5%	42,6%	29,1%
% Italia / mondo	3,4%	17,2%	39,6%	17,1%
Stock di IDE italiani in Germania (miliardi di euro)	24.870	33.689	33.531	..
% Italia / UE-15	6,7%	8,5%	8,2%	..
% Italia / mondo	4,1%	5,2%	5,1%	..
Imprese a partecipazione italiana in Germania (N.) (a)	430	501	489	..
% Italia / UE-15	7,9%	7,2%	6,9%	..
% Italia / mondo	4,2%	4,0%	3,9%	..
Dipendenti delle imprese a partecipazione italiana (migliaia)	72	90	93	..
% Italia / UE-15	5,3%	6,0%	6,1%	..
% Italia / mondo	3,1%	3,5%	3,6%	..
Fatturato delle imprese a partecipaz. italiana (miliardi euro)	32,0	49,1	51,9	..
% Italia / UE-15	5,4%	7,2%	7,4%	..
% Italia / mondo	2,8%	3,9%	3,9%	..

(a) Partecipazioni ad almeno il 10% del capitale; solo imprese con totale dell'attivo non inferiore a tre milioni di euro.

Fonte: Deutsche Bundesbank (2010).

In aggiunta, il confronto con i dati di fonte italiana (REPRINT e ISTAT<sup>2</sup>) rafforza il sospetto che la fonte tedesca non attribuisca all'Italia partecipazioni che possiamo considerare a tutti gli effetti di gruppi italiani, anche se la holding finanziaria che controlla sia l'impresa italiana, sia le consociate estere è effettivamente domiciliata in Paesi terzi (spesso Paesi Bassi, Lussemburgo o Svizzera).

Partendo dai dati di fonte italiana e rapportandoli ai dati complessivi di Deutsche Bundesbank riferiti all'insieme delle imprese tedesche a partecipazione estera, le imprese a partecipazione italiana rappresenterebbero il 5% dell'occupazione complessiva delle imprese a partecipazione estera.

<sup>2</sup> Secondo ISTAT (2011), a fine 2008 erano attive in Germania 1.305 imprese controllate da imprese italiane, con 114.384 dipendenti.

## **2.2. *La specializzazione settoriale delle partecipazioni italiane in Germania***

Le peculiarità della struttura settoriale delle partecipazioni italiane in Germania possono essere approfondite ricorrendo ad opportuni indicatori di specializzazione settoriale.

In particolare, la specializzazione delle partecipazioni italiane rispetto all'insieme delle partecipazioni estere in Germania può essere valutata tramite un indice costituito, per ciascun settore, dal rapporto tra l'incidenza degli addetti delle imprese a partecipazione italiana in Germania sul totale degli addetti delle imprese tedesche a partecipazione italiana in Germania sul totale degli addetti delle imprese tedesche a partecipazione estera per quel settore e l'incidenza degli addetti delle imprese a partecipazione italiana in Germania sul totale degli addetti delle imprese tedesche a partecipazione estera per l'insieme di tutti i settori. Un valore dell'indice superiore ad 1 indica una specializzazione relativa delle partecipazioni italiane in Germania in quel settore rispetto all'insieme delle partecipazioni estere in Germania, mentre un valore inferiore ad uno indica una loro relativa despecializzazione.

La specializzazione delle partecipazioni italiane in Germania rispetto all'insieme delle partecipazioni italiane all'estero può essere invece valutata tramite un analogo indice, costituito dal rapporto tra l'incidenza degli addetti delle imprese a partecipazione italiana in Germania sul totale degli addetti delle imprese a partecipazione italiana nel mondo per quel settore e l'incidenza degli addetti delle imprese a partecipazione italiana in Germania sul totale degli addetti delle imprese estere a partecipazione italiana per l'insieme di tutti i settori. In questo caso, un valore dell'indice superiore ad 1 indica una specializzazione relativa delle partecipazioni italiane in Germania in quel settore rispetto all'insieme delle partecipazioni italiane all'estero, mentre un valore inferiore ad uno indica una loro relativa despecializzazione.

Combinando questi due indicatori, la fig. 2.1 rappresenta qualitativamente le specializzazioni settoriali degli investimenti diretti esteri in Italia, individuando quattro cluster settoriali. Un primo cluster (in alto a sinistra nella rappresentazione grafica) raggruppa i settori nei quali le partecipazioni italiane in Germania mostrano una forte specializzazione sia rispetto all'insieme delle partecipazioni italiane all'estero, sia rispetto all'insieme delle partecipazioni estere in Germania. Appartengono a tale cluster alcuni tra i settori di tradizionale competitività dell'industria italiana (agroalimentare, abbigliamento, materiali per l'edilizia, meccanica) e/o tedesca (metalli di base, meccanica), affiancati da due settori

Figura 2.1 – Specializzazione settoriale delle partecipazioni italiane in Germania

		Specializzazione rispetto alle partecipazioni estere in Germania	
		Alta	Bassa
Specializzazione rispetto alle partecipazioni italiane all'estero	Alta	Alimentari e bevande Abbigliamento Materiali per l'edilizia Metalli di base Macchine e apparecchi meccanici Servizi bancari e finanziari Assicurazioni	Industria petrolifera Prodotti in gomma e in plastica Prodotti chimici e farmaceutici Commercio all'ingrosso Servizi professionali
	Bassa	Tessile Pelli, cuoio, calzature e pelletteria Mobili Altre industrie manifatturiere	Legno e prodotti in legno Carta e prodotti in carta Editoria e stampa Prodotti in metallo Mezzi di trasporto Prodotti elettrici Elettronica e strumentazione Energia, gas e acqua Logistica e trasporti Servizi ICT

Fonte: elaborazioni su banca dati REPRINT, Politecnico di Milano – ICE e Deutsche Bundesbank (2010).

terziari (servizi bancari e assicurazioni), nei quali la specializzazione delle partecipazioni italiani riflette sostanzialmente la forte presenza di due grandi gruppi (Unicredit e Assicurazioni Generali).

È interessante osservare come nei rimanenti settori di forte competitività dell'industria italiana (tessile, cuoio e calzature, mobili e altre industrie manifatturiere), gli investimenti italiani risultino specializzati rispetto al complesso degli investimenti esteri in Germania, ma non rispetto all'insieme delle partecipazioni italiane all'estero, essendo queste prevalentemente localizzate oggi in Paesi a più basso costo del lavoro, prevalentemente in Europa Orientale. Tali settori rappresentano dunque un secondo cluster, posizionato in basso a sinistra in fig. 2.1.

Viceversa, nei settori della filiera verticale che va dall'industria petrolifera alla chimica e ai prodotti in gomma e plastica, nel commercio all'ingrosso e nei servizi professionali, la Germania rappresenta una quota significativa delle

partecipazioni italiane all'estero, coerentemente con l'importanza che tali settori rivestono nell'economia del Paese, ma la presenza industriale italiana in Germania appare ridotta rispetto alla consistenza complessiva degli investimenti diretti esteri in quel Paese. Nella rappresentazione di fig. 2, il cluster che raggruppa questi settori si colloca in alto a destra.

Infine, nei rimanenti settori (legno e prodotti in legno, carta e prodotti in carta, editoria e stampa, prodotti in metallo, mezzi di trasporto, elettronica e strumentazione, energia, gas e acqua, logistica e trasporti, servizi di informatica e telecomunicazioni) la presenza italiana in Germania appare complessivamente debole e relativamente sottorappresentata sia rispetto all'insieme delle partecipazioni italiane all'estero in quei settori, sia rispetto alla presenza degli altri investitori internazionali in Germania. Il corrispettivo cluster si posiziona in basso a destra in fig. 2.1. Preoccupa riscontrare in questo gruppo l'intera filiera dell'ICT (elettronica e strumentazione, software e servizi informatici, servizi di telecomunicazione) e i comparti delle *utilities* e della logistica, che vanno dimostrandosi sempre più fondamentali in una struttura industriale moderna e dove la presenza italiana è oggi del tutto marginale, dopo la sostanziale uscita di Telecom Italia dal mercato tedesco. Il ritardo che le imprese italiane debbono colmare in questi settori appare purtroppo sempre più ampio e le possibilità di recupero assai limitate.

### 2.3. *L'evoluzione temporale*

Per molti anni la presenza italiana in Germania è rimasta prevalentemente limitata al settore industriale, nel quale alle poche imprese italiane presenti con attività manifatturiere si aggiungevano più numerose filiali commerciali e di assistenza tecnica finalizzate alla penetrazione dell'importante mercato tedesco.

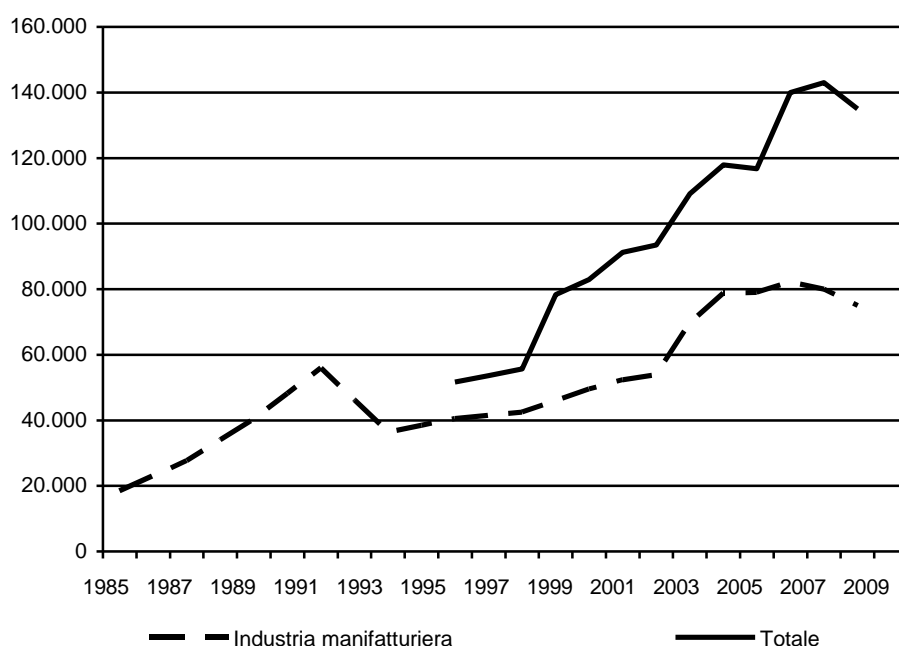
Nel secondo dopoguerra, il primo investimento manifatturiero italiano di un certo rilievo in Germania fu probabilmente realizzato da Ferrero, che nel 1957 inaugurò la fabbrica di Stadtallendorf, in Assia. La presenza italiana in Germania ebbe nei tre decenni seguenti uno sviluppo assai lento. Le principali acquisizioni si registrarono nel 1963, con l'acquisizione da parte di Pirelli del produttore di pneumatici Veith, e nel 1975, quando Fiat rilevò da KHD il controllo di Magirus dando vita ad Iveco, marchio sotto il quale confluirono i vari marchi nel settore dei veicoli industriali controllati a livello europeo da Fiat nel settore (Fiat, Lancia, OM, Magirus e Unic).

Alla metà degli anni Ottanta la presenza italiana in Germania aveva però una consistenza ancora limitata. I dipendenti delle imprese a partecipazione italiana erano meno di 20mila e una gran parte di essi risultava occupata presso gli stabilimenti produttivi dei tre gruppi precedentemente citati: Pirelli (che nel 1985 aveva acquisito anche il controllo di Metzeler, importante produttore di pneumatici per motocicli e storico fornitore di BMW), Iveco e Ferrero.

Da allora ebbe tuttavia inizio una rapida crescita delle partecipazioni italiane in Germania, efficacemente illustrata in fig. 2.2.

Fino alla svalutazione della lira del 1992, la consistenza delle partecipazioni italiane crebbe principalmente per effetto delle acquisizioni compiute da gruppi industriali di medio-grandi e grandi dimensioni. Ad esempio, tra il 1989 e il 1991 i tre principali produttori italiani di capi di abbigliamento misero a segno

Figura 2.2 – Numero di dipendenti delle imprese tedesche partecipate da imprese italiane, 1985 – 2009



Fonte: banca dati REPRINT, Politecnico di Milano – ICE.



altrettante importanti acquisizioni, conquistando quote di rilievo sul mercato tedesco: GFT con Bäumler, Miroglio con Ulmia Steiger & Deschler e Marzotto con Hugo Boss. Nello stesso periodo, SMI-Europa Metalli (gruppo Orlando) rilevava KM Kabelmetal, principale produttore tedesco del settore della lavorazione del rame e delle sue leghe, mentre Fiat acquisiva il produttore di accumulatori per auto Sonnenschein Bodingen.

Nella prima metà degli anni Novanta alcune imprese italiane parteciparono anche alla privatizzazione e al risanamento delle aziende della ex-DDR, sia pure in ritardo rispetto agli altri operatori stranieri e con un numero abbastanza modesto di operazioni (circa 40 insediamenti industriali). Gli investimenti più significativi furono compiuti dal gruppo Riva, che rilevò due impianti siderurgici precedentemente gestiti dal colosso Eko Stahl (Henningsdorfer Elektrostahlwerke e Brandenburger Elektrostahlwerke) e dall'impresa farmaceutica toscana A. Menarini, che acquisì il controllo di Berlin Chemie, la maggiore impresa farmaceutica dell'ex-DDR, ben inserita nei principali mercati dell'Europa centrale ed orientale.

La crescita della presenza italiana in Germania subì una battuta d'arresto negli anni 1992-1993, in concomitanza con la forte svalutazione della lira e la crisi di alcuni grandi gruppi industriali italiani (ad es. Pirelli, che cedette la divisione "Prodotti diversificati" e con essa buona parte delle attività Metzeler, e Olivetti, che vide ridursi significativamente le attività di Triumph Adler, acquisita nel 1986 da Volkswagen e destinata a cessare ogni attività nel 1994). In quegli anni si registrarono inoltre alcune dismissioni di partecipazioni di minoranza di un certo rilievo, come quelle del gruppo CIR-Cofide nel produttore di sospensioni auto Boge e di Poligrafici Editoriale nella casa editrice Axel Springer Verlag, entrambe acquisite negli anni immediatamente precedenti.

Una ripresa degli investimenti italiani in Germania si ebbe a partire dalla metà degli anni Novanta. In questo periodo si combinarono un forte incremento della presenza di piccole e medie imprese industriali italiane, insediatesi sul territorio tedesco con proprie filiali commerciali o produttive, con la ripresa degli investimenti dei grandi gruppi. Si manifestarono inoltre anche alcune importanti iniziative nel comparto dei servizi, nel quale la presenza italiana in Germania era stata sino a quel momento relativamente modesta, a parte la rilevante eccezione costituita dalle Generali. Infine, un nuovo punto di svolta si ebbe nel 2005, con l'importante acquisizione compiuta da Unicredit.

In tab. 2.2 è riportato l'elenco delle principali acquisizioni compiute da imprese italiane in Germania negli ultimi cinquant'anni. Tra le principali operazioni degli anni più recenti pare opportuno ricordare le seguenti:

- nel 1998, l'acquisizione da parte di Assicurazioni Generali del gruppo assicurativo Aachener una Münchener Beteiligung (AMB), allora al terzo posto per volume di premi raccolti sul mercato assicurativo tedesco;
- nel 2001, l'ingresso di Buzzi Unicem nel capitale del gruppo cementiero Dyckerhoff; tale partecipazione è stata successivamente incrementata a più riprese e dal 2004 il gruppo Dyckerhoff è consolidato in Buzzi Unicem;
- nel 2002, l'acquisizione da parte di Barilla, in partnership con la Banca Popolare di Lodi, del gruppo Kamps, principale produttore tedesco di pane e di prodotti da forno. Questa acquisizione si è tuttavia dimostrata assai negativa sul piano economico e finanziario e nel corso del 2010 Barilla ha ceduto la propria partecipazione ad un fondo di investimenti tedesco;
- nel 2003, l'acquisizione di una quota di minoranza da parte di Trenitalia in TX Logistics; tale partecipazione è stata incrementata al 51% nel 2005 e portata al 100% nei primi mesi del 2011;
- nel 2004, l'ingresso di Same Deutz-Fahr nel capitale di Deutz AG, produttore indipendente di motori diesel e a gas. Tale partecipazione è stata successivamente incrementata e dal 2006 l'impresa italiana è azionista di riferimento del gruppo tedesco;
- nel 2005, il maggior investimento italiano di sempre in Germania con la già citata fusione Unicredit-HVB, che ha portato la banca tedesca nell'orbita del principale gruppo bancario italiano;
- nel 2006 il gruppo farmaceutico Menarini ha acquisito dal gruppo Pliva uno stabilimento a Dresda, aumentando così la propria capacità produttiva, mentre Bolzoni, leader nella produzione di attrezzature per carrelli elevatori, ha acquisito il controllo di Hans-H. Meyer, secondo operatore tedesco e quarto mondiale del settore;

Tabella 2.2 – Principali acquisizioni italiane in Germania

Investitore	Impresa acquisita	Attività	Anno	Note	
Pirelli	Veith	Pneumatici	1963		
Fiat	Magirus	Veicoli industriali	1975		
ENI	Impianto di polietilene (ex Höchst)	Polietilene a bassa densità	1984		
Pirelli	Metzeler	Pneumatici per motocicli	1985	A	
Olivetti	Triumph Adler	Macchine per scrivere	1986	B	
CIR-Cofide	LUK Lamellen und Kupplungsbau	Frizioni e cambi per auto	1986	C	
CIR-Cofide	Boge (MIN)	Ammortizzatori per auto	1998	D	
GFT	Bäumler	Abbigliamento	1989	C	
Gruppo Tessile Miroglio	Ulmia Steiger & Deschler (ora Ulmia Stoffe)	Abbigliamento	1989		
Poligrafici Editoriale	Axel Springer Verlag (MIN)	Editoria	1989	E	
Gruppo GIM-SMI	KM Kabelmetal	Lavorazione del rame	1990		
Marzotto	Hugo Boss	Abbigliamento	1991		
Fiat (Magneti Marelli)	Sonnenschein Bodingen	Accumulatori auto	1991	F	
A. Menarini	Berlin Chemie	Farmaceutica	1992		
Riva	HES - Henningsdorfer Elektrostahlwerke	Siderurgia	1992		
Riva	BES - Brandenburger Elektrostahlwerke	Siderurgia	1992		
R. Snaidero	Rational	Cucine componibili	1993		
Same Deutz-Fahr	KHD Agrartechnik	Trattori	1995		
CIR-Cofide	Thermal Werke	Componentistica auto	1995	C	
Finmeccanica	Hartmann & Braun	Strumentazione	1996	G	
Assicurazioni Generali	Aachener und Münchener Beteiligung	Assicurazioni	1998		
Fiat (CNH)	O&K Orenstein & Koppel	Macchine movimento terra	1998		
Pirelli	Siemens - Divisione cavi e sistemi	Cavi	1998		
Marcegaglia	Bre.Ma (MIN)	Siderurgia	1999		
Prada	Jil Sander	Abbigliamento	1999	H	
Coin	ramo d'azienda Kaufhalle => Oviessse GmbH	Grande distribuzione <i>non food</i>	2000	I	
Buzzi Unicem	Dyckerhoff (MIN)	Cemento	2001		
ENI	GVS Gasversorgung Süddeutschland (PAR)	Gas naturale	2002		
Mapei	Sopro Banchemie	Prodotti chimici per l'edilizia	2002		
Barilla	Kamps	Pane	2002	J	
Trenitalia	TX Logistik (MIN)	Servizi logistici	2003	K	
Same Deutz-Fahr	Deutz (MIN)	Motori diesel e a gas	2004		
Buzzi Unicem	Dyckerhoff (CTR)	Cemento	2004		
Unicredit	Hvb	Banca	2005		
Trenitalia	TX Logistik (CTR)	Servizi logistici	2005	K	
Same Deutz-Fahr	Deutz (CTR)	Motori diesel e a gas	2006		
A. Menarini	AWD Pharma (stabilimento)	Prodotti farmaceutici	2006		
Bolzoni	Hans-H. Meyer	Attrezz. per carrelli elevatori	2006		
Miro Radici	Klaus Steilmann	Abbigliamento e tessile	2006		
Pirelli RE	DGAG - Deutsche Grundvermögen AG	Immobiliare	2006		
Pirelli RE	BauBeCon	Immobiliare	2007		
Rottapharm	Madaus	Prodotti farmaceutici	2007		
Techint	Takraf	Macchine per ind. mineraria	2007		
Telecom Italia	AOL Deutschland	Servizi internet a banda larga	2007	J	
Sambonet Paderno	Rosenthal	Ceramica	2009		
MIN	Partecipazione di minoranza	PAR	Partecipazione paritaria		
CTR	Acquisizione del controllo di impresa già partecipata				
A	Attività diversificate cedute nel 1992	B	Cessa attività in 1994	C	Ceduta nel 1996
D	Ceduta nel 1992	E	Ceduta nel 1993	F	Ceduta nel 1995
G	Ceduta nel 1998	H	Ceduta nel 2006	I	Ceduta nel 2004
J	Ceduta nel 2010	K	Salita al 51% nel 2005 e al 100% nel 2011		

Fonte: banca dati REPRINT, Politecnico di Milano – ICE.

- sempre nel 2006, Pirelli Re ha acquisito con un investimento di circa 1,4 miliardi di euro Deutsche Grundvermögen AG (DGAG), una delle principali società immobiliari tedesche, mentre nel 2007 ha finalizzato in joint venture con i fondi immobiliari RREEF del gruppo Deutsche Bank l'acquisizione di BauBeCon per circa 1,65 miliardi di euro.
- nel 2007, ancora nel settore farmaceutico, la milanese Rottapharm ha acquisito il 100% di Madaus, con un investimento di 610 milioni di euro che ne fa il più importante *deal* di sempre per un'impresa farmaceutica italiana. Nello stesso anno il gruppo italo-argentino Techint ha acquisito per circa 100 milioni di euro il 100% di Takraf GmbH, impresa leader nella produzione di macchinari per l'industria mineraria, mentre Telecom Italia ha rilevato le attività di accesso ad internet di AOL Deutschland dal gruppo Time Warner, incorporandole nella propria filiale HanseNet (partecipazione peraltro ceduta nel corso del 2010).

Su alcune queste operazioni torneremo con maggiori dettagli nel paragrafo seguente, dedicato all'analisi delle principali presenze italiane in Germania nei diversi settori di attività.

#### **2.4. *Attrattività e fattori di successo in Germania: i risultati di un'indagine svolta presso gli investitori italiani***

Alcuni interessanti spunti di discussione emergono da un'indagine condotta nel secondo semestre 2008 dalla Camera di Commercio Italo-Germanica (AHK-Italien) presso le imprese italiane con partecipazioni in Germania con l'obiettivo di analizzare la percezione di tali imprese sulla situazione economica, sulle prospettive di breve e medio-lungo periodo, sull'attrattività del mercato tedesco, sui fattori-chiave su cui è necessario fare leva per avere successo su tale mercato e sulle responsabilità affidate alla consociata tedesca all'interno del gruppo. Se le analisi congiunturali hanno ovviamente perso di interesse, essendo ormai trascorsi oltre due anni dalla rilevazione, le altre tematiche trattate rivestono notevole interesse ai nostri fini.

L'indagine di AHK-Italien è stata realizzata analizzando le risposte ad un questionario strutturato inviato contemporaneamente a 445 imprese italiane presenti in Germania con filiali, joint-venture o partecipazioni di minoranza;

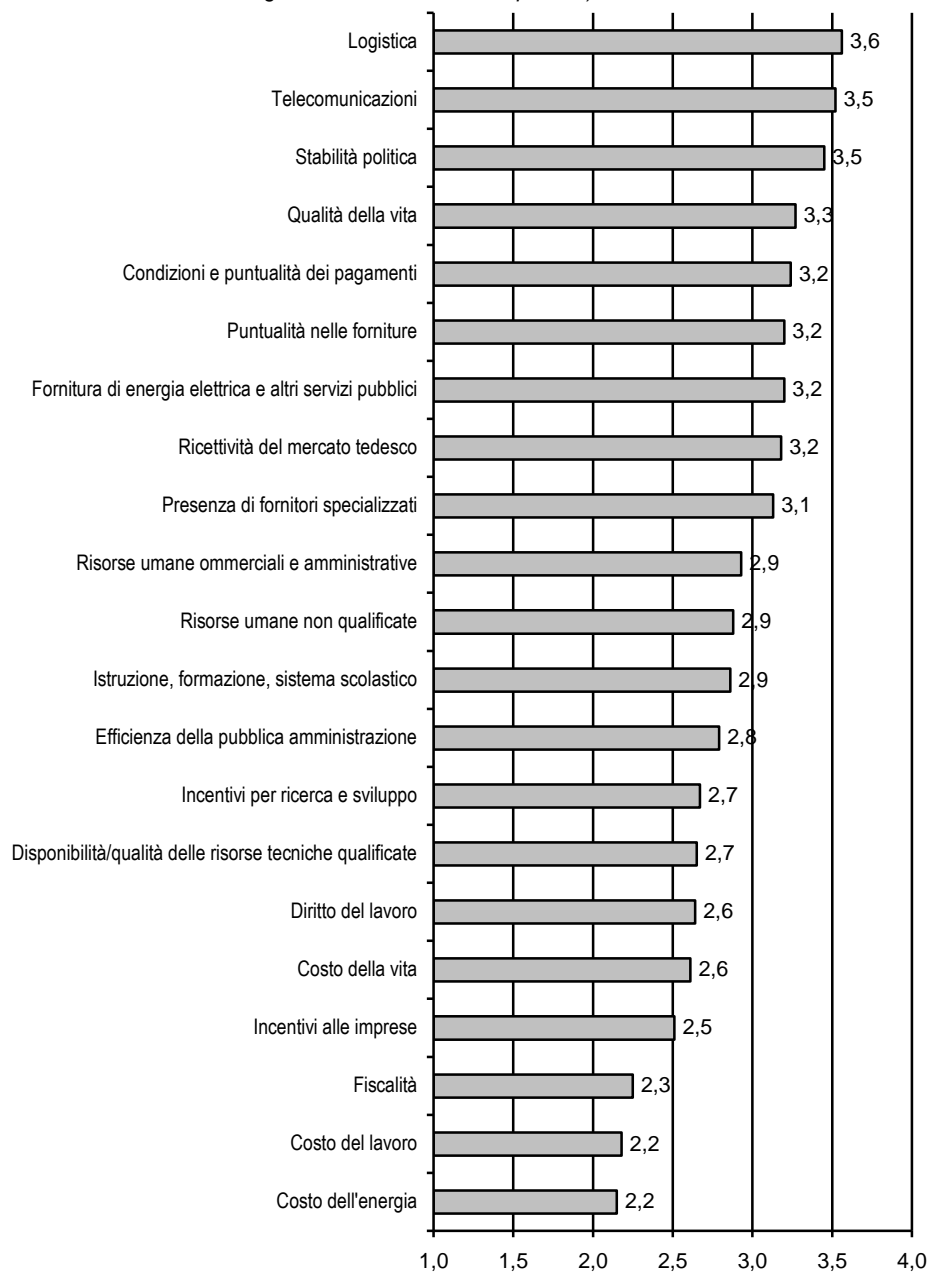
complessivamente, sono state raccolte le risposte di 114 imprese, con un tasso di risposta superiore al 25%, che rappresentano adeguatamente, sia dal punto di vista settoriale, sia per quanto riguarda le dimensioni di imprese, l'universo delle imprese italiane con IDE in Germania.

Una sezione del questionario è stata dedicata all'analisi dei fattori di attrattività della Germania per gli investitori italiani e dei fattori critici di successo sul mercato tedesco. Sono stati sottoposti al giudizio delle imprese 25 fattori di attrattività e competitività, suddivisi in cinque categorie: "contesto generale e amministrazione pubblica" (7 fattori), "contesto competitivo" (6 fattori), "infrastrutture e qualità della vita" (5 fattori), "risorse umane" (4 fattori), "ricerca e sviluppo e tecnologie" (3 fattori). Alle imprese è stato chiesto di assegnare a ciascun fattore un giudizio in una scala variabile da 1 a 4, dove 1 rappresenta un giudizio estremamente negativo e 4 un giudizio estremamente positivo. Guardando al punteggio medio ottenuto da ciascuna categoria di fattori, agli occhi degli investitori italiani la Germania appare fortemente competitiva per quanto riguarda "Infrastrutture e qualità della vita" (valutazione media 3,23). Positive nel complesso e assai simili tra loro le valutazioni medie attribuite alle altre categorie: "ricerca e sviluppo e tecnologie" (valutazione media 2,88), "contesto competitivo" (2,85), "risorse umane" (2,84), e "contesto generale e amministrazione pubblica" (2,85).

Ben 10 dei 25 fattori complessivamente indicati ottengono una valutazione media superiore a 3 (tab. 2.3). I fattori di maggiore competitività della sono legati alle dotazioni infrastrutturali ("trasporto e logistica" e "telecomunicazioni"). Al terzo posto è indicata la "stabilità politica", quindi la "qualità della vita"; assai positivi i giudizi anche per "condizioni e rispetto dei tempi di pagamento", "puntualità nelle forniture", "fornitura di energia elettrica e altri servizi di pubblica utilità", "ricettività del mercato", "presenza di fornitori specializzati", "incentivi per la ricerca e sviluppo". Si tratta di fattori di estrema importanza, che configurano nel loro complesso un contesto assai favorevole per lo svolgimento di attività economiche e in particolare per la programmazione di investimenti in attività produttive che possono portare risultati solo nel medio e lungo periodo e per i quali la stabilità giuridico-istituzionale rappresenta un fattore di contesto fondamentale.

Due soli fattori, entrambi di costo, ottengono una valutazione insufficiente (punteggio medio inferiore a 2,5): "costo del lavoro" e "costo dell'energia". Tra i fattori in cui la competitività della Germania non è valutata in modo partico-

Figura 2.3 – Fattori di attrattività della Germania agli occhi degli investitori italiani  
(scala da 1 = estremamente negativo a 4 = estremamente positivo)



Fonte: AHK-Italien (2009).

larmente favorevole figurano anche “fiscalità”, “costo della vita”, “diritto del lavoro”, “disponibilità / qualità delle risorse tecniche qualificate”, “istruzione, formazione, sistema scolastico”.

È interessante osservare come tutti i fattori relativi alle risorse umane e al sistema scolastico e formativo ottengano valutazioni nel complesso positive ma certamente non entusiastiche, sia pure a fronte di un modello spesso portato ad esempio come quello tedesco, in particolare per quanto riguarda la formazione tecnica e manageriale. Dal momento che tali valutazioni sono probabilmente di tipo comparativo (ovvero, la valutazione di un sistema-paese viene effettuata tenendo come riferimento altri sistemi-paese, tra cui verosimilmente quello italiano), almeno implicitamente se ne deriva un riscontro positivo sulla qualità complessiva del sistema scolastico e formativo italiano e delle risorse umane disponibili nel nostro Paese.

Alle imprese è stato inoltre chiesto di valutare l'importanza di 10 potenziali fattori di successo con riferimento al mercato tedesco, assegnando un punteggio compreso tra 1 (irrilevante) e 6 (fondamentale).

Le risposte evidenziano la fortissima competitività del mercato tedesco (tab. 2.4): per nessun fattore il punteggio medio assegnato scende al di sotto di 4,4. Il punteggio medio più elevato è assegnato alla “qualità dei prodotti / servizi”, seguito da “servizio e assistenza ai clienti”, “rispetto delle scadenze (offerte, ordini)”, “vicinanza ai clienti”. Di poco inferiore l'importanza attribuita ai rimanenti fattori: “prezzi competitivi”, “certificazioni di qualità”, “flessibilità e adattamento dei prodotti al mercato”, “innovatività dei prodotti/ servizi”, “conoscenza del mercato”, “identificazione di nicchie di mercato”.

Nella grande maggioranza dei casi, l'accesso al mercato locale e/o la necessità di insediarsi in prossimità a clienti strategici hanno avuto importanza determinante nel motivare l'insediamento delle imprese italiane in Germania. A queste motivazioni dominanti si sono sovente associate nello spingere, sia pure in posizione subalterna, la necessità per l'impresa italiana di superare specifici vincoli normativi, l'opportunità di insediarsi in prossimità di fornitori strategici e/o di università e centri di R&S (verosimilmente, questi ultimi due fattori hanno condizionato soprattutto la scelta localizzativa all'interno della Germania nel caso di insediamenti *greenfield*). In alcuni casi, la motivazione fondamentale che ha determinato la scelta di investimento riguardava la possibilità di rafforzare la propria posizione competitiva a livello globale attraverso l'acquisizione di un

Figura 2.4 – Fattori di successo nel mercato tedesco agli occhi degli investitori italiani  
(scala da 1 = irrilevante a 6 = fondamentale)



Fonte: AHK-Italien (2009).

concorrente tedesco, indipendentemente dalla localizzazione dell'impresa ma semplicemente in ragione del suo posizionamento sul mercato globale e/o del suo know-how tecnologico.

Nella maggior parte dei casi, alla consociata è stata affidata dalla casa-madre la responsabilità di altri mercati, oltre al mercato tedesco. Tale situazione riguarda infatti il 61% delle imprese che hanno risposto al questionario. Nella metà dei casi, la filiale tedesca ha responsabilità sugli altri mercati di lingua tedesca (Austria e Svizzera). Frequenti anche le situazioni in cui la consociata tedesca espande la propria responsabilità sui mercati dei paesi dell'Europa centro-orientale (28% dei casi), mentre meno frequentemente alla filiale tedesca è assegnata anche la responsabilità dei mercati del Nord Europa (14%), della Francia e del Benelux (13%) o di altri mercati geografici (11%).



In generale, le filiali tedesche vantano un buon livello di autonomia per quanto riguarda le decisioni relative ai mercati di riferimento. Il 57% delle filiali tedesche dichiara di avere grado di autonomia “elevato” o “notevole”; il 37% delle imprese ritiene il proprio grado di autonomia “modesto”, mentre solo il 6% delle imprese lo giudica “nullo”. In generale, il grado di autonomia decisionale delle imprese tedesche rispetto alla casa-madre italiana cresce al crescere delle dimensioni del gruppo di appartenenza ed è maggiore per le imprese che svolgono attività commerciali e terziarie rispetto a quelle che svolgono attività produttive, le quali per loro natura richiedono un maggiore grado di coordinamento con le altre unità produttive del gruppo.

## **2.5. *La presenza italiana in Germania nei diversi settori di attività***

### ***Alimentare***

**Ferrero** è presente in Germania dal 1957 con lo stabilimento di Stadtallendorf, località situata a circa 120 chilometri da Francoforte in una delle zone più belle dell’Assia settentrionale. Con 3.600 dipendenti, Ferrero OHG rappresenta uno dei più importanti datori di lavoro della regione e al tempo stesso la più grande e moderna industria dolciaria della Germania. Ferrero OHG offre sul mercato tedesco ben 28 marchi diversi, tra i quali i notissimi Nutella, Kinder, Mon Cheri, Rocher, Duplo, Pocket Coffee, Tic Tac e molti altri. Da Stadtallendorf, località che offre il vantaggio di una posizione baricentrica rispetto al territorio tedesco, Ferrero può fornire direttamente il 75% dei clienti, mentre il rimanente 25% viene servito tramite i suoi depositi intermedi. Lo stabilimento è stato continuamente ammodernato negli anni per seguire al meglio l’evoluzione del mercato ed è dotato delle tecnologie più avanzate disponibili nel settore. Gli impianti produttivi si estendono su una superficie di oltre 520.000 mq., area che potrà essere ulteriormente ampliata negli anni a venire per fronteggiare sia l’evoluzione del mercato tedesco, sia la crescita delle esportazioni verso altri mercati. Per meglio coordinare le crescenti necessità dell’azienda, la direzione amministrativa e commerciale di Ferrero in Germania è invece situata a Francoforte già dal 1965, dato che già all’epoca il capoluogo dell’Assia disponeva di un importante scalo aereo internazionale e di buoni collegamenti stradali, fondamentali per un’azienda attiva a livello internazionale.

Un’altra importante presenza sul mercato tedesco è quella di **Barilla**, la cui

controllata Barilla Wasa Deutschland è nata dall'integrazione della storica filiale tedesca del gruppo di Parma, localizzata a Colonia, con la filiale tedesca del gruppo svedese Wasabröd, produttore dei tipici *crispbread* svedesi (fette croccanti dal sapore di pane a base di farina integrale di segale), acquisito da Barilla nel 1999. Il fatturato di Barilla Wasa Deutschland, che occupa oltre 350 dipendenti e dispone di uno stabilimento produttivo a Celle, si attesta attorno ai 150 milioni di euro annui.

Come già ricordato in precedenza, nel corso del 2010 Barilla ha ceduto al fondo German Equity Partner III, detenuto dalla società di investimento tedesca ECM, il controllo della catena di panetterie Kamps, chiudendo così la sfortunata avventura tedesca iniziata nel 2002 con un'OPA da 1,8 miliardi di euro condotta insieme alla Banca Popolare di Lodi sul listino di Francoforte, dove Kamps era quotata. L'operazione ha costretto il gruppo emiliano a farsi carico per anni delle perdite dell'impresa tedesca, rivelatasi ben presto sopravvalutata e finanziariamente appesantita da una dissennata "campagna acquisti" condotta negli anni precedenti l'acquisizione da parte di Barilla. Kamps, che ha sede a Düsseldorf, controllava al momento della cessione 900 panetterie in gestione diretta e in franchising e 5 centri produttivi, con un migliaio di dipendenti e un fatturato ridottosi nel 2009 a circa 300 milioni di euro, di quasi sei volte inferiore a quello registrato nel 2001.

Tra le presenze italiane in Germania nel settore alimentare merita una citazione l'impresa pontina **Mozzarelle Francia**, che nel 2003 ha inaugurato uno stabilimento a Berlino, con un investimento di 15 milioni di euro, di cui 6 garantiti dal Land di Berlino. Il caseificio berlinese, completamente computerizzato, occupa una quarantina di dipendenti ed è in grado di lavorare fino a 2mila quintali di latte al giorno (in prevalenza biologico) per produrre fiordilatte, scamorze, caciotte e ricotta. Il prodotto finito viene distribuito in tutta la Germania da trenta furgoni frigoriferi, che non consegnano soltanto le bio-mozzarelle berlinesi, ma anche l'originale doc «mozzarella di bufala campana», rigorosamente *made in Italy* e trasportata direttamente dall'Italia ogni lunedì.

### ***Tessile-abbigliamento***

Molte le presenze significative delle imprese italiane in uno dei comparti tipici del *made in Italy*. Tra queste, un posto di rilievo spetta indubbiamente a

**Miro Radici Group**, uno dei più importanti gruppi tessili italiani, operante in differenti aree di business: meccanotessile (Itema Group), produzione di tappeti (Pietro Radici Tappetificio Nazionale), automotive (ROI). La tedesca Miro Radici AG, nata nel 1994 a Bergkamen nei pressi di Dortmund attraverso l'acquisizione di una piccola impresa commerciale, si è imposta rapidamente sul mercato tedesco come fornitore chiave della distribuzione moderna, sviluppando un modello di business innovativo nel mercato europeo, in grado di dare vita ad una nuova area di incontro fra grande distribuzione organizzata e produzione grazie ad una visione complessiva che copre l'intera catena, dallo sviluppo del prodotto alla sua realizzazione, dalla comunicazione nel punto vendita alla logistica.

L'azienda ha avviato a partire dal 2001 un importante processo di sviluppo attraverso un piano di nuove acquisizioni, rivolte sia a consolidare il *core business* tradizionale del gruppo, quello dei prodotti tessili per la casa (materassi, tappeti, lenzuola, tappeti per il bagno, asciugamani e accappatoi), sia a sviluppare le attività nel settore moda (calze, collant, biancheria intima, maglieria, abbigliamento). Alle acquisizioni di Belotex e della divisione tessuti per la casa di Hermann van Dille Asiatex nel 2001 hanno fatto seguito nel 2002 quelle di altre due importanti aziende tedesche, fornitrici delle principali catene della grande distribuzione europea: Kettenbach, specializzata nella produzione di calze e calzini uomo e donna, e Carat, specializzata nella produzione di quadrotte di moquette. Nel 2003 sono state acquisite Kirsten Mode Design, uno degli operatori leader in Germania nell'*outsourcing* di abbigliamento femminile, ed Erica Roessler, uno dei più rinomati marchi tedeschi della maglieria. Alla fine di quello stesso anno Miro Radici AG ha perfezionato l'acquisto dei marchi della moda del gruppo Steilmann; N&L (moda femminile giovane), Apanage (abbigliamento femminile giovane ed elegante), Dressmaster (abbigliamento maschile classico), Emozioni (moda femminile), completando la competenza dell'azienda italiana nel settore delle confezioni maschili e femminili per un target compreso fra i 20 e i 45 anni con quattro marchi che vantano un'importante presenza nelle principali catene della grande distribuzione europea, quali Kaufhof, Karlstadt, P&C, CNA e Marks & Spencer. Sempre nel corso del 2004, Miro Radici AG ha inoltre rafforzato la rete commerciale acquisendo la catena di outlet "Fashion Factory Store" e rilevando dal gruppo Steilmann l'organizzazione commerciale attiva nell'Est Europeo, con sede operativa a Mosca e oltre 20 punti vendita in vari paesi. Nel 2006 è stata la volta delle divisioni moda di Ulrich Sievers Damenoberkleidung, Klaus Steilmann e Jansen Textil, mentre nel 2008 Miro Radici AG

ha rilevato la divisione moda di Marcona-Kleidung Heinz Ostermann e nel 2009 il marchio di abbigliamento femminile Zaffiri.

Oggi Miro Radici AG è un'azienda di *outsourcing* globale, con uffici commerciali in Germania, Cina, India e Turchia, capace di sviluppare, produrre (in proprio o tramite partner esterni altamente affidabili) e vendere prodotti tessili per la casa e collezioni moda a marchio proprio ai principali gruppi della grande distribuzione tedesca, quali Tchibo, Metro, Tengelmann, Aldi e Rewe, ai quali è anche in grado di fornire servizi di marketing, ricerca e sviluppo e logistica per la gestione di campagne promozionali su larga scala. Il fatturato del gruppo, che occupa circa 7mila dipendenti nel mondo di cui 1.900 in Germania, nel 2009 ha raggiunto gli 810 milioni di euro, con un tasso di crescita medio annuo superiore al 20% annuo dal 2000 ad oggi.

Importante anche la presenza in Germania del gruppo **Miroglio**, che nel 1989 ha acquisito la **Gläser** di Eschborn, azienda con collezioni di livello medio-alto per una clientela giovane e sportiva, presente con propri show-room a Berlino, Düsseldorf, Eschborn, Sindelfingen e Monaco. Sempre dal 1989 Miroglio controlla anche la **Ulmia Stoffe** di Weissenau (fino al 1996 denominata Ulmia Steiger & Deschler), azienda specializzata nel finissaggio tessile.

Poco fortunata è stata invece l'esperienza tedesca di un importante marchio del lusso italiano, **Prada**, che nel 1999 aveva acquisito il controllo di **Jil Sander** con un investimento di circa 100 milioni di euro, aumentando successivamente la propria partecipazione fino a possedere il 98% del capitale dell'impresa tedesca. L'investimento non ha consentito di ottenere i risultati previsti e nel febbraio 2006 Prada ha ceduto il controllo di Jil Sander al fondo di *private equity* Change Capital Partners per 60 milioni di euro. Nel successivo mese di marzo il riassetto del gruppo si è completato con la cessione della partecipazione di controllo dell'impresa fondata dallo stilista austriaco Helmut Lang alla giapponese Link Theory Holdings, già proprietaria dei marchi Theory e Joie.

Infine, da ricordare l'acquisizione messa a segno dalla friulana **Trudi**, leader nella produzione di peluche, che nel 2006 ha rilevato il marchio tedesco di abbigliamento e accessori per bambini **Olli Olbot**. Grazie all'elevato posizionamento dell'impresa tedesca, Trudi ha aggiunto un importante tassello alla strategia aziendale orientata a creare un "polo del bambino" (in questo quadro si colloca l'accordo di licenza firmato con il produttore italiano di abbigliamento per bambini Altana, che sta dando ottimi frutti).

Molti altri marchi del *made in Italy* sono presenti in Germania, importantissimo mercato per le imprese italiane, con una propria rete commerciale: tra questi **Ermenegildo Zegna**, **Salvatore Ferragamo**, **Max Mara**, **Dolce & Gabbana**, **Armani** e molti altri.

Per molto tempo la maggiore impresa tedesca a capitale italiano del comparto della moda è stata quella di Hugo Boss, acquisita nel 1991 da Marzotto e conferita nel 2005, unitamente a tutte le attività del settore abbigliamento del gruppo vicentino, al **Valentino Fashion Group** (VFG). Nel 2007, tuttavia, il 70% di VFG è stato ceduto al gruppo britannico di *private equity* Permira e dunque Hugo Boss è di fatto uscita dal novero delle imprese a capitale italiano, pur avendo mantenuto il gruppo Marzotto una quota del 30% della controllante VFG. Nel corso del 2009, peraltro, il gruppo Hugo Boss (gruppo presente in oltre 110 Paesi con 6.100 punti vendita, 9mila dipendenti e un fatturato di 1,56 miliardi di euro) è stato completamente separato da VFG, nell'ambito di un'operazione di riorganizzazione societaria varata da Permira al fine di ricapitalizzare VFG e di fatto è venuto meno ogni legame tra il gruppo tedesco e gli azionisti italiani.

### ***Petrolio ed energia***

Le attività del **gruppo ENI** in Germania sono alquanto diversificate e spaziano dai prodotti petroliferi (raffinazione e distribuzione) all'energia (produzione e distribuzione di gas) e dalla petrolchimica (produzione di polietilene) ai servizi.

Per quanto riguarda le attività di raffinazione, il gruppo possiede una quota dell'8,3% in PCK, società che gestisce le raffinerie di Schwedt nel Brandenburgo, e una partecipazione del 20% nella Bayernoil Raffineriegesellschaft, un grande polo di raffinazione integrato che comprende le raffinerie di Ingolstadt, Vohburg e Neustadt; la capacità di raffinazione complessiva in quota ENI è di circa 60 mila barili/giorno, utilizzata per l'approvvigionamento delle reti di distribuzione in Baviera e nella Germania orientale. Nel 2008 si è conclusa la ristrutturazione del polo di Bayernoil e nel 2009 è entrato in esercizio un nuovo *hydrocracker*, determinando, attraverso l'aumento delle rese in distillati medi e la conseguente riduzione della produzione di benzina, l'incremento della redditività delle attività operate nel sito.

Per quanto riguarda la commercializzazione di prodotti petroliferi, a fine 2009 ENI possedeva in Germania una quota di mercato del 3,4% (contro il 2,6% del 2000), con una rete di 478 stazioni di servizio con marchio Agip, di cui 398 stazioni di servizio che, con il marchio CiaoAgip, hanno svolto anche attività *non oil*. Dal 2006 è attiva, nel parco industriale Infracorps Höchst, la stazione Agip MultiEnergy, una stazione multifuel innovativa per il rifornimento e la sperimentazione di veicoli a “emissione zero” alimentati a idrogeno. Agip Deutschland gestisce un parco veicoli altamente integrato, composto da autocisterne e ferro-cisterne che vengono caricate con il combustibile direttamente presso le raffinerie PCK e Bayernoil oppure presso la rete di depositi Agip, per poi consegnare puntualmente i prodotti ai diversi destinatari dislocati in tutta la Germania, siano queste stazioni di servizio Agip od utilizzatori finali.

Nel mercato del gas naturale ENI è presente nel mercato tedesco del gas naturale sia attraverso GVS – Gasversorgung Süddeutschland GmbH, una joint-venture paritaria con EnBW (Energie Baden-Württemberg AG), che nel corso del 2009 ha venduto circa 3,98 miliardi di metri cubi di gas naturale, sia con una struttura commerciale diretta, ENI G&P GmbH, che nel 2009 ha venduto circa 2,57 miliardi di metri cubi di gas in Germania e 0,8 miliardi di metri cubi di gas in Austria. GVS, costituita nel 2002, rappresenta una delle più importanti società tedesche nel settore del trasporto e della vendita di gas naturale e dispone di un sistema di gasdotti lungo 1.863 chilometri (di cui 1.750 di proprietà e 113 in gestione). ENI ha inoltre un contratto, della durata di quattordici anni, con l’operatore tedesco Wingas, per la fornitura, avviata nel 2006, di 1,2 miliardi di metri cubi/anno di gas, con consegna a Eynatten al confine tedesco-belga. Nel medio termine ENI prevede di incrementare in misura significativa le vendite dirette indirizzate al segmento *business*, facendo leva sulle opportunità offerte dall’apertura del mercato tedesco del gas, con l’obiettivo di arrivare a commercializzare nel 2011 circa 6,9 miliardi di metri cubi, che equivalgono ad una quota di circa il 6% del mercato tedesco.

Per quanto riguarda le infrastrutture per il trasporto degli idrocarburi, ENI detiene una partecipazione del 50% nel gasdotto TENP, utilizzato per l’importazione di gas olandese. Il gasdotto, che ha due linee lunghe ciascuna circa 500 chilometri e una capacità di transito di 15,5 miliardi di metri cubi/anno, è dotato di quattro stazioni di compressione e attraversa la Germania da Bocholtz, punto di consegna del gas al confine olandese, fino a Wallbach, al confine svizzero. Nel 2009 la capacità del gasdotto è stata incrementata a 2 miliardi di metri cubi/anno

ed è allo studio un'ulteriore fase di espansione della capacità. Inoltre, ENI detiene una quota del 10% nell'oleodotto Transalpine (TAL) che trasporta il petrolio greggio da Trieste alle raffinerie bavaresi di Bayernoil. Il 4 febbraio 2010 ENI ha presentato alla Commissione Europea un pacchetto di impegni di carattere strutturale per la dismissione delle partecipazioni possedute in una serie di gasdotti, fra cui TENP, previo il consenso dei rispettivi partner e l'inalterabilità dei diritti di trasporto di gas contrattualizzati da ENI.

Nel settore petrolchimico il gruppo ENI è presente in Germania attraverso Polimeri Europa Deutschland, che dispone dal 1984 di un impianto per la produzione di polietilene nella Ruhr, all'interno del grande complesso chimico di Oberhausen di Celanese Werk Ruhrchemie, e commercializza vari prodotti petrolchimici.

Nel settore dei servizi, infine, il gruppo ENI è presente in Germania dal 2002 per mezzo di Saipem, in seguito all'acquisizione delle attività del gruppo francese Camom, da tempo attivo sul mercato tedesco dei servizi di ingegneria e di manutenzione per le imprese del settore energetico. Nel 2008 Saipem e Nord Stream AG, una joint venture internazionale composta da Gazprom (51%), Basf SE/Wintershall Holding GmbH (15,5%), E.On Ruhrgas (15,5%), Gasunie (9%) e GdF-Suez (9%), hanno sottoscritto un contratto del valore di oltre un miliardo di euro per la posa del gasdotto Nord Stream, costituito da due condotte parallele lunghe circa 1.220 chilometri che uniranno Vyborg in Russia con Greifswald in Germania attraverso il mar Baltico, con una capacità complessiva di trasporto di circa 55 miliardi di metri cubi di gas all'anno. Il contratto è stato esteso nell'ottobre 2010 alle attività di *rock placement*, scavo e interrimento, test e *pre-commissioning*. Saipem ha iniziato le attività di posa della prima linea nell'aprile 2010 utilizzando i mezzi navali Castoro Sei e Castoro 10; il completamento della posa della prima linea è previsto per la prima metà del 2011, quello della seconda linea tra il 2011 e il 2012.

### **Chimica**

Nel settore chimico, uno dei settori-chiave dell'industria tedesca, si è già ricordata in precedenza la presenza nel settore petrolchimico del gruppo ENI attraverso Polimeri Europa Deutschland, che produce polietilene all'interno del grande complesso chimico di Oberhausen di Celanese Werk Ruhrchemie.

Un'altra presenza importante è quella di **Mapei**, leader mondiale nel settore dei prodotti chimici per l'edilizia. Mapei opera in Germania con tre società operative, quattro stabilimenti produttivi e un centro di ricerca a Wiesbaden, per un totale di oltre 600 dipendenti e un fatturato consolidato di circa 150 milioni di euro. A Mapei Deutschland, costituita nel 1998 con sede ad Erlenbach e uno stabilimento a Weferlingen, si è affiancata nel 2002 l'acquisita Sopro Bauchemie, a capo di un gruppo di quasi 500 addetti con base a Wiesbaden e controllate in Austria, Polonia e Ungheria.

Nel gennaio 2006 Mapei ha quindi acquisito Rasco, impresa tedesca specializzata nella produzione di composti bituminosi per impermeabilizzazioni: un'impresa relativamente piccola (circa 50 dipendenti) che è un vero e proprio gioiello sul piano tecnologico, grazie anche al centro di ricerca e sviluppo di Wiesbaden. Le motivazioni di questa acquisizione, che ha richiesto un investimento di circa 10 milioni di euro, si spiegano proprio con la volontà di accedere tecnologia avanzata dell'impresa tedesca, dalla quale il gruppo Mapei si attende grandi benefici.

Dispone di uno stabilimento in Germania anche la **Giovanni Bozzetto** di Filago (Bergamo). L'impresa italiana è stata controllata tra il 1989 e il 2004 dal gruppo tedesco Rütgers, che ne aveva fatto la capofila di un gruppo di imprese attive nella produzione di prodotti ausiliari per l'industria tessile, superfluidificanti e agenti sequestranti su base polifosfonica. Nel 2004 il controllo di Giovanni Bozzetto è tornato in mani italiane grazie ad una cordata italiana composta da BS Private Equity, da esponenti della famiglia Bozzetto e da un dirigente dell'azienda. Il gruppo Bozzetto dispone attualmente oggi di impianti produttivi in Italia, Germania, Spagna, Polonia, Turchia, Indonesia e Cina. La filiale tedesca Bozzetto GmbH occupa una sessantina di dipendenti nello stabilimento a Duisburg, acquisito nel 1989 e specializzato nella produzione di naftalensolfonati di sodio e calcio (NSF), superfluidificanti utilizzati come componenti di additivi per il calcestruzzo, le malte e il gesso.

Interessante infine l'esperienza di **Novamont**, impresa di Novara nata nell'ambito del gruppo Montedison, che ha sviluppato una bio-plastica da fonti rinnovabili completamente biodegradabile e comportabile, Mater-Bi™ e che nel 1992 ha avviato proprio in Germania, Paese particolarmente attento alle problematiche ecologiche, la produzione dei primi sacchi in Mater-Bi™ per la raccolta differenziata dei rifiuti, oggi commercializzati dall'impresa in tutti i



Paesi europei.

Articolata la presenza in Germania del gruppo monzese **Sol**, specializzato nella produzione di gas industriali e medicinali. La controllata TMG Technische und Medizinische Gas GmbH opera nella produzione e commercializzazione di gas industriali e medicinali con stabilimenti a Krefeld, dove è la sede principale, e a Gersthofen (quest'ultimo avviato nel 1994); occupa una cinquantina di dipendenti e nel 2009 ha registrato un fatturato di 16,3 milioni di euro. Vivisol Deutschland GmbH, con sede a Neufahrn bei Freising, opera invece nel settore dei servizi domiciliari, con attività di ventilazione polmonare e vendita di apparecchiature relative; nel 2009 ha raggiunto un fatturato di 24,2 milioni di euro con 114 dipendenti. Nel maggio 2009 il gruppo Sol ha acquisito Bösch FI-Sauerstoff GmbH, azienda operante nel settore *home care* nella regione del Baden-Württemberg, con un giro di affari di quasi 5 milioni di euro e nel terzo trimestre dello stesso 2009 la branch Sol SpA Deutschland ha avviato un nuovo impianto per la liquefazione di ossigeno e azoto a Francoforte sul Meno.

### ***Farmaceutica***

La principale presenza italiana sul mercato tedesco è quella di **A. Menarini**, la maggiore impresa farmaceutica italiana. Secondo IMS Health, società di riferimento a livello mondiale per la rilevazione dei dati del settore farmaceutico, nel 2009 il gruppo Menarini era al 35° posto della classifica mondiale e al 15° in Europa, ma tra le prime al mondo per tasso di crescita. Nel 2010 il gruppo Menarini ha fatturato oltre 3 miliardi di euro, di cui oltre il 60% all'estero; il gruppo occupa circa 12.900 dipendenti, di cui il 72% all'estero.

Dopo l'Italia, la Germania rappresenta il secondo mercato per fatturato del gruppo Menarini, che deve questa posizione di rilievo a **Berlin Chemie**, la principale impresa farmaceutica dell'ex-DDR, acquisita nel 1992. Berlin Chemie dispone di una vasta gamma di prodotti cardiovascolari innovativi ed è attiva con proprie filiali e uffici di rappresentanza in molti Paesi dell'Europa centrale ed orientale. In quest'area (che include: Russia, Polonia, Ucraina, Paesi Baltici, Repubblica Ceca, Romania, Kazakistan, Bulgaria, Bielorussia, Ungheria, Slovacchia, Uzbekistan, Regione del Caucaso, Albania, Moldavia ed ex-Yugoslavia) Menarini si posiziona al 6° posto tra le imprese farmaceutiche mondiali ed è leader nei Paesi Baltici, Ucraina e Bielorussia, mentre si posiziona al secondo posto in Russia e Kazakistan.

Nel corso del 2006 Menarini ha ulteriormente potenziato la propria attività in Germania acquisendo un secondo impianto produttivo: si tratta dello stabilimento **AWD** di Dresda, in precedenza appartenuto al gruppo Pliva. Grazie alle capacità produttive di questo complesso industriale, Berlin Chemie ha di fatto riunificato la proprietà dei due principali poli farmaceutici a gestione collettiva dell'ex-DDR e può oggi far fronte alla grande crescita della domanda dei suoi farmaci proveniente dai Paesi dell'Europa Centrale ed Orientale e dall'Estremo oriente. Lo stabilimento acquisito, che dispone di impianti produttivi avanzati, ha caratteristiche altamente sinergiche con le produzioni del gruppo Menarini, di cui era già fornitore in conto terzi e per cui realizzava la metà circa della propria produzione (circa 500 tonnellate annue di capsule e compresse).

Un'altra importante acquisizione nel settore farmaceutico è stata messa a segno in Germania da **Rottapharm**. Presente in Germania sin dal 1978 tramite **Opfermann Arzneimittel**, impresa di medie dimensioni (circa 170 dipendenti) specializzata in farmaci per la cura di reumatismi ed artrosi, della sindrome climaterica e dell'osteoporosi, nel giugno 2007 l'impresa farmaceutica milanese ha acquisito per 610 milioni di euro il 100% di **Madaus**, azienda da sempre specializzata nella produzione di farmaci a base naturale. Con tale operazione, che rappresenta la più grande acquisizione di sempre per un'impresa farmaceutica italiana in Europa, il gruppo Rottapharm ha raddoppiato il proprio giro d'affari, ora vicino ai 600 milioni di euro.

Sul mercato tedesco ha assunto un certo rilievo anche la presenza di un'altra impresa farmaceutica milanese, **Recordati**, che punta a diventare una *specialty pharmaceutical company* di riferimento in ambito europeo. Nell'ambito di questa strategia, nel 2005 Recordati ha rilevato per 65 milioni di euro le attività di marketing e di vendita dei farmaci su prescrizione e dei prodotti OTC di Merckle, uno dei più antichi gruppi farmaceutici tedeschi. La nuova azienda, denominata **Recordati Merckle**, vanta una posizione di rilievo nei prodotti per gastroenterologia e reumatologia.

In Germania, e precisamente a Dietzenbach, vicino a Francoforte, si trova anche uno dei quattro stabilimenti produttivi del gruppo **Diasorin**, attivo nel mercato della diagnostica "in vitro" e specializzato nella produzione e distribuzione di reagenti utilizzati su campioni di fluidi prelevati dal paziente (sangue, urina etc.) e condotti in laboratorio. Diasorin è nata come divisione di Sorin Biomedica ed è divenuta autonoma nel 2000 a seguito di un *management by-out*.

Lo stabilimento tedesco di Diasorin GmbH fa parte del gruppo dal 2002, in seguito all'acquisizione di Byk Sangtec dal gruppo Altana.

Tra le presenze commerciali, di particolare rilievo nel settore farmaceutico quelle di Bracco e Sigma Tau. **Bracco** è direttamente presente sul mercato tedesco dal 1993, quando venne creata la joint-venture Bracco-Byk Gulden (51% Bracco, 49% Byk Gulden) per seguire i mercati dell'Europa centrale. Nel 2007 Bracco ha rilevato l'intero controllo della joint-venture (nel frattempo, Byk Gulden era stata acquisita nel 2006 da Altana) e nel 2008 la filiale tedesca è stata ridenominata Bracco Imaging GmbH. **Sigma Tau** è invece presente in Germania dal 1997 con la filiale Sigma-Tau Arzneimittel GmbH, con sede a Düsseldorf e attiva nella commercializzazione di prodotti etici e *food supplements* sui mercati tedesco e austriaco.

Nel settore bio-medicale si segnala invece la presenza del gruppo **Sorin**, che nel 1992 ha acquisito la bavarese Stöckert, produttrice di macchine cuore-polmone per la circolazione extracorporea. Nel 2009 Sorin Deutschland GmbH, con sede a Monaco di Baviera, ha realizzato un giro d'affari di 81 milioni di euro.

### ***Prodotti in gomma e plastica***

**Pirelli** è presente commercialmente in Germania dai primi anni del XX secolo e vi ha stabilito una presenza produttiva nel 1963 con l'acquisizione del produttore di pneumatici Veith. Nel 1975 Pirelli ha acquisito un'altra impresa tedesca, Metzeler, produttore di vari prodotti in gomma ma soprattutto notissimo marchio di pneumatici per motocicli, da sempre presenti come primo equipaggiamento sulle moto BMW. Un'altra importante acquisizione è avvenuta nel 1998, quando Pirelli ha rilevato da Siemens le attività del settore Cavi, operative in ben 14 Paesi, inclusa la Germania; peraltro, nel corso del 2005 queste attività, con tutte le altre attività della divisione Cavi e Sistemi, sono state conferite al neonato gruppo Prysmian e quindi dismesse dal gruppo Pirelli.

Il gruppo Pirelli realizza in Germania un giro d'affari di circa 800 milioni di euro e occupa oltre 3mila dipendenti, con due stabilimenti produttivi (a Breuberg per la produzione di pneumatici vettura e moto e a Merzig, dove la controllata Drahtcord Saar produce cordicella metallica) e un importante centro di ricerca e sviluppo, che occupa oltre 200 dipendenti e rappresenta il secondo del gruppo in

Europa per dimensione. Gli stabilimenti tedeschi di Pirelli sono da sempre tra i più avanzati tecnologicamente al mondo del settore: lo testimonia l'entrata in funzione già nel 2002 della linea MIRS (Modular Integrated Robotized System) nello stabilimento di Breuberg, che è così stato il secondo impianto di questo tipo ad essere costruito con questa tecnologia dopo quello di Milano, avviato nel 2000. L'impianto di Breuberg è inoltre l'unico di tutto il gruppo Pirelli in cui la nuova tecnologia è applicata anche per la produzione di pneumatici moto. La tecnologia MIRS, il cui sviluppo ha richiesto investimenti per 250 milioni di euro, è in grado di ridurre drasticamente i tempi, gli spazi e il numero di fasi necessari alla produzione dello pneumatico. Grazie anche a questi investimenti, Pirelli ha ottenuto eccellenti risultati nei test indetti a inizio 2010 da ADAC, il più importante e prestigioso Automobil-Club della Germania e d'Europa, con oltre 19 milioni di iscritti. Alla prova dei test, Pirelli Cinturato P7 si è rivelato il migliore tra gli pneumatici testati nel coniugare performance di alto livello, sia sul bagnato sia sull'asciutto, con una bassa resistenza al rotolamento, una maggiore resa chilometrica e ridotte emissioni sonore.

Come ricordato in precedenza, nel 2005 Pirelli ha ceduto le attività della divisione Cavi e Sistemi a Goldman Sachs Capital Partners. La nuova società, che ha assunto il nome di **Prysmian Cables & Systems**, ha mantenuto in Italia la propria sede direzionale e oggi è di nuovo da considerarsi una *public company* multinazionale a base italiana, avendo ceduto Goldman Sachs le proprie quote a vari investitori istituzionali, nessuno dei quali gode di una posizione dominante. Prysmian è presente in Germania con 2 unità produttive (Schwerin e Neustadt) e un centro di ricerca; occupa oltre 800 dipendenti e vanta un giro d'affari di circa 500 milioni di euro annui. Da segnalare che in data 1 ottobre 2009 è entrato in vigore un contratto quadro che prevede per Prysmian la fornitura di un'ampia gamma di cavi in fibra ottica per la rete di Kabel Deutschland (KDG), il maggior operatore tedesco di servizi Tv e Internet via cavo.

### ***Prodotti dei minerali non metalliferi***

Nel settore del cemento spicca la presenza di **Buzzi Unicem** attraverso **Dyckerhoff**, società che vanta una lunghissima tradizione nel settore e che rappresenta il secondo produttore del Paese, con una quota di mercato del 15% circa. Dopo l'ingresso nel capitale della società tedesca con una quota mino-

ritaria, avvenuto nel giugno 2001, Buzzi Unicem ha gradualmente incrementato la propria partecipazione nella società tedesca, fino ad acquisirne il controllo nel gennaio 2004; attualmente Buzzi Unicem detiene il 91% del capitale di voto. Il gruppo tedesco rappresenta una delle principali società cementifere europee, con attività in nove paesi (Germania, Paesi Bassi, Lussemburgo, Polonia, Repubblica Ceca, Slovacchia, Ucraina, Russia e Stati Uniti), in molti dei quali è leader di mercato; possiede inoltre una struttura verticale ben sviluppata nei settori del calcestruzzo preconfezionato e degli aggregati naturali. Dyckerhoff è impresa da sempre all'avanguardia nella tecnologia dei materiali da costruzione: presso la sede centrale di Wiesbaden, in Assia, si trova il centro di ricerca Wilhelm Dyckerhoff Institute, che in collaborazione col Centro Ricerche Buzzi Unicem di Guidonia (Roma) fornisce un importante contributo all'innovazione continua ed agli elevati standard qualitativi di gruppo.

In Germania, Dyckerhoff dispone di 7 stabilimenti, con una capacità produttiva di 7,2 milioni di tonnellate/anno di cemento, una cava per l'estrazione di aggregati naturali e ben 103 impianti di produzione di calcestruzzo; gli addetti sono oltre 1.600 e il fatturato realizzato in Germania rappresenta poco meno del 20% del fatturato consolidato di Buzzi Unicem. Merita di essere segnalato il contributo di Dyckerhoff alla costruzione del nuovo aeroporto internazionale di Berlino Brandeburgo (BBI), uno dei progetti in corso più grandi d'Europa nell'ambito delle infrastrutture del traffico, destinato a sostituire gli altri aeroporti di Berlino, ormai operanti ai limiti delle proprie capacità. Circa 500.000 tonnellate di cemento saranno consegnate da Dyckerhoff prima della fine dell'opera, la cui entrata in servizio è prevista per la fine di ottobre 2011.

Numerosi produttori italiani di ceramiche per pavimenti e rivestimenti hanno investito in attività produttive in Germania, per le importanti prospettive di mercato che tale Paese offre.

La presenza del **Gruppo Ceramiche Ricchetti** è garantita dalla società produttiva Klingenberg Dekoramik, con sede nell'omonima cittadina situata a pochi chilometri a sud di Francoforte. Nello stabilimento tedesco, fondato nel 1899 e dotato di una capacità produttiva di 1,5 milioni metri quadri annui, Klinkenberg produce piastrelle in grès porcellanato tecnico, particolarmente resistenti agli urti, agli acidi e all'usura. Attraverso la sua rete commerciale, Klinkenberg distribuisce in Germania anche i prodotti del marchio italiano Cerdisa e del marchio portoghese Cinca, entrambi controllati dal Gruppo Ceramiche Ricchetti, per un giro d'affari superiore ai 14 milioni di euro.

Il **Gruppo Concorde** di Fiorano Modenese (Modena) è invece entrata nel 2002 quale principale partner industriale con una quota di minoranza nel capitale di Deutsche Steinzeug Cremer & Breuer AG, impresa quotata a Francoforte che figura fra i principali produttori mondiali di linee ceramiche per pavimenti e rivestimenti, con 1.529 dipendenti a fine 2009 e un fatturato consolidato di 191,7 milioni di euro.

**Granitifiandre**, impresa leader nella produzione e commercializzazione di lastre in grès porcellanato tecnico appartenente al gruppo Iris e quotata al segmento Star della Borsa Italiana, è attiva in Germania tramite la controllata Porcelaingres, che dispone di uno stabilimento a Vetschau, nel Brandeburgo, inaugurato nel 2003 con un investimento di 50 milioni di euro (finanziati per il 35% attraverso un contributo del Governo del Brandeburgo). Si tratta di uno dei più grandi impianti al mondo di questa tipologia, con una superficie coperta di oltre 75mila metri quadrati e una capacità produttiva di oltre 6 milioni di metri quadrati di lastre all'anno, dotato di linee di produzione altamente tecnologiche. Lo stabilimento di Vetschau impiega oltre 100 addetti e ha permesso a Granitifiandre di raddoppiare la propria capacità produttiva, migliorando sensibilmente al tempo stesso la logistica per il mercato tedesco e dell'Europa centro-orientale. Il successo dell'investimento compiuto da Granitifiandre è testimoniato dagli ottimi risultati economici della controllata tedesca, i cui ricavi sono cresciuti anche durante la crisi, fino a superare nel 2010 la soglia dei 30 miliardi di euro.

Nel settore della ceramica va ricordata l'operazione con cui nel 2009 **Sambonet Paderno**, azienda piemontese leader nella posateria di alta qualità con 200 anni di storia, ha acquisito il controllo di Rosenthal, prestigiosa società tedesca produttrice di ceramica, con un investimento complessivo di 50 milioni di euro, salvandola da un probabile fallimento. Rosenthal, controllata da Waterford Wedgwood, era in amministrazione controllata dal 2008 e si trovava in una fase di preinsolvenza, che sarebbe potuta durare tre mesi prima che scattasse la liquidazione vera e propria. Sambonet è riuscita a salvare Rosenthal, mantenendo attivi i due stabilimenti tedeschi di Selb e Speichersdorf in Baviera e salvando 900 posti di lavoro su un totale di 1.100 dipendenti. Per questa operazione la Sambonet Paderno ha anche ricevuto il premio Mercurio, assegnato dall'omonima organizzazione italo-tedesca come riconoscimento per gli «eccellenti risultati riscontrati nell'acquisizione della Rosenthal AG».

### **Lavorazione dei metalli**

Numerosi e significativi gli investimenti italiani nel settore siderurgico e della lavorazione dei metalli.

Spicca in primo luogo la presenza del gruppo **Riva Fire**, che nel 1993 ha rilevato dalla Treuhandanstalt, l'Ente di Stato incaricato delle privatizzazioni, due grandi stabilimenti precedentemente gestiti dall'impresa siderurgica di EKO Stahl nel berlinese. Le acquisizioni hanno riguardato il complesso di Hennigsdorf (produzione di tondino per edilizia), con un investimento di 120 milioni di marchi e 1.050 dipendenti e quello di Brandenburg (profilati), con un investimento di 80 milioni di marchi e 900 dipendenti. I due stabilimenti sono ora gestiti dalle società BES – Brandenburger ElectroStahlwerke, e HES – Henningsdorfer ElektroStahlwerke, le cui produzioni sono cresciute notevolmente dopo l'acquisizione nel giro di pochi anni, dimostrandosi un ottimo investimento, grazie anche al boom edilizio nei nuovi Länder. Dal 2000 Riva Fire controlla in Germania anche uno stabilimento specializzato nella produzione di vergella: è la Riva Stahl (ex Drahtwerk Ludwig) di Lampertheim, rilevata nel 2000 tramite l'acquisizione della francese S.A.M..

Nell'ex-DDR ha investito anche **Feralpi**, un gruppo siderurgico di media taglia internazionale di Lonato (Brescia) specializzato nella produzione di acciaio per edilizia dalla fusione di rottami ferrosi con forni elettrici ad arco. Questo sistema produttivo, nato nel bresciano, si è esteso, nel corso degli ultimi 40 anni, in tutto il mondo, ed è ora universalmente riconosciuto come “mini-acciaieria”. La produzione di acciaio da rottame di ferro è divenuta di estrema attualità per la salvaguardia dell'ecosistema: non comporta la deturpazione del suolo connessa alle attività estrattive e ricicla scarti ferrosi dal forte impatto ambientale. Questa attenzione all'ambiente ha permesso l'insediamento del processo produttivo della “mini-acciaieria” anche in nazioni ricche di carbone come la Germania. Feralpi controlla ESF – Elbe Stahlwerke Feralpi GmbH di Riesa, sorta nel 1992 sulle ceneri di una vecchia acciaieria della ex-DDR. ESF, i cui impianti si estendono su una superficie di oltre 500.000 mq, opera oggi con processi tecnologici estremamente moderni ed è specializzata nella produzione di billette, tondo per cemento armato, rotolo nervato e vergella e nella lavorazione a freddo dell'acciaio. Sempre a Riesa ha sede anche EDF, che produce in impianti produttivi moderni e altamente specializzati trafilati, reti elettrosaldate standard e a misura, tralicci, distanziali, sagomati a misura e molti altri derivati, facendo fronte alle crescenti

esigenze del mercato tedesco ed europeo. Feralpi opera in Germania anche attraverso la filiale commerciale Feralpi Stahlhandel GmbH, con sede ad Aichach, e la società di spedizioni Feralpi-Logistik GmbH, costituita a Riesa nel luglio del 2008 con la funzione di collegare con la massima efficienza le sedi di produzione e i clienti, grazie ad una flotta di veicoli moderni, soggetti alle più recenti direttive ecologiche (Euro 5).

Tra le attività a controllo italiano nel settore metallurgico spicca il gruppo **KME Group** (in passato SMI – Società Metallurgica Italiana), specializzata nella produzione e commercializzazione di prodotti in rame e sue leghe. La presenza del gruppo in Germania risale al 1990-91, quando la controllata Europa Metall-LMI acquisì da Man il controllo della società tedesca KM-Kabelmetal AG di Osnabrück, il maggiore produttore tedesco di beni intermedi di rame e leghe di rame. Nel 1995, in seguito a un vasto piano di ristrutturazione finanziaria e industriale, il gruppo SMI decise di concentrare sotto la società tedesca tutte le sue attività industriali. Oggi la società tedesca, ridenominata prima KME Germany e dal 2010 KME AG, è la capogruppo operativa di KME Group nel settore del rame e delle sue leghe, nel quale è leader mondiale con 13 stabilimenti produttivi in Europa (cinque in Germania, tre in Francia, due in Italia e Spagna, uno in Inghilterra) ed uno in Cina che occupano complessivamente circa 6.500 dipendenti, una capacità produttiva annua di circa 626mila tonnellate di semilavorati di rame e un fatturato che aveva superato i 3,5 miliardi di euro nel 2006 ma sceso nel 2009 a causa della crisi sia pure di poco al di sotto dei 2 miliardi di euro.

In Germania, KME AG occupa oltre 3.300 dipendenti in tre società operative: KME Germany AG & Co. KG, che produce laminati, tubi, prodotti speciali e lingottiere negli stabilimenti di Osnabrück (dove sono occupati circa 2.200 dipendenti ed è localizzato anche un importante centro di R&S), Menden e Stolberg; KME Brass Germany GmbH, che produce barre, profili e fili ottone a Berlino; infine, Fricke GmbH & Co. KG, specializzata nella produzione di prodotti per l'edilizia, con stabilimento a Greven.

### ***Meccanica***

La presenza italiana nell'industria meccanica è assai ampia ed articolata. In questa sede si ricordano le presenze più significative.



Nel settore delle macchine agricole, un ruolo da protagonista è quello di **Same Deutz-Fahr**, che in Germania è stata protagonista di due importanti acquisizioni. Nel 1995 l'azienda di Treviglio (Bergamo), allora denominata S+H+L (Same Lamborghini Hürlimann), aveva infatti rilevato la divisione macchine agricole di KHD (Klockner Huboldt Deutz), entrando così a pieno diritto tra i principali costruttori mondiali di trattori. Cambiata proprio a seguito di quell'operazione la propria ragione sociale nell'attuale, nel 2003 l'impresa italiana è entrata nel capitale di Deutz AG, per poi divenirne nel 2006 l'azionista di riferimento con una quota del 45,1%. Deutz AG, importante produttore tedesco di motori diesel e a gas per attrezzature di costruzione, sistemi di generazione di potenza, macchine agricoli, navi e veicoli commerciali, ha mantenuto la propria indipendenza operativa ed è tuttora quotata alla borsa di Francoforte e rappresenta per l'investitore italiano un investimento strategico a lungo termine.

All'interno del gruppo Same Deutz-Fahr ogni stabilimento ha una propria specifica vocazione produttiva; in particolare, lo stabilimento tedesco di Lauingen è specializzato nella produzione dei trattori di maggiori dimensioni, con potenza variabile tra 130 HP e 265 HP. Nel corso del 2009 Lauingen ha reagito in modo veloce ed efficiente alla crisi in atto, grazie all'elevata flessibilità dei processi produttivi e logistici: inoltre lo stabilimento di Lauingen ha guidato la messa a punto del nuovo impianto produttivo di Mosca; sulla base di un processo comprovato è stato avviato un progetto per la realizzazione di una unità di assemblaggio destinata al montaggio di componenti CKD destinati ad essere assemblati a Mosca, che garantisce un mercato aggiuntivo e fornisce un volume supplementare alla produzione di Lauingen.

La crisi economica ha avuto effetti particolarmente rilevanti sul mercato dei prodotti motorizzati nel 2009, facendo seguito ad un 2008 già ampiamente negativo. Di conseguenza il 2009 è stato un anno molto difficile per Deutz AG, che ha registrato una caduta del fatturato di circa il 42% (da 1.495 milioni di euro a 863,4 milioni). La messa in atto di un incisivo piano di ristrutturazione ha permesso di contenere le perdite, che tuttavia sono state molto rilevanti. Ciò ha spinto Same Deutz-Fahr a riesaminare il livello di adeguatezza del proprio impegno finanziario in Deutz AG, preservando tuttavia l'intero valore strategico di tale partecipazione anche in termini di sviluppo e partnership industriale. Di conseguenza, la partecipazione in Deutz AG è stata ridotta al 25,1%, quota che consente peraltro a Same Deutz-Fahr di rimanere azionista di riferimento dell'impresa tedesca, confermando il ruolo chiave di questa partnership industriale di lungo termine con un attore primario nel settore motoristico mondiale.

Nel settore dei sistemi di produzione una presenza significativa è quella di **Comau** (gruppo Fiat), fornitore globale di sistemi di automazione industriale e di servizi di manutenzione per l'industria automobilistica. Presente dal 1995 con la filiale commerciale e di servizio Comau Deutschland GmbH, nel 2001 Comau ha acquisito l'impresa produttiva Germann-Intec GmbH, successivamente incorporata in Comau Deutschland (mentre le attività nell'*engineering* sono state cedute a terzi nel 2009).

Il gruppo italo-argentino **Techint** controlla dal 2007 Takraf GmbH, impresa di Lipsia leader nella produzione di macchinari per l'industria mineraria, con circa 550 dipendenti e un fatturato di oltre 200 milioni di euro; l'impresa tedesca ha due stabilimenti in Germania e dispone di unità operative in India, Brasile, Cile, Australia, Sudafrica, Bulgaria, Usa e Canada.

Numerose medie imprese italiane produttrici di macchine utensili e operatrici hanno peraltro compiuto acquisizioni in Germania a partire dai primi anni Novanta. Tra queste può essere citata ad esempio **Riello Sistemi**, che nel 2001 ha acquisito la Burkhardt + Weber Fertigungssysteme GmbH, azienda tedesca di grande prestigio, che nel 1959 aveva prodotto il primo centro di lavoro a CNC del mondo. Burkhardt + Weber occupa circa 150 dipendenti nella sede di Reutlingen ed è specializzata nella produzione di centri di lavoro di alta precisione, celle flessibili di produzione, macchine speciali e linee transfer appositamente progettate per produrre componenti di precisione per piccoli o grandi volumi produttivi.

Un'altra importante operazione è quella messa a segno da **Bolzoni**, società leader nella produzione di attrezzature per carrelli elevatori, che ha acquisito nel 2006 il controllo di Hans-H. Meyer, secondo operatore tedesco e quarto mondiale del settore. L'operazione ha consentito a Bolzoni di incrementare il proprio fatturato di circa il 30%, di diventare leader sul fondamentale mercato tedesco e di rafforzare la propria leadership in Europa, dove vanta oggi una quota pari al 40% del mercato continentale.

### ***Mezzi di trasporto***

Il gruppo Fiat vanta una presenza assai articolata in Germania, che rappresenta complessivamente il quarto maggior mercato con vendite a clienti terzi per

4.138 milioni di euro nel 2009, pari all'8,2% del fatturato consolidato.

Fiat Group Automobiles è presente in Germania con la struttura commerciale di **Fiat Automobiles Germany AG**, che ha archiviato un 2009 assai positivo, con 179.500 unità consegnate (+46,2% rispetto alle 122.800 del 2008). Questo risultato è stato ottenuto grazie alla forte crescita delle vendite di autovetture (+96,6% rispetto al 2008!), che ha compensato il negativo andamento delle consegne nel settore dei veicoli commerciali leggeri (-24,8%), consentendo a Fiat di aumentare la propria quota sul mercato tedesco dal 3,2% al 4,7%.

È presente in Germania con attività produttive da oltre 30 anni **Iveco**, grazie all'acquisizione nel 1975 del gruppo Magirus. Iveco Magirus è oggi il principale marchio del gruppo nel settore dei veicoli antincendio e di soccorso ed è leader di mercato in Europa nel settore delle scale automatiche. Gli impianti produttivi di Iveco Magirus in Germania sono localizzati a Ulm (scale automatiche), Weisweil (autopompe e veicoli speciali) e Goerlitz (mezzi antincendio e di soccorso di piccole dimensioni); a Ulm è presente anche un centro di ricerca.

Il 2009 è stato un anno assai difficile sul mercato europeo dei veicoli industriali e la Germania non ha fatto eccezione, registrando un calo della domanda del 28,5% in termini di unità; la flessione per Iveco è stata ancora più pesante (-43,3%). Va tuttavia segnalato che nel febbraio 2009 Iveco ha ricevuto il titolo di migliore azienda importatrice del settore del trasporto in Germania. È il risultato di un sondaggio effettuato dall'istituto "EMNID Research Institute", per conto della rivista "Verkehrsrundschau", una delle più importanti in Germania dedicata al mondo dei flottisti stradali.

Il gruppo Fiat è protagonista anche nella componentistica auto per mezzo di **Magneti Marelli**, presente in Germania con numerose società operative. Spiccano in particolare i due stabilimenti di Reutlingen e Brotterode di Automotive Lighting, società fondata nel 1999 come joint-venture tra Magneti Marelli e Robert Bosch GmbH, che vi hanno apportato le relative attività nel settore dell'illuminazione. Oggi Automotive Lighting è interamente controllata da Magneti Marelli e occupa in Germania quasi 1.400 dipendenti.

Nel settore della componentistica auto merita di essere segnalata anche la presenza di **Brembo**, che nel 2009 ha costituito una joint venture paritetica con SGL Group – The Carbon Company nell'area dei dischi freno in materiale carbonio ceramico per i mercati del primo equipaggiamento per auto e veicoli commerciali, unendo le attività in precedenza possedute dalle rispettive società

partecipate Brembo Ceramic Brake Systems SpA, con stabilimento a Stezzano (Bergamo) e SGL Brakes GmbH, dotata di un'unità produttiva a Meitingen in Germania. La joint-venture opera con circa 350 persone nei due stabilimenti e ha un giro d'affari previsto a regime in circa 70 milioni di euro

### *Elettronica e difesa*

Dal punto di vista industriale, il gruppo **Finmeccanica** è presente in Germania con un importante impianto di Telespazio Holding, joint venture tra Finmeccanica (67%) e la francese Thales (33%) attiva nel settore dei servizi satellitari. Dal punto di vista commerciale, numerose sono le commesse ottenute negli ultimi anni dalle diverse unità di business del gruppo italiano. Attraverso Selex Sistemi Integrati, ad esempio, Finmeccanica ha acquisito nel 2006 un contratto per la fornitura all'aeronautica militare tedesca di due sistemi radar mobili 3D per la sorveglianza aerea a lunga portata, vincendo una gara internazionale cui hanno partecipato tutti i principali operatori del settore. La Germania è così stata il primo Paese NATO ad installare tali sistemi. Altre importanti commesse ottenute dal gruppo italiano negli ultimi anni in Germania riguardano la fornitura di elicotteri, sistemi subacquei, cannoni navali, siluri e sistemi di controllo ferroviario.

Nei sistemi di difesa si segnalano da parte di Finmeccanica le attività di sviluppo del sistema di difesa aerea nell'ambito del programma trinazionale Medium Extended Air Defense System (MEADS) cui partecipano Stati Uniti, Germania e Italia. Va poi ricordato che a Monaco ha sede il consorzio internazionale Eurofighter GmbH, che si occupa della produzione e lo sviluppo del progetto Eurofighter per la realizzazione di un caccia avanzato multiruolo e al quale Finmeccanica partecipa con una quota del 21% (gli altri soci sono EADS con il 46% e BAE Systems con il 33%); ad Halberghaus ha invece sede il consorzio Eurojet Turbo GmbH, a cui è affidata la produzione dei motori per l'Eurofighter e tra i cui azionisti figura la torinese Avio.

### *Servizi di telecomunicazioni*

Purtroppo non positiva è l'esperienza italiana nel mercato tedesco dei servizi

di telecomunicazioni. Il primo investimento rilevante di un'impresa italiana sul mercato tedesco – ove si escluda la storica presenza di **Telecom Italia** a prevalente supporto dei suoi clienti italiani – risale al 2000, quando e.Biscom (poi divenuta Fastweb) rilevò il controllo di HanseNet Telekommunikation GmbH di Amburgo, operatore dotato di una propria rete a banda larga.

Nel 2003 il controllo di HanseNet venne ceduto a Telecom Italia, che successivamente inserì l'impresa tedesca, unitamente alla francese Liberty Surf e all'olandese BBNed, nella *business unit* “*European BroadBand*”, specializzata nell'offerta di accessi a internet e servizi a banda larga nelle aree metropolitane europee. Nel giugno 2007 venne completata la fusione in HanseNet Telekommunikation delle attività di AOL Germany, precedentemente acquisita dal gruppo Time Warner con un esborso di 666 milioni di euro. In tal modo, HanseNet raddoppiava i propri ricavi, divenendo il terzo operatore sul mercato tedesco ADSL (il più grande in Europa per numero di linee *broadband*) con ricavi per oltre 1,1 miliardi di euro, un portafoglio di oltre 2,3 milioni di clienti e una quota di mercato del 13%.

Già nel corso del 2008, tuttavia, la precaria situazione finanziaria di Telecom Italia ha costretto il gestore italiano a rivedere la propria strategia. A fronte delle dimensioni e delle caratteristiche infrastrutturali dei principali competitor europei sul mercato *broadband*, che rendevano impossibile per Telecom Italia un posizionamento strategico di successo nel lungo termine in assenza di adeguati ed impegnativi investimenti, l'operatore italiano ha deciso di dismettere le attività della B.U. *broadband*. La cessione di HanseNet alla spagnola Telefonica, negoziata sulla base di un *enterprise value* di 900 milioni di euro, è stata perfezionata nel febbraio 2010. Telecom Italia rimane comunque presente in Germania tramite tre controllate: Telecom Italia Deutschland Holding GmbH (holding finanziaria), TI Germany GmbH, con sede a Francoforte (servizi di telecomunicazioni) e Olivetti Deutschland GmbH, con sede a Norimberga (commercio di macchine per ufficio, accessori e ricambi e relativa assistenza tecnica).

È invece definitivamente uscita dal mercato tedesco già dal 2007 **Tiscali**, che in precedenza offriva alla clientela privata e business servizi di accesso ad internet via modem e servizi vocali.

### ***Servizi bancari***

Il ruolo delle banche italiane in Germania è radicalmente mutato a partire dal 2005, con l'operazione di fusione *crossborder* – la più importante per valore in quell'anno in Europa – decisa tra il gruppo bancario italiano **Unicredit** e Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG (HVB). Grazie all'integrazione con HVB, il gruppo Unicredit è oggi uno dei primi tre operatori europei nell'area Euro, con oltre 165mila dipendenti, circa 9.800 filiali, un margine di intermediazione di 27,6 miliardi di euro, un attivo totale di 928,8 miliardi di euro e un patrimonio netto di 59,7 a fine 2009; rappresenta il secondo gruppo bancario in Italia e in Germania ed è leader di mercato in Austria, Polonia, Bulgaria e Croazia; si colloca tra i primi cinque gruppi bancari in Bosnia, Turchia, Slovacchia, Serbia, Romania e Repubblica Ceca e vanta una presenza significativa anche in Russia, Ucraina, Ungheria, Slovenia e nelle Repubbliche Baltiche. Unicredit può oggi trarre importanti vantaggi dal focus geografico sull'area composta da Germania meridionale, Austria e Italia settentrionale (che assieme formano una delle macro-regioni più ricche d'Europa) e dalla forte presenza nei Paesi dell'Europa centro-orientale, alcuni dei quali (come ad esempio Polonia e Turchia) oggi in veloce sviluppo.

La Germania, dove Unicredit opera con 783 filiali e circa 21mila dipendenti, ha rappresentato nel 2009 il 17,7% del giro d'affari consolidato del gruppo. Le sedi principali si trovano a Monaco di Baviera (dove, per sottolineare il ruolo-chiave del Paese nel futuro del gruppo, nel 2007 è stato trasferito l'*hub* europeo della Divisione Markets and Investment Banking) e ad Amburgo.

### ***Servizi assicurativi***

Le **Assicurazioni Generali**, maggiore gruppo assicurativo italiano e una delle più importanti realtà assicurative e finanziarie internazionali, vantano una posizione di rilievo sul mercato assicurativo tedesco, dove è presente da oltre 50 anni. Già presenti attraverso 4 diverse compagnie assicurative, nel 1998 le Assicurazioni Generali hanno significativamente rafforzato la loro posizione sul mercato grazie all'acquisizione del gruppo AMB – Aachener und Münchener Beteiligung, con sede ad Aachen in Westfalia, al momento dell'acquisizione terzo per volume premi sul mercato assicurativo tedesco con una quota del 6%. Dal

2008 tutte le attività tedesche del gruppo sono raggruppate sotto Generali Deutschland Holding AG, con sede a Colonia. Il gruppo Generali Deutschland, focalizzato sul mercato *retail*, è leader in Germania nei prodotti *unit-linked*, nelle polizze vita rischio e nei prodotti pensionistici “Riester”, occupa circa 15mila dipendenti e nel 2009 ha raccolto premi lordi per circa 15,2 miliardi di euro, di cui 12,2 miliardi nel ramo vita, con quote sul mercato assicurativo tedesco vicine al 10% nel ramo vita e al 7% nel ramo danni. Nel complesso, la Germania rappresenta circa il 22% dei premi consolidati del Gruppo Generali.

### **Servizi immobiliari**

Tra gli operatori italiani attivi sul mercato immobiliare tedesco spicca **Prelios**, la ex Pirelli Re, che ha assunto la nuova denominazione sociale nell’ottobre 2010 a conclusione del processo di separazione dal gruppo Pirelli e del suo riposizionamento in puro gestore immobiliare, con il completamento del *turnaround* avviato nel 2009.

Entrata nel mercato tedesco nel 2005, Pirelli Re è divenuta in pochi anni un operatore leader nel mercato tedesco, sia nel settore commerciale (che rappresenta i due terzi delle attività gestite), sia nel settore residenziale. Tra le acquisizioni più rilevanti, si segnalano quelle di Deutsche Grundvermögen AG (DGAG), una delle principali società immobiliari tedesche con sedi ad Amburgo e Kiel, rilevata con un investimento di circa 1,4 miliardi di euro nel 2006, e di BauBeCon, finalizzata nel 2007 in joint venture con i fondi immobiliari RREEF del gruppo Deutsche Bank per un controvalore di circa 1,65 miliardi di euro.

A dicembre 2010, il valore del patrimonio gestito da Prelios ammontava a 6,4 miliardi di euro. Nel settore residenziale Prelios gestisce in Germania oltre 75.000 unità abitative, localizzate nell’area tra Kiel e la capitale Berlino, ed include immobili di particolare significato quali il Carl Legien Estate, dichiarato nel 2008 dall’UNESCO Patrimonio dell’Umanità. Nel settore commerciale, Prelios co-gestisce il portfolio *retail* di Highstreet insieme ai fondi immobiliari di Deutsche Bank e Generali, il Gruppo Borletti e ad una joint-venture con Goldman Sachs. Tale portafoglio comprende circa 160 immobili in location commerciali di città quali Amburgo, Monaco, Berlino, e occupati dalla catena *retail* Karstadt: tra questi, il KaDeWe, uno dei più prestigiosi grandi magazzini nell’Europa continentale.





### Capitolo 3

## La presenza delle imprese tedesche in Italia

### 3.1. Il quadro generale

Nel presente capitolo viene analizzata la presenza in Italia delle imprese tedesche, tramite imprese partecipate o controllate. Il quadro complessivo di tale presenza, quale emerge dalle indagini compiute dall'ISTAT sulla struttura e sull'attività delle imprese italiane a controllo estero (ISTAT 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009a, 2009b, 2010b), riferito al periodo 2002-2008, è riassunto nei dati generali sotto elencati (tab. 3.1).

Tabella 3.1 – Le imprese italiane a controllo tedesco, 2002-2008

	Imprese controllate			Addetti delle imprese controllate		
	Industria	Servizi	Totale	Industria	Servizi	Totale
2002	557	1.409	1.966	67.132	93.476	160.608
2003	695	1.709	2.404	66.026	99.494	165.520
2004	722	1.741	2.463	62.540	105.617	168.157
2005	696	1.646	2.342	60.363	108.182	168.545
2006	586	1.609	2.195	54.062	107.310	161.372
2007	560	1.516	2.076	54.205	107.113	161.318
2008	546	1.582	2.128	56.788	112.374	169.162

Fonte: ISTAT.

Secondo le stime ISTAT, a fine 2008 operavano in Italia oltre 2.100 imprese a controllo tedesco; complessivamente, esse occupavano 169.162 addetti e il loro giro d'affari era di poco inferiore a 76,5 miliardi di euro. Le partecipazioni tedesche rappresentano dunque una porzione importante dell'investimento diretto estero in Italia: a fine 2008, sempre secondo l'ISTAT, esse incidevano per il 14,8% sul numero totale delle imprese a partecipazione estera, per il 13,3% dei

relativi addetti, il 15,6% del fatturato e il 13,1% del valore aggiunto. La Germania rappresenta il secondo Paese investitore dopo gli Stati Uniti d'America per numero di imprese controllate e per fatturato, mentre è al terzo posto per numero di addetti, dopo gli Stati Uniti d'America (286mila addetti nelle controllate italiane a fine 2008) e la Francia (circa 256.300).

Meno rilevante è invece l'incidenza sul totale delle attività estere delle imprese tedesche: secondo le rilevazioni di Deutsche Bundesbank (2010), l'incidenza del nostro Paese rispetto agli addetti totali delle consociate tedesche nel mondo è pari al 3% (tab. 3.2) e l'Italia figura solamente in dodicesima posizione per numero di dipendenti delle imprese controllate. Alla fine del 2008 gli addetti delle imprese estere controllate da IMN tedesche erano infatti oltre 5,8 milioni, di cui circa 1,5 milioni nei paesi UE (373mila nel Regno Unito, 330 mila in Francia, 286mila in Polonia, 277mila nella Repubblica Ceca,

Tabella 3.2 – Gli investimenti diretti tedeschi in Italia secondo Deutsche Bundesbank

	2006	2007	2008	2009
Flussi di IDE tedeschi in Italia (miliardi di euro)	3.475	4.335	368	6.302
% Italia / UE-15	9,0%	7,1%	0,8%	28,5%
% Italia / mondo	4,1%	3,7%	0,4%	13,6%
Stock di IDE tedeschi in Italia (miliardi di euro)	23.889	24.724	23.982	..
% Italia / UE-15	8,2%	7,2%	6,3%	..
% Italia / mondo	3,2%	2,9%	2,8%	..
Imprese a partecipazione tedesca in Italia (N.) (a)	1.121	1.233	1.266	..
% Italia / UE-15	13,6%	12,7%	12,6%	..
% Italia / mondo	4,4%	4,1%	4,1%	..
Dipendenti delle imprese a partecipazione tedesca (migliaia)	160	165	173	
% Italia / UE-15	12,5%	12,8%	12,8%	
% Italia / mondo	3,1%	3,0%	3,0%	
Fatturato delle imprese a partecipaz. tedesca (miliardi euro)	87,9	92,1	95,2	
% Italia / UE-15	17,0%	16,2%	15,9%	
% Italia / mondo	4,9%	5,1%	5,2%	

(a) Partecipazioni ad almeno il 10% del capitale; solo imprese con totale dell'attivo non inferiore a tre milioni di euro.

Fonte: Deutsche Bundesbank (2010).

---

243mila in Austria, 225mila in Spagna e 173mila in Italia); 373mila negli altri paesi europei (di cui 170mila in Russia); 1.246 migliaia nelle Americhe (di cui 768mila negli USA e 213mila in Brasile), 977 in Asia (di cui 397mila in Cina e 173mila in India), 164mila in Africa e 95mila in Oceania.<sup>1</sup>

Dal punto di vista settoriale, gli unici dati disaggregati forniti da ISTAT riguardo alle imprese a controllo tedesco in Italia riguardano la ripartizione tra il comparto industriale (546 imprese controllate, con 56.788 addetti) e i servizi (1.582 imprese, con 112.374 addetti). Nel periodo 2002-2008, coperto dalle indagini ISTAT, la presenza di imprese a controllo tedesco è cresciuta (+8,2% il numero di imprese controllate, +5,3% i relativi addetti), grazie ad una dinamica sostenuta nel settore dei servizi (+20,2% il numero degli addetti), che ha controbilanciato la contrazione delle attività nel settore manifatturiero (-15,4%, sempre in termini di numero di addetti). Tali dinamiche appaiono del resto coerenti con l'andamento più generale delle attività a controllo estero nel nostro paese, di cui si è già discusso nel cap. 1, che hanno visto una crescita sostenuta nel comparto terziario (+24,2% in termini di addetti nel periodo considerato secondo ISTAT) e una contrazione nel comparto industriale (-9,3%).

Per analisi più puntuali ed approfondite è dunque opportuno utilizzare le informazioni desunte dalla banca dati REPRINT, che consentono di estendere l'analisi alle partecipazioni paritarie e minoritarie, anziché alle sole partecipazioni di controllo. In questa occasione, la banca dati è stata allargata anche ai settori normalmente non coperti da REPRINT. Sono pertanto state incluse tutte le imprese a capitale tedesco anche dei settori dell'agricoltura, del commercio al dettaglio, del turismo (inclusi hotel e ristoranti) e dei servizi alle persone, con l'unica esclusione dei servizi bancari, assicurativi e finanziari. Con l'occasione è stata effettuata una approfondita verifica che ha consentito di individuare alcune centinaia di imprese a capitale tedesco, in grandissima prevalenza di piccole e piccolissime dimensioni, in precedenza non censite dalla banca dati.

Dal censimento sono così emerse 1.389 imprese italiane a capitale tedesco attive all'inizio del 2010, con oltre 144.500 dipendenti e fatturato di circa 70,3 miliardi di euro nel 2009 (tab. 3.3).

---

<sup>1</sup> Per un'analisi degli investimenti diretti tedeschi all'estero si veda anche Hirdina e Jost (2010).

Tabella 3.3 – Partecipazioni tedesche in Italia, per settore di attività dell'impresa partecipata, al 1.1.2010  
(a)

	Imprese partecipate		Dipendenti delle imprese partecipate		Fatturato delle imprese partecipate (a)	
	N.	%	Migliaia	%	Mn. euro	%
Attività agricole ed estrattive	5	0,4	167	0,1	38,5	0,1
Industria manifatturiera	399	28,7	59.716	41,3	20.977,6	29,8
Alimentari e bevande	12	0,9	978	0,7	479,1	0,7
Tabacco	0	0,0	0	0,0	0,0	0,0
Tessili e maglieria	10	0,7	895	0,6	212,1	0,3
Abbigliamento	2	0,1	247	0,2	91,1	0,1
Pelli, cuoio, calzature e pelletteria	3	0,2	196	0,1	25,5	0,0
Legno e prodotti in legno	1	0,1	53	0,0	17,1	0,0
Carta e prodotti in carta	5	0,4	918	0,6	318,1	0,5
Editoria e stampa	11	0,8	1.474	1,0	273,3	0,4
Derivati del petrolio e altri combustibili	2	0,1	147	0,1	54,6	0,1
Prodotti chimici e farmaceutici, fibre	61	4,4	11.732	8,1	6.882,1	9,8
Prodotti in gomma e materie plastiche	31	2,2	1.939	1,3	558,1	0,8
Materiali per l'edilizia, vetro e ceramica	10	0,7	568	0,4	131,1	0,2
Metalli di base	11	0,8	3.204	2,2	2.177,1	3,1
Prodotti in metallo	38	2,7	3.959	2,7	1.645,4	2,3
Macchine e apparecchi meccanici	102	7,3	14.363	9,9	3.148,2	4,5
Macchine per ufficio	2	0,1	71	0,0	42,1	0,1
Apparecchi e prodotti elettrici	25	1,8	5.477	3,8	2.390,5	3,4
Elettronica	6	0,4	642	0,4	137,9	0,2
Strumenti di precisione e ottica	25	1,8	2.500	1,7	477,5	0,7
Autoveicoli	30	2,2	9.123	6,3	1.714,1	2,4
Altri mezzi di trasporto	6	0,4	510	0,4	110,3	0,2
Mobili e altre industrie manifatturiere	6	0,4	720	0,5	92,4	0,1
Energia, gas e acqua	40	2,9	1.792	1,2	10.322,9	14,7
Costruzioni	12	0,9	216	0,1	62,2	0,1
Commercio	610	43,9	28.801	19,9	25.615,4	36,4
Logistica, trasporti e comunicazioni	84	6,0	12.765	8,8	4.540,4	6,5
Altri servizi professionali	38	2,7	3.253	2,3	967,5	1,4
Altri servizi (esclusi servizi finanziari)	104	7,5	12.817	8,9	1.587,0	2,3
<b>Totale (a)</b>	<b>1.389</b>	<b>100,0</b>	<b>144.508</b>	<b>100,0</b>	<b>70.295,9</b>	<b>100,0</b>

(a) Esclusi i servizi bancari e finanziari, i servizi sociali e personali e il commercio al dettaglio.

Fonte: banca dati REPRINT, Politecnico di Milano – ICE.

Le imprese tedesche attive con almeno una impresa partecipata in Italia sono 1.293. Nella maggior parte dei casi, l'investitore tedesco detiene il controllo delle imprese partecipate. Le partecipazioni di maggioranza riguardano infatti 1.304 imprese, con circa 137.900 dipendenti e un fatturato 2009 di oltre 67,5 miliardi di euro. Sono invece 85 le imprese italiane in cui un investitore tedesco detiene una quota paritaria o minoritaria; tali imprese occupano circa 6.600 dipendenti e nel 2009 hanno fatturato circa 2,8 miliardi di euro. È interessante osservare come la dimensione media delle imprese a capitale tedesco superi i 100 dipendenti e sia dunque significativamente superiore alla media delle imprese italiane.

Allargando lo sguardo all'intero spettro delle attività economiche, includendo anche i settori immobiliare, bancario, assicurativo e finanziario (nei quali si segnalano soprattutto per quanto riguarda le imprese tedesche le attività di Allianz e Deutsche Bank) si può stimare che le imprese a partecipazione tedesca occupino complessivamente circa 175mila dipendenti in Italia, di cui circa 167.000 in imprese a controllo tedesco. Dal confronto con i dati di fonte ISTAT emerge una sostanziale coincidenza tra le due fonti per quanto riguarda la consistenza delle partecipazioni estere, se si tiene conto del fatto che secondo REPRINT tra il 2008 e il 2009 i dipendenti delle imprese a capitale tedesco si sono ridotti di circa 2mila unità. Rimane una certa disparità riguardo al numero di imprese partecipate, ma la differenza si spiega con il fatto che al censimento di REPRINT possono sfuggire imprese inattive o di dimensioni minime, concentrate nei comparti del commercio all'ingrosso, delle holding e immobiliare.

### **3.2. *La specializzazione settoriale delle partecipazioni tedesche in Italia***

In modo speculare rispetto all'analisi svolta con riferimento alle partecipazioni italiane in Germania, le peculiarità della struttura settoriale delle partecipazioni tedesche in Italia possono essere approfondite ricorrendo ad alcuni indicatori di specializzazione settoriale (Fig. 3.1).

La specializzazione delle partecipazioni tedesche in Italia rispetto all'insieme delle partecipazioni estere in Italia può essere valutata tramite un indice costituito, per ciascun settore, dal rapporto tra l'incidenza degli addetti delle imprese a partecipazione tedesca in Italia sul totale degli addetti delle imprese italiane a partecipazione estera in quel settore e l'incidenza degli addetti delle

Figura 3.1 – Specializzazione settoriale delle partecipazioni tedesche in Italia

		Specializzazione rispetto alle partecipazioni estere in Italia	
		Alta	Bassa
Specializzazione rispetto alle partecipazioni tedesche all'estero	Alta	Editoria e stampa Metalli di base Prodotti in metallo Macchine e apparecchi meccanici Elettronica Servizi professionali	
	Bassa	Tessile-Abbigliamento Legno e prodotti in legno Prodotti chimici e farmaceutici Prodotti in gomma e in plastica Strumenti di precisione e ottica Autoveicoli Mobili e altre industrie manifatturiere Commercio Energia, gas e acqua Logistica, trasporti e comunicazioni Assicurazioni	Industria estrattiva Alimentari e bevande Tabacco Pelli, cuoio, calzature e pelletteria Carta e prodotti in carta Industria petrolifera Materiali per l'edilizia Altri mezzi di trasporto Servizi bancari e finanziari Servizi sociali e personale

Fonte: elaborazioni su banca dati REPRINT, Politecnico di Milano – ICE e Deutsche Bundesbank (2010).

imprese a partecipazione tedesca in Italia sul totale degli addetti delle imprese italiane a partecipazione estera per l'insieme di tutti i settori. Un valore dell'indice superiore ad 1 indica una specializzazione relativa delle partecipazioni tedesche in Italia nel settore rispetto all'insieme delle partecipazioni estere in Italia, mentre un valore inferiore ad uno indica una loro relativa despecializzazione.

La specializzazione delle partecipazioni tedesche in Italia rispetto all'insieme delle partecipazioni tedesche all'estero può essere invece valutata tramite un analogo indice, costituito, per ciascun settore, dal rapporto tra l'incidenza degli addetti delle imprese a partecipazione tedesca in Italia sul totale degli addetti delle imprese a partecipazione tedesca nel mondo in quel settore e l'incidenza degli addetti delle imprese a partecipazione tedesca in Italia sul totale degli addetti delle imprese estere a partecipazione tedesca per l'insieme di tutti i

settori. Un valore dell'indice superiore ad 1 indica una specializzazione relativa delle partecipazioni tedesche in Italia in quel settore rispetto all'insieme delle partecipazioni tedesche all'estero, mentre un valore inferiore ad uno indica una loro relativa despecializzazione.

Le partecipazioni tedesche in Italia mostrano dunque una forte specializzazione sia rispetto all'insieme delle partecipazioni tedesche all'estero, sia rispetto all'insieme delle partecipazioni estere in Italia in tutti i comparti della filiera metalmeccanica ed elettromeccanica (siderurgia – prodotti in metallo – macchine e apparecchi meccanici, macchine ed apparecchi elettrici), dove in un quadro assai articolato spiccano le attività di gruppi quali Thyssenkrupp, Man, Robert Bosch, Linde, Körber, Siemens, ZF; nell'editoria (Bertelsmann e Burda), e nei servizi professionali (Dussmann).

In tutti gli altri settori gli investimenti tedeschi in Italia risultano despecializzati rispetto al complesso degli investimenti tedeschi all'estero. Nondimeno, in oltre la metà di tali settori essi risultano invece specializzati rispetto all'insieme degli investimenti diretti in Italia (ovvero, l'incidenza delle partecipazioni tedesche sul totale assume valori superiori alla media). In alcuni casi, si tratta di una presenza assolutamente significativa: è il caso della filiera chimico-farmaceutica, ove le imprese a partecipazione tedesca occupano oltre 11.700 dipendenti (grazie, tra gli altri, alle attività di gruppi quali Altana, Bayer, Basf, Beiersdorf, Böhringer Ingelheim, Henkel, Merck, Schering, ai quali si sono recentemente aggiunti Corden Pharma e Haupt Pharma, che nel 2009 hanno acquisito due stabilimenti farmaceutici rispettivamente da Astrazeneca e da Pfizer) e del settore *automotive* (ove alle attività produttive nell'ambito della componentistica auto di gruppi quali Robert Bosch, Getrag, Mahle, Continental e altri si somma il controllo di Audi su Lamborghini e la recente acquisizione di Italdesign-Giugiaro da parte di Volkswagen).

Le partecipazioni tedesche in Italia appaiono invece modeste sia in rapporto all'insieme delle attività estere delle imprese tedesche, sia rispetto alla presenza delle IMN estere in Italia in alcuni settori a medio-bassa intensità tecnologica quali alimentare e bevande, tabacco, pelli e cuoio, carta e prodotti in carta, materiali per l'edilizia), nell'industria estrattiva e petrolifera e nei servizi finanziari (ad esclusione ovviamente delle assicurazioni, dove il gruppo Allianz rappresenta il secondo operatore sul mercato italiano dopo Generali).

### 3.3. *L'evoluzione temporale*

I primi investimenti tedeschi in Italia risalgono alla fine del XIX secolo. Tra le imprese ancora oggi attive, si può citare l'esempio di Siemens, che nel 1899 apriva a Milano una sua filiale diretta; in quegli stessi anni entra sul mercato italiano anche Bayer.

Un forte sviluppo della presenza tedesca si è avuta nel periodo tra le due guerre mondiali, al quale risalgono i primi insediamenti produttivi in Italia di Basf, Beiersdorf, KSB, Vaillant e Zschimmer & Schwartz, mentre un'ulteriore crescita si è registrata dopo la fine della seconda guerra mondiale, a partire dai primi anni Cinquanta.

La prima, pionieristica ricerca sugli investimenti diretti esteri in Italia (Sorìs, 1966) fotografava a metà degli anni Sessanta la presenza di 110 imprese a capitale tedesco (su un totale di 1.269 imprese italiane a capitale estero), di cui 77 nel settore manifatturiero. In quegli stessi anni la presenza iniziava ad estendersi progressivamente anche al di fuori del settore manifatturiero e in particolare nella logistica, con l'ingresso in Italia di operatori quali Danzas e Schenker.

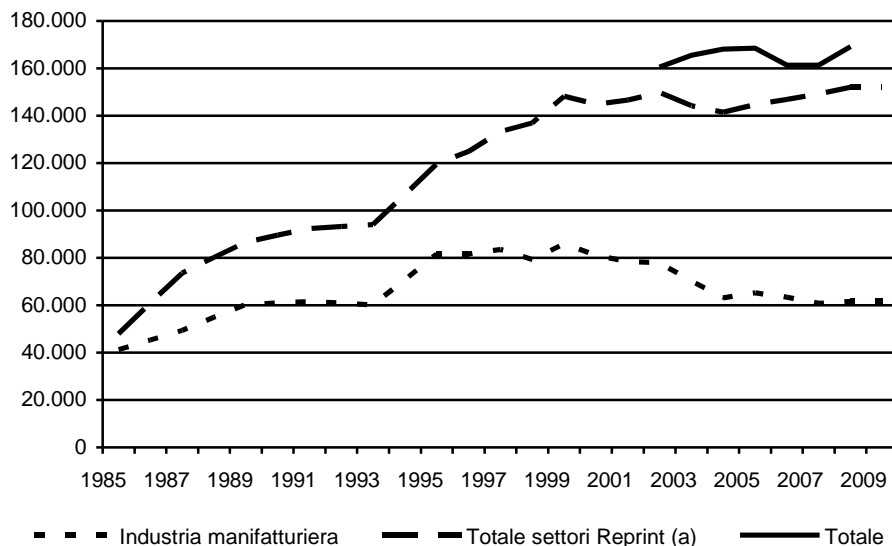
La presenza tedesca è continuata a crescere negli anni Settanta, quando si sono insediate tra le altre Böhlinger Ingelheim e Metro, e nella prima metà del decennio successivo.

Ma è soprattutto a partire dalla metà degli anni Ottanta che la presenza tedesca in Italia ha compiuto un vero e proprio salto di qualità (fig. 3.2). In particolare, nel 1986 Allianz ha acquisito RAS, secondo gruppo assicurativo italiano dopo le Assicurazioni Generali; nello stesso anno, Deutsche Bank ha rilevato il controllo della Banca d'America e d'Italia.

La presenza tedesca si è rafforzata ulteriormente negli anni Novanta attraverso altre importanti acquisizioni (si veda il dettaglio delle principali in tab. 3.4). Nel giro di soli cinque lustri, il numero dei dipendenti delle imprese italiane a capitale tedesco è cresciuto da meno di 50mila unità del 1985 alle attuali 175mila.



Figura 3.2 – Numero di dipendenti delle imprese italiane partecipate da imprese tedesche, 1985-2009



(a) Esclusi i servizi bancari e finanziari, i servizi sociali e personali e il commercio al dettaglio.

Fonte: banca dati REPRINT, Politecnico di Milano – ICE.

Un settore che merita particolare attenzione è quello della logistica, nel quale la presenza tedesca assume particolare rilievo e continua a crescere nel tempo. A fine 2009 erano attive in Italia in questo settore oltre 70 multinazionali tedesche, con 84 imprese partecipate, quasi 12.800 dipendenti e un fatturato di 4,5 miliardi di euro; questa presenza è ulteriormente cresciuta nel 2010, con l'acquisizione da parte di Deutsche Bahn delle attività italiane del gruppo britannico.

In tabella 3.5 è riportato l'elenco delle principali imprese a capitale tedesco oggi attive in Italia nel settore della logistica e dei trasporti, in ordine decrescente di fatturato (riferito al 2009).

Tabella 3.4 – Principali acquisizioni di imprese tedesche in Italia, 1985-2010

Impresa acquisita	Attività	Investitore	Anno	Note
Mondial Piston	Pistoncini per auto	Mahle	1986	
RAS – Riunione Adriatica di Sigurtà	Assicurazioni	Allianz	1986	
Banca d'America e d'Italia	Servizi bancari	Deutsche Bank	1986	
Allied Signal Automotive Italia	Componenti Auto	Robert Bosch Stiftung	1987	
Mira Lanza	Saponi e tersivi	Benckiser	1988	
Poligrafici editoriale (quota di minoranza)	Editoria	Axel Springer Verlag	1989	A
Camillo Corvi	Farmaceutica	Hoechst	1989	
Fratelli Domenichelli	Spedizioniere	Kuhne & Nagel	1989	
Fiat OM Carrelli Elevatori	Carrelli elevatori	Linde	1992	
Riva Hydroart	Meccanica	J.M. Voight	1992	
Fabio Perini	Macchine per l'industria cartaria	Körber	1993	
A.S.T. Acciai Speciali Terni	Siderurgia	Thyssenkrupp	1994	
G. Ricordi & C.	Editoria musicale	Bertelsmann	1994	
Banca Popolare di Lecco	Servizi bancari	Deutsche Bank	1994	
CIP Idropultrici	Idropultrici	Alfred Kärcher	1995	
Italtel (50%)	Apparati per telecomunicazioni	Siemens	1995	B
Italtel Telematica	Apparati per telecomunicazioni	Siemens	1996	
Enichem Augusta	Chimica	RWE	1995	
Stock	Liquori	Eckes	1995	
R.C.S Periodici (30%)	Editoria	Burda	1996	
Italimpianti	Impiantistica	Mannesmann	1996	
Salchi	Vernici	Basf	1997	
Politex (50%)	Tessuti non tessuti	Freudenberg	1997	
Suardi	Sedili per autovetture	Isringhausen	1997	
Automobili Lamborghini	Autovetture sportive	Volkswagen AG	1998	
La Spezia Container Terminal	Terminal Container (La Spezia)	Eurokai	1999	
Medcenter Terminal Container	Terminal Container (Gioia Tauro)	Eurokai	1999	
Piaggio & C.	Motoveicoli	Deutsche Bank	1999	C
Infostrada, Omnitel	Servizi telefonici	Mannesmann	1999	D
Air Dolomiti (20%)	Trasporto aereo	Deutsche Lufthansa	1999	E
AFM	Farmacie	Franz Haniel & Cie	2000	
Banca di Cividale (30%)	Servizi bancari	Deutsche Bank	2000	
De Pretto Escher Wyss	Turbine idrauliche	MAN AG	2001	
Banca BNL Investimenti	Servizi bancari	Allianz	2004	
Oil Control	Componenti oleodinamici	Robert Bosch Stiftung	2005	
Dalmine Energie	Energia elettrica	E.On	2007	
Gruppo Procomac	Macchine per imballaggio	Gea Gruppe	2007	
Costa Container Lines	Trasporti marittimi	Dr. Ötker Gruppe	2007	
Uni	Supermercati	Rewe-Zentral	2008	
Kartogroup	Carta tissue	Wepa	2008	F
Endesa Italia	Energia elettrica	E.On	2009	
NordCargo Srl (da 49% a 100%)	Trasporti ferroviari	Deutsche Bahn	2009	
Astrazeneca Italia (stab. Caponago)	Prodotti farmaceutici	Corden Pharma	2009	
Pfizer Italia (stab. Latina)	Prodotti farmaceutici	Haupt Pharma	2009	
E.On	Energia elettrica	Endesa Italia	2009	
Cantiere Navale del Pardo	Yachts (marchio Grand Soleil)	Bavaria Yachtbau	2010	
Italdesign-Giugiaro	Carrozzeria, design e progettazione	Volkswagen	2010	
Arriva Italia	Autoservizi	Deutsche Bahn	2010	
A Ceduta nel 1993	B Ceduta nel 2000	C Ceduta nel 2003		
D Poi acquisita da Vodafone (GB)	E Quota salita al 100% nel 2003	F Ceduta nel 2010		

Fonte: banca dati REPRINT, Politecnico di Milano – ICE.

Tabella 3.5 – Principali imprese a capitale tedesco nel settore della logistica (in ordine decrescente di fatturato), al 1.1.2010

Impresa italiana	Gruppo	Attività
Metro Servizi Logistici	Metro	Servizi logistici per il gruppo Metro
DHL Express (Italy)	Deutsche Post	Servizi postali internazionali
Kühne & Nagel	Kühne & Nagel	Spedizioni internazionali
DHL Global Forwarding (Italy)	Deutsche Post	Logistica integrata
Schenker Italiana	Deutsche Bahn	Spedizioniere
DHL Exel Supply Chain (Italy)	Deutsche Post	Servizi logistici
Giorgio Gori	Deutsche Post	Spedizioni e trasporti
Medcenter Container Terminal	Eurokai	Terminal container Gioia Tauro
La Spezia Container Terminal	Eurokai	Terminal container La Spezia
Air Dolomiti	Deutsche Lufthansa	Linee aeree
Rhenus Gottardo	Rethmann & Co.	Spedizioni e autotrasporti
Cala Container Shipping	Dr. August Oetker	Trasporti marittimi di container
Autoservizi F.V.G.	Deutsche Bahn	Autoservizi
Fiege Borruso	Fiege Logistik GmbH	Servizi logistici
Hangartner	Deutsche Bahn	Spedizioniere
So.Ge.Mar.	Eurokai	Trasporti intermodali
Railog	Deutsche Bahn	Gestione terminal ferroviari
Dispensa Logistics	Theo Müller	Piattaforma distributiva prodotti freschi
DHL Aviation (Italy)	Deutsche Post	Trasporto merci per via aerea
Fiege Logistics Italia	Fiege Logistik GmbH	Servizi logistici
Terminal Darsena Toscana	Eurokai	Terminal marittimo Livorno
Nagel Italia	Nagel Logistik GmbH	Autotrasporto e spedizione merci
ASF Autolinee	Deutsche Bahn	Autoservizi
Rail Traction Company	Deutsche Bahn	Trasporto ferroviario merci
S.I.A. Soc. Italiana Autoservizi	Deutsche Bahn	Autoservizi
S.A.B. Autoservizi	Deutsche Bahn	Autoservizi
Porto industriale di Cagliari	Eurokai	Servizi portuali
NordCargo	Deutsche Bahn	Trasporto ferroviario merci
Hermes Porta a Porta	Hermes Logistik Gruppe	Trasporto merci
So.Ge.Ma.	D. Logistics	Servizi logistici
DB Schenker Rail Italia	Deutsche Bahn	Trasporto ferroviario merci

Fonte: banca dati REPRINT, Politecnico di Milano – ICE.

In questo settore si segnalano su tutti per consistenza delle loro attività in Italia tre gruppi tedeschi: Deutsche Post, che in Italia occupa oltre 4.700 dipendenti ed è attiva nei settori dei servizi logistici integrati e delle spedizioni internazionali, con una posizione di rilievo soprattutto nelle spedizioni per via aerea; Eurokai, che svolge un ruolo di primo rilievo in Italia nella gestione di terminal portuali a Gioia Tauro (il secondo maggiore porto europeo di *transshipment*), La Spezia, Livorno, Cagliari e Salerno, occupando in Italia oltre 2.600 dipendenti; Deutsche Bahn, da tempo attiva nella gestione di servizi logistici e di trasporto ferroviario, che nel 2009 ha acquisito da Ferrovie Nord il residuo 51% dell'impresa attiva nel trasporto ferroviario di merci NordCargo, di cui già deteneva il 49%, mentre nel corso del 2010 ha rilevato le attività italiane del gruppo britannico Arriva nell'autotrasporto di passeggeri; dopo quest'ultima acquisizione, il gruppo Deutsche Bahn occupa in Italia poco meno di 2mila dipendenti.

Tra i gruppi tedeschi attivi in Italia in questo comparto meritano di essere ricordati anche Deutsche Lufthansa (che dal 2003 controlla la compagnia aerea Air Dolomiti e che nel 2009 ha avviato Lufthansa Italia, intensificando significativamente la propria attività in particolare a Malpensa), Fiege Logistik, TUI e il gruppo Dr. Ötker (che tramite la controllata Hamburg Süd ha rilevato nel 2007 il controllo di Costa Container Line, specializzata nei trasporti marittimi di merci tramite container). Completamente al servizio delle esigenze del gruppo di appartenenza è invece l'attività di Metro Servizi Logistici.

Tra i settori nei quali la presenza tedesca in Italia è cresciuta significativamente negli ultimi anni deve essere citato anche quello delle *utilities* (produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua), grazie soprattutto alle iniziative del gruppo E.On, il quale, dopo aver assunto una posizione di rilievo nel settore della distribuzione di acqua potabile nel Nord Italia grazie ad una serie di acquisizioni, ha più recentemente rafforzato la sua posizione anche nel mercato dell'energia elettrica attraverso le acquisizioni di Dalmine Energie nel 2007 e delle attività italiane della spagnola Endesa nel 2009.

Molte anche le iniziative più recentemente avviate nel settore da numerose imprese tedesche delle energie rinnovabili (e in particolare nel fotovoltaico), settore il cui sviluppo ha favorito l'ingresso sul mercato italiano, prevalentemente tramite filiali commerciali e di assistenza tecnica, di numerose imprese tedesche specializzate nella fornitura di sistemi e di componenti.

Gli eventi sopra ricordati nel settore della logistica e dell'energia mostrano come anche negli ultimi anni le imprese tedesche hanno continuato ad investire in Italia, nonostante la crisi. Anche negli altri settori si registrano varie iniziative di un certo rilievo da parte di IMN tedesche in Italia, che riguardano sia acquisizioni, sia investimenti *greenfield* e ampliamenti di attività preesistenti.

**Siemens**, ad esempio ha acquisito a fine marzo 2009 il 28% della società umbra Archimede Solar Energy del gruppo Angelantoni, che sviluppa tecnologie per la produzione di energia solare termodinamica a sali fusi. Nel 2010 l'azienda umbra ha avviato a pieno regime la produzione di tubi solari nel suo nuovo stabilimento, mentre Siemens ha innalzato la propria partecipazione al 45%.

Nel maggio 2009 è stato inaugurato a Fornovo San Giovanni, in provincia di Bergamo, un nuovo impianto di produzione di principi attivi di **Bidachem** SpA, società del gruppo Boehringer Ingelheim. L'ampliamento del sito Bidachem rientra in una strategia finalizzata alla premiazione delle eccellenze nei diversi Paesi e conferma il ruolo centrale dell'Italia nei piani di sviluppo mondiali di Boehringer Ingelheim, per il quale Bidachem rappresenta uno dei 4 poli chimici strategici a livello mondiali, con una produzione dedicata alla sintesi di principi attivi.

Sempre nel settore farmaceutico, come ricordato in precedenza nel corso del 2009 **Corden Pharma** ha rilevato da Astrazeneca lo stabilimento di Caponago (Milano), mentre **Haupt Pharma** ha acquisito lo stabilimento Pfizer di Latina.

Nel settore chimico, **Basf** ha concentrato presso il sito di Cesano Maderno (Milano) il suo baricentro industriale per il Sud Europa, rendendo operativo a partire dal 1° luglio 2009 il quartier generale Business Center Europe South, che congloba in un'unica struttura il preesistente Business Center Italy, già responsabile per le attività in Italia, Grecia, Malta e Cipro, con il Business Center Iberia, responsabile per le attività in Spagna e Portogallo. Le aziende Basf dell'area Europa Sud sono una ventina, per un fatturato totale di circa 3,5 miliardi di euro e quasi 3.600 collaboratori.

Nel settore metalmeccanico il gruppo **Kion**, che in Italia controlla la OM Carrelli Elevatori (ora Kion Italia), ha spostato dalla Germania a Luzzara (Reggio Emilia) la produzione di carrelli elevatori retrattili per centri logistici; le prime unità sono state realizzate all'inizio di giugno 2009. Il piano di Kion prevede la produzione iniziale di 40-50 carrelli al mese, che a regime dovrebbero diventare 60-70. Quest'operazione fornisce una boccata d'ossigeno alla ex-OM,

che esporta metà della produzione e durante la crisi ha dovuto fare ricorso alla cassa integrazione negli stabilimenti di Luzzara e Bari.

Nel settore *automotive* vanno segnalate almeno due iniziative. Nel maggio 2009 **SGL Carbon**, specializzata nei prodotti a base di carbonio, ha costituito una joint-venture paritetica con Brembo per produrre sistemi e dischi freno in carbonio ceramico, alla quale l'impresa italiana ha conferito un impianto produttivo a Stezzano (Bergamo). Nel corso del 2010 il gruppo **Volkswagen** ha invece acquisito il controllo di Italdesign Giugiaro SpA, una delle aziende di design e innovazione più famose e ricche di tradizione dell'industria automobilistica, che tra l'altro aveva progettato negli anni '70 la prima Golf, pietra miliare nella storia della casa tedesca, seguita da altre auto di grande successo come Passat, Scirocco e Audi 80.

Nel settore nautico va segnalata nel 2010 l'acquisizione da parte di **Bavaria Yachtbau** del controllo dei Cantieri del Pardo, storico cantiere forlivese che produce i famosi yachts "Grand Soleil".

#### **3.4. Un'indagine svolta presso le imprese italiane a partecipazione tedesca**

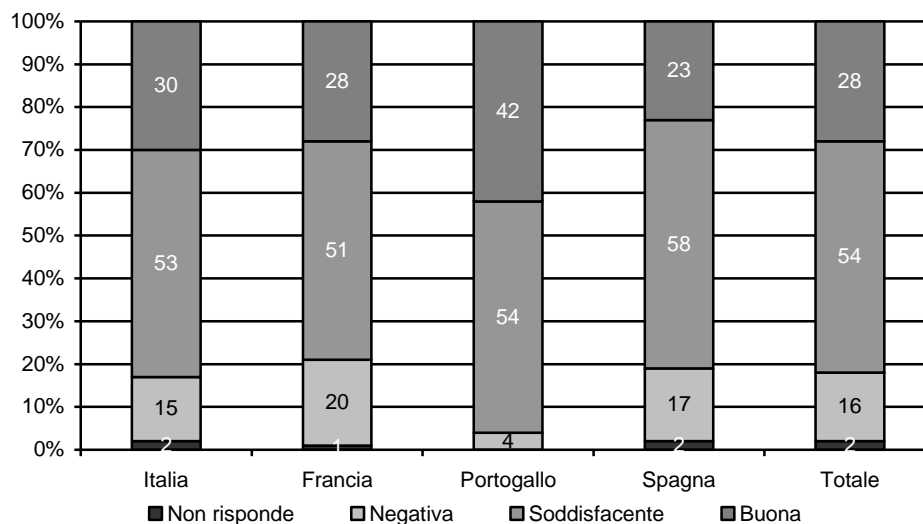
Di seguito riportiamo i principali risultati di una recente indagine condotta dalla Camera di Commercio Italo-Germanica (AHK-Italien) presso le imprese italiane partecipate da azionisti tedeschi per almeno il 25% del capitale sociale con l'obiettivo di analizzare la percezione di tali imprese sull'attuale situazione economica, sulle prospettive di breve e medio-lungo periodo, sui problemi che esse incontrano nell'operare in Italia e sui fattori di successo sul mercato italiano. L'indagine di AHK-Italien, che contiene anche un approfondimento sui rapporti tra la casa madre tedesca e la consociata italiana volta ad approfondire il grado di autonomia ed il ruolo dell'impresa italiana all'interno del gruppo tedesco, è stata realizzata analizzando le risposte ad un questionario strutturato inviato nell'estate 2010 ad oltre mille imprese italiane a partecipazione tedesca; complessivamente, sono state raccolte le risposte di 126 imprese, le cui caratteristiche rappresentano adeguatamente quelle della popolazione delle imprese a capitale tedesco in Italia.

Va sottolineato come l'indagine svolta da AHK-Italien faccia seguito ad un'analoga indagine svolta nel corso del 2008 e sia stata svolta in parallelo ad

analoghe indagini realizzate sulla base del medesimo questionario dalle Camere di commercio tedesche in Spagna, Francia e Portogallo presso le imprese a capitale tedesco residenti in quei paesi. In totale nelle quattro indagini svolte da AHK sono stati raccolti oltre 700 questionari, che consentono di arricchire l'analisi relativa alle imprese italiane a capitale tedesco con alcuni interessanti riscontri comparativi.

L'indagine promossa da AHK-Italien è stata svolta in un momento caratterizzato dal persistere di una notevole incertezza riguardo agli sviluppi dell'economia italiana e mondiale. Ciò nonostante, le imprese italiane a capitale tedesco non hanno giudicato in modo completamente negativo la loro situazione economica. Nel complesso, solo il 15% delle imprese ha espresso un giudizio negativo circa la propria situazione commerciale, mentre doppia è la percentuale delle imprese che la hanno giudicata "buona" (fig. 3.3).

Figura 3.3 – Situazione commerciale delle imprese a capitale tedesco in Italia, Francia, Portogallo e Spagna



Fonte: AHK-Italien (2011).

Gli ordini di molte delle imprese industriali intervistate registrano una forte ripresa e anche la redditività delle imprese ha mostrato nel 2010 decisi segni di miglioramento, dopo un 2009 decisamente drammatico.

Il confronto con le analoghe indagini svolte sulle imprese a capitale tedesco dalla Camere di Commercio tedesche in Francia, Spagna e Portogallo mostra come il giudizio delle filiali italiane sulla situazione commerciale attuale sia sostanzialmente allineato alla media complessiva e a quello delle imprese francesi; la situazione più favorevole per le imprese a capitale tedesco si registra in Portogallo, mentre quella più negativa si riscontra in Spagna.

#### *Aspettative relativamente ottimiste per il medio termine*

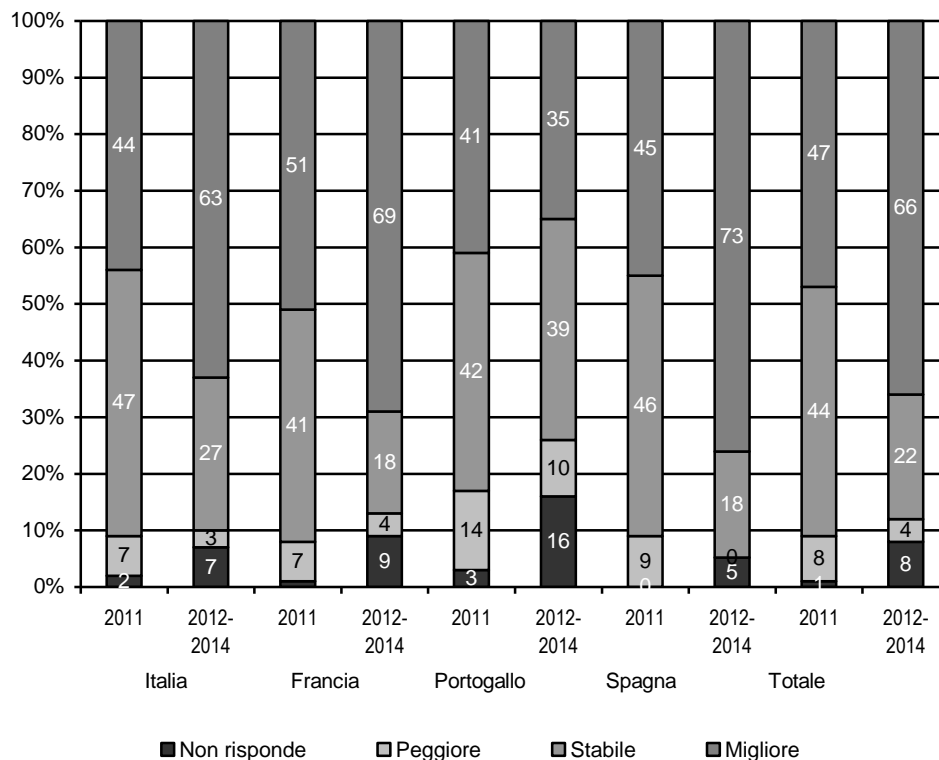
La maggior parte delle imprese intervistate esprime un certo ottimismo per il prossimo futuro (fig. 3.4). Il 44% delle imprese prevede consistenti miglioramenti dell'andamento commerciale per il 2011, mentre per il triennio 2012-2014 aspettative di crescita sono espresse da poco meno dei due terzi degli intervistati. In particolare, le imprese contano sulla ripartenza del mercato interno, mentre sinora la ripresa si è prevalentemente basata sulla ripresa delle esportazioni.

Nel confronto con Francia, Spagna e Portogallo le aspettative delle imprese italiane per il medio periodo (2011-2014) risultano sostanzialmente allineate (dal basso) alla media delle imprese a capitale tedesco residenti nei quattro Paesi considerati. Le previsioni più favorevoli sono espresse dalle imprese francesi, mentre assai meno positive sono le aspettative delle imprese portoghesi, che scontano sia un andamento del 2010 migliore rispetto alle imprese degli altri Paesi considerati, sia la difficile situazione finanziaria del Paese lusitano, che ovviamente si ripercuote negativamente sulle prospettive per il futuro.

Il prevalere di aspettative positive trova conferma nelle previsioni riguardanti la dinamica di breve e medio periodo di occupazione e investimenti. Il 28% delle imprese intervistate prevede di incrementare il proprio organico nel corso del 2011 e il 41% prevede nuove assunzioni nel triennio successivo; tali percentuali superano nettamente quelle delle imprese che prevedono invece un calo dell'occupazione (il 10% per il 2011 e il 2% per il periodo 2012-2014).



Figura 3.4 – Previsioni sullo sviluppo commerciale delle imprese a capitale tedesco, 2011-2014



Fonte: AHK-Italien (2011).

Una situazione analoga si riscontra per quanto riguarda i progetti di investimento. Previsioni di un incremento degli investimenti sono espresse dal 29% delle imprese intervistate per il 2011 e dal 39% per il triennio 2012-2014; la percentuale di imprese del campione che prevedono invece una riduzione degli investimenti si limita rispettivamente al 5% per il 2009 e al 2% per il 2010-2012.

Più contrastate le aspettative riguardanti la redditività. Se il 26% delle imprese prevede che il 2011 sarà migliore dell'anno corrente e quasi la metà delle imprese (45%) esprime aspettative favorevoli per il periodo 2012-2014, vi è anche un 14% delle imprese che prevede un peggioramento della redditività nel 2011 e il 9% delle imprese guarda con poca fiducia anche al triennio successivo.

### *Attrattività dell'Italia e fattori critici di successo*

Una sezione del questionario è stata dedicata all'analisi dell'attrattività dell'Italia e dei fattori critici di successo sul mercato italiano. Le risposte degli intervistati a tale proposito sono eloquenti e confermano, enfatizzandoli, i severi giudizi già espressi nell'analoga indagine condotta da AHK-Italien due anni prima (fig. 3.5). Su 13 fattori sottoposti all'attenzione dei manager delle imprese italiane a capitale tedesco, ben 9 sono stati giudicati negativamente, ottenendo un punteggio medio superiore a 3,5 in una scala da 1 (estremamente positivo) a 6 (estremamente negativo). Per quasi tutti i fattori considerati, il giudizio è ulteriormente peggiorato rispetto a quello espresso nella precedente indagine svolta nel 2008.

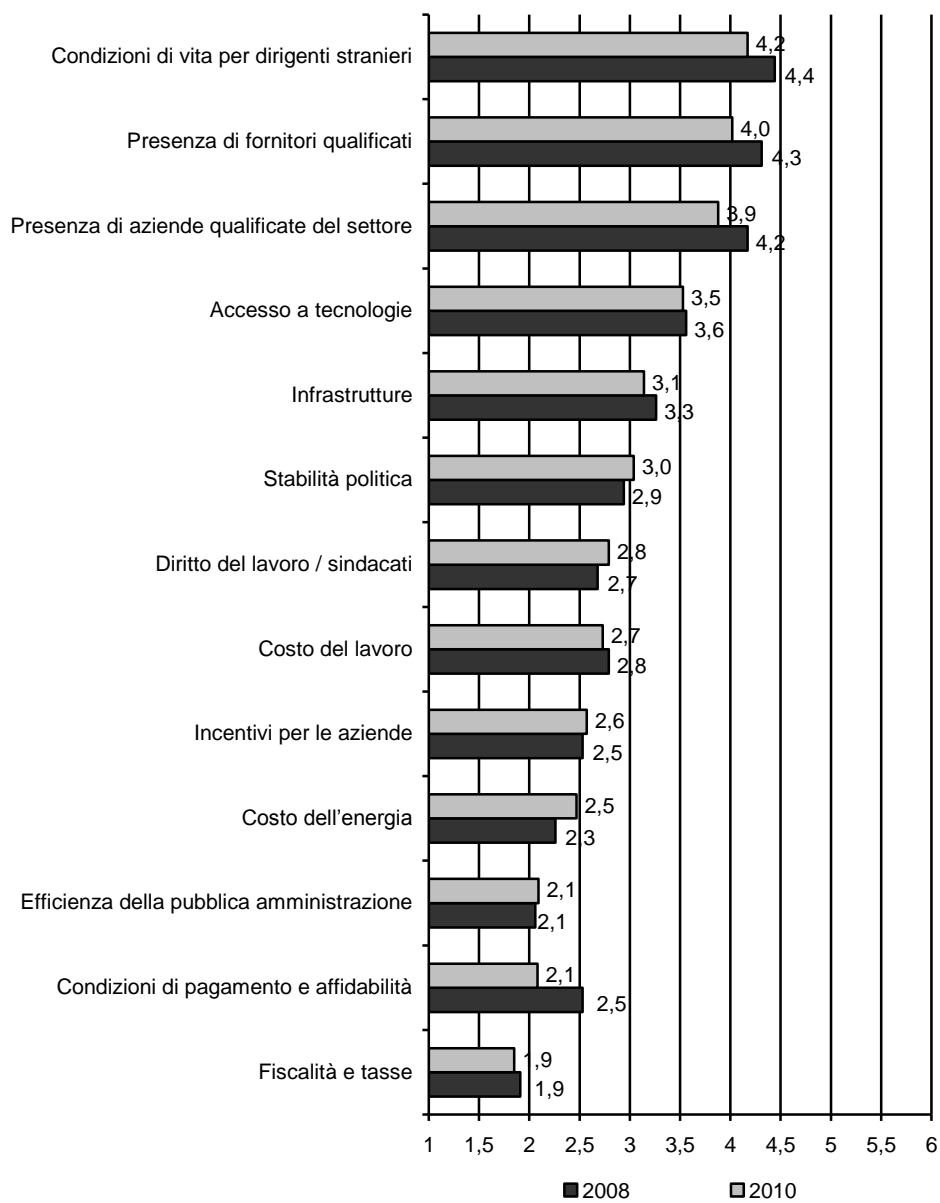
Le maggiori criticità si riscontrano per i fattori “fiscalità e tasse”, “condizioni di pagamento da parte dei clienti”, “(in)efficienza della pubblica amministrazione”, “costo dell'energia”. Giudizi ampiamente negativi si registrano anche per i fattori “incentivi per le imprese”, “relazioni industriali”, “costo del lavoro”, “stabilità politica” e “infrastrutture” (quest'ultimo fattore è quello che evidenzia il più deciso peggioramento rispetto al 2008). Gli unici fattori giudicati positivamente dai dirigenti delle imprese italiane a capitale tedesco riguardano invece le “condizioni di vita per i dirigenti stranieri”, la “presenza di fornitori qualificati” e la “presenza di imprese qualificate del settore”.

Il confronto diretto con le imprese a capitale tedesco in Francia, Spagna e Portogallo mostra come per ben 9 fattori di attrattività su 13 il giudizio espresso dalle imprese italiane risulti il più severo, con divari particolarmente elevati (in negativo) per i fattori “fiscalità e tasse”, “stabilità politica” e “infrastrutture”.

### *Un mercato sempre più competitivo*

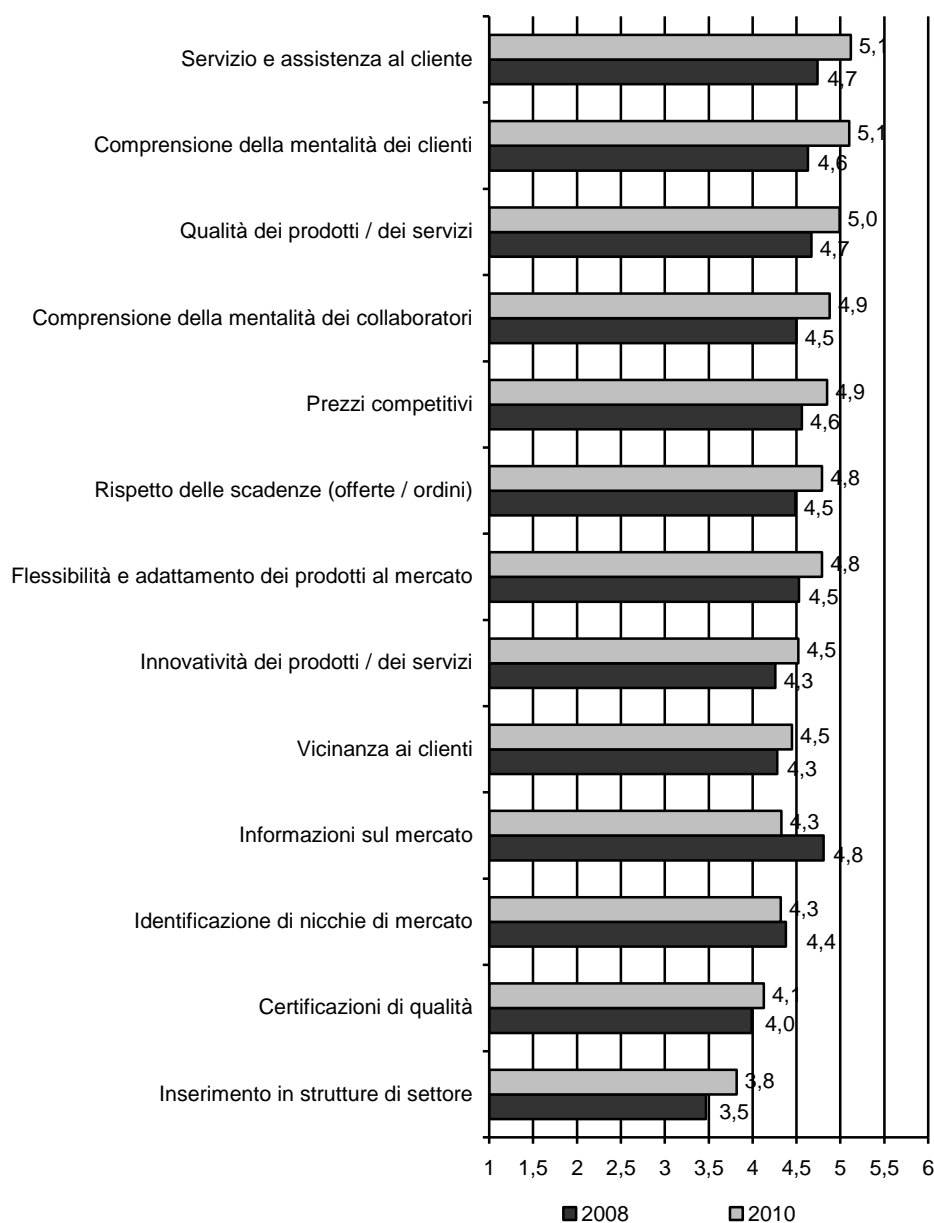
Le imprese a capitale tedesco identificano quali fattori maggiormente critici per avere successo in Italia “servizio e assistenza al cliente” e “comprensione della mentalità dei clienti”; ottengono punteggi elevati anche “qualità dei prodotti/servizi”, “comprensione della mentalità dei fornitori”, “prezzi competitivi”, “rispetto delle scadenze” e “flessibilità e adattamento dei prodotti al mercato (fig. 3.6). Questi risultati testimoniano con chiarezza come gli investimenti tedeschi siano per lo più orientati alla penetrazione del mercato italiano,

Figura 3.5 – Fattori di attrattività dell'Italia agli occhi delle imprese a capitale tedesco  
(scala da 1 = estremamente negativo a 6 = estremamente positivo)



Fonte: AHK-Italien (2011).

Figura 3.6 – Fattori di successo nel mercato italiano agli occhi delle imprese a capitale tedesco  
(scala da 1 = irrilevante a 6 = fondamentale)



Fonte: AHK-Italien (2011).

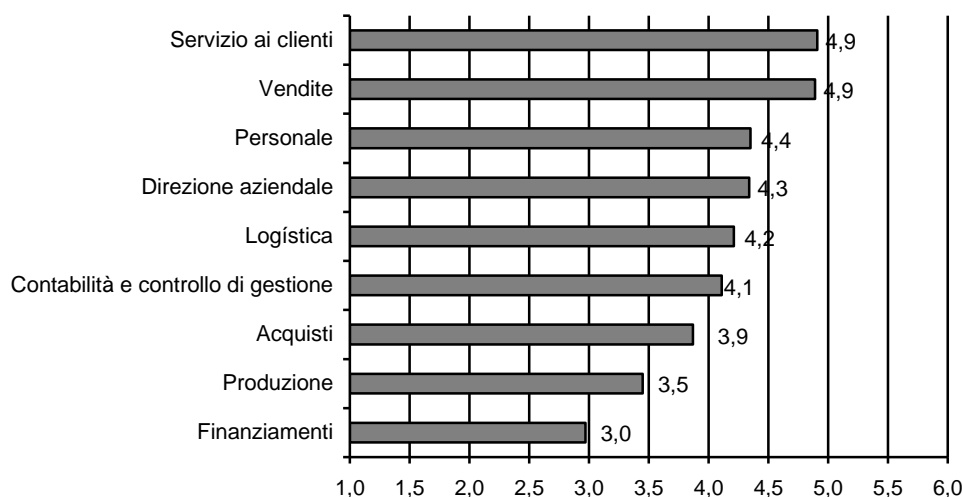
per avere successo nel quale è necessario un forte impegno di aderenza alla cultura locale, di segmentazione dell'offerta e di attenzione al cliente, spesso assai esigente. La crisi economica sembra dunque avere inasprito la competizione, riportando l'attenzione sui fattori fondamentali legati al soddisfacimento dei clienti, in termini di qualità, prezzo e livello di servizio.

Il profilo delle risposte date dalle imprese italiane a questa domanda è assai simile a quello dato dalle imprese a capitale tedesco residenti in Francia, Spagna e Portogallo; i pesi assegnati dalle imprese italiane risultano tuttavia quasi sempre superiori di alcuni decimi di punto agli altri.

*Un articolato equilibrio tra autonomia e coordinamento nei rapporti con la casa-madre*

Le filiali italiane ritengono di avere conquistato un buon livello di autonomia all'interno dei rispettivi gruppi di appartenenza, pur in un quadro di forte coordinamento delle attività di natura più strategica da parte della casa-madre tedesca. Il grado di autonomia più elevato si riscontra come prevedibile per le funzioni più vicine al mercato, quali i servizi ai clienti e le vendite (fig. 3.7).

Figura 3.7 – Grado di autonomia della filiale italiana rispetto alla casa-madre tedesca (scala da 1 = modesto a 6 = elevato)



Fonte: AHK-Italien (2011).

Il livello di autonomia è giudicato in termini assai positivi anche per quanto riguarda la gestione del personale e le attività direzionali, mentre è più limitato per le attività a più elevata valenza strategica, quali la ricerca e sviluppo e la gestione delle fonti di finanziamento, sulle quali le case-madri mantengono per lo più un elevato grado di controllo. In posizione intermedia troviamo le attività di natura più strettamente operativa (acquisti, produzione e logistica) e le attività amministrative e di controllo di gestione.

L'elevato grado di autonomia assegnato dalle case-madri tedesche alle filiali italiane è confermato anche dalle scelte riguardanti il top management delle filiali: in poco meno dei due terzi delle imprese le posizioni di vertice sono ricoperte per scelta esplicita da manager italiani, mentre solo il 14% delle imprese ritiene esplicitamente opportuno coprire tali posizioni con manager tedeschi.

In generale si riscontra una notevole stabilità nelle posizioni di vertice delle filiali italiane: nel 57% delle imprese la frequenza di turnover per il top management è superiore ai 10 anni. La crisi ha spinto le imprese a perseguire una maggiore efficacia nel coordinamento e nei processi decisionali rendere più costanti ed efficienti i flussi di comunicazione tra casa-madre e filiale italiana.

## Appendice metodologica

Per la corretta interpretazione dei dati e delle analisi presentate in questo rapporto si rendono indispensabili l'illustrazione della metodologia seguita nell'ambito della ricerca, con particolare riferimento alle regole stabilite per identificare gli investitori e le partecipazioni estere ai fini della costruzione e dell'aggiornamento della banca dati REPRINT.

In primo luogo, va ricordato che la banca dati prende in esame esclusivamente i fenomeni connessi agli *investimenti diretti esteri* (IDE), definiti, in armonia con i criteri dell'International Monetary Fund (1977) come gli investimenti finalizzati alla acquisizione della quota di controllo o comunque di interessi durevoli (minoritari o paritari) in un'impresa che comportino un certo grado di coinvolgimento dell'investitore nella direzione e nella gestione delle sue attività. In altri termini, vi è una chiara distinzione rispetto agli *investimenti di portafoglio*, rivolti a partecipazioni di natura finanziaria ed attuati da soggetti istituzionalmente o di fatto non interessati alla gestione dell'impresa oggetto dell'investimento.

La distinzione fra partecipazione diretta e partecipazione finanziaria è talvolta sottile e non facile. Nei casi dubbi è stato fatto riferimento alla presenza o meno di membri formalmente indicati dall'investitore nel Consiglio di amministrazione e/o nel Collegio sindacale dell'impresa considerata. Non sono state stabilite soglie minime per la quota di partecipazione e/o per il valore assoluto dell'investimento in qualità di discriminanti decisive, sebbene questi siano importanti ingredienti della valutazione complessiva. Nel caso di partecipazioni in gruppi finanziario-industriali con strutture complesse, si tiene conto sia dell'architettura della partecipazione, sia del significato ad essa attribuito dalle parti coinvolte. Per discriminare tra partecipazione di controllo e non, è fatto riferimento alla nozione di controllo maggioritario (quota di possesso maggiore del 50%), ovvero all'ufficiale riconoscimento da parte degli interessati circa il conferimento all'azionista di maggioranza relativa della responsabilità gestionale dell'impresa. Nei casi dubbi ci si è ricondotti alla obiettività della quota di partecipazione.

Nel giudicare le partecipazioni estere in entrata e in uscita viene indagata l'eventuale catena di controlli successivi che configura forme di *controllo indiretto*, con l'obiettivo di risalire all'anello finale, cioè al soggetto che controlla o

partecipa nella società attraverso la suddetta gerarchia di meccanismi azionari. Nel caso di partecipazioni minoritarie, la catena viene interrotta al primo anello, cioè alla prima e principale società industriale è riferibile la partecipazione. Risultano dunque escluse dalla banca dati le eventuali società industriali controllate in cascata dalla suddetta società, poiché ad esse non appare immediatamente e meccanicisticamente trasferibile la partecipazione estera minoritaria nella società controllante.

Nel caso delle partecipazioni estere in Italia, la nazionalità dell'investitore estero associato all'impresa partecipata sono quelli del soggetto finale e non di eventuali soggetti intermedi, i quali possono avere nazionalità diversa (un fenomeno non trascurabile, soprattutto a livello delle maggiori IMN). Qualora l'investitore corrisponda ad un gruppo industriale variamente organizzato in holding e sub-holding ne viene rilevata la struttura, a partire dalla società operativa direttamente impegnata nella gestione della partecipazione, per risalire alla holding industriale di controllo e giungendo, infine, alla società finanziaria che rappresenta gli interessi degli azionisti di controllo.

Per gli investimenti in entrata vengono dunque considerate a partecipazione estera le società controllate da altre società italiane a loro volta controllate da soggetti esteri, mentre non vengono considerate a partecipazione estera le società industriali italiane controllate o partecipate da società finanziarie costituite all'estero da società a base italiana e da operatori di nazionalità italiana, fenomeno che peraltro appare tutt'altro che non trascurabile. In modo del tutto simmetrico si procede nel caso degli investimenti diretti in uscita; in particolare, le partecipazioni sono sempre attribuite alle effettive case-madri italiane, piuttosto che alle eventuali finanziarie appositamente costituite all'estero per la gestione delle attività.

Nel caso di titolari e/o azionisti da lungo tempo residenti nel Paese ospite dell'investimento, il giudizio circa la natura corrente dello stesso è stato dato tenendo conto del luogo ove si sono svolte le attività che hanno originato il flusso delle risorse finanziarie a disposizione dell'investitore. Al riguardo, le imprese partecipate da titolari/azionisti che, pur conservando la cittadinanza estera, hanno storicamente iniziato la loro attività imprenditoriale in Italia, ove continuano ad essere localizzati in modo esclusivo o preponderante gli *assets* industriali da essi posseduti, non sono state incluse nel computo delle imprese partecipate dall'estero. Conseguentemente, le (invero sporadiche) attività indu-



striali estere da esse controllate sono state incluse nel repertorio delle imprese estere partecipate dall'Italia.

Le partecipazioni estere da parte di imprese italiane attualmente controllate da IMN estere sono state escluse dal repertorio degli investimenti italiani all'estero, anche nel caso di investimenti storici effettuati dall'impresa italiana in unità tuttora formalmente gestite da essa nel quadro della struttura organizzativa della nuova casa-madre estera. Simmetricamente, le partecipazioni al di fuori del nostro Paese, attivate da imprese localizzate in Italia e nel passato a controllo estero, sono state considerate a tutti gli effetti partecipazioni estere in uscita, a partire dal momento in cui la casa-madre è stata acquisita da investitori italiani.

L'anno di inizio della partecipazione estera (in entrata e in uscita) è quello del *primo* investimento di natura industriale. Alle imprese che sono oggetto di successive transazioni "estero su estero", per l'entrata, e "Italia su Italia", per l'uscita, sono perciò associate le date relative alla prima partecipazione. Nel caso di imprese che modificano la loro natura, sommando a precedenti attività commerciali e di servizio l'attività industriale, l'anno associato è quello relativo all'avvenuta trasformazione. Infine, nel caso di fusione tra due o più imprese a partecipazione estera alla società risultante dalla fusione viene attribuito l'anno di partecipazione della società incorporata a più antica partecipazione estera.

La raccolta e l'aggiornamento dei dati contenuti in REPRINT richiedono un lungo e sistematico lavoro di raccolta e di verifica incrociata di informazioni e dati provenienti da una pluralità di fonti, tutte di carattere parziale (per singole imprese, per singoli Paesi, per specifiche aree territoriali, per determinati settori industriali, ecc.), con informazioni incomplete o non aggiornate, a volte reciprocamente contraddittorie, quando non contrassegnate da errori. A tal fine sono usualmente utilizzati vari strumenti di rilevazione, integrati da indagini dirette condotte tramite questionari strutturati presso i soggetti coinvolti nel processo di internazionalizzazione in entrata/uscita. Per una dettagliata descrizione delle fonti informative consultate e delle modalità seguite nella fase di indagine sul campo si rimanda all'appendice metodologica del volume di ricerca a cura di Mariotti e Mutinelli (2010).

Alcune osservazioni, infine, in merito al grado di affidabilità che la ricerca offre quanto a identificazione e misura della consistenza dei fenomeni indagati. Pur ritenendo che il lavoro svolto, ancorché non esaustivo, si avvicini notevolmente ad una totale copertura dell'universo oggetto di analisi, grazie all'estesa consultazione di fonti informative, è tuttavia doveroso evidenziare limiti certi e

possibili delle elaborazioni svolte. In primo luogo, le fonti di informazione disponibili sono, singolarmente prese, certamente carenti e non aggiornate. Ne risulta che, nonostante l'integrazione e le verifiche incrociate, possono non essere censite imprese di passata e recente costituzione, le quali comportino investimenti assai contenuti e tali da non essere segnalati pubblicamente; possono di converso figurare nella banca dati società di piccola rilevanza che hanno cessato da poco tempo le attività. In secondo luogo, sono possibili errori riguardo la tipologia delle attività svolte e le dimensioni (numero di addetti, fatturato) delle imprese censite.

Sul lato delle partecipazioni all'estero, il maggiore problema è dato dall'esplosione delle iniziative delle PMI, accompagnata dal "rumore" rappresentato dalle molte iniziative annunciate che rimangono allo stadio della pura intenzione e dalla "area grigia" costituita dal proliferare dell'imprenditorialità italiana all'estero (ovvero, di attività avviate all'estero da cittadini italiani e non da imprese italiane; tali attività sono di norma escluse dalla rilevazione). La sistematica verifica delle informazioni implica grande profusione di tempo e complica il lavoro dei ricercatori impegnati nella rilevazione<sup>1</sup>. Tuttavia, al di sopra della soglia di 2,5 milioni di euro di giro d'affari all'estero, si ritiene che alla rilevazione possano essere sfuggite solo talune "multinazionali sommerse", ovvero aggregati di impresa regolati non da strutture proprietarie formali, ma da affiliazioni basate su rapporti informali, non infrequentemente di natura familiare.<sup>2</sup> Diverso è il caso delle iniziative al di sotto della soglia indicata, per le quali è stata esclusa *a priori* la possibilità di una rappresentazione dell'universo. Sono numerose le partecipazioni, particolarmente di natura commerciale e di servizio, che rientrano in questa categoria. Anche *micro-iniziativa* di natura industriale possono sfuggire alle rilevazioni più accurate: esse riguardano principalmente l'Europa Centro-orientale e, in misura minore, alcune aree in via di sviluppo dei continenti africano e asiatico e costituiscono un mondo su cui talvolta si

---

1. Per alcune "liste" compilate dalle Camere di Commercio locali (ad esempio, nei paesi dell'Est), i casi corrispondenti a iniziative realmente avviate, non sono più del 20-30% del totale delle segnalazioni.

2. Al proposito vi è peraltro da chiedersi se queste configurazioni associative rientrino nella categoria, pur definita in senso ampio, delle "imprese multinazionali".

fantastica.<sup>3</sup>

Stime fondate su estrapolazioni da indagini campionarie circa la consistenza complessiva del fenomeno della multinazionalizzazione del Paese, ad includere quanto non direttamente rilevato nella banca dati, hanno evidenziato per il principale comparto analizzato, quello dell'industria manifatturiera, come il probabile scostamento tra il censito e l'universo non superi il 20% in termini di numero di imprese investitrici e partecipate estere e il 5% in riferimento ai dipendenti e al fatturato all'estero. Con riferimento alle sole partecipazioni di controllo La completezza della rilevazione può essere valutata anche attraverso le indagini che l'ISTAT ha iniziato a condurre nel quadro delle statistiche comunitarie FATS – Foreign Affiliates Trade Statistics (ISTAT 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009a, 2009b, 2010b con riferimento alle imprese italiane a controllo estero; ISTAT 2010a, 2011 con riferimento alle imprese estere a controllo italiano). Non si tratta di censimenti, quanto di rilevazioni assai estese e statisticamente fondate che consentono di produrre stime sulla consistenza economica dell'universo delle partecipazioni estere, accompagnate da alcune disaggregazioni per settore, dimensione delle imprese controllate e nazionalità dell'impresa investitrice. Il confronto con le stime ISTAT per gli aggregati settoriali coperti da REPRINT conferma l'affidabilità di quest'ultimo database; in termini di dipendenti e di fatturato, lo scostamento tra REPRINT e le stime ISTAT è assai ridotto ed appare comprensibilmente motivato da attività minori sfuggite alla rilevazione diretta.

---

3. È questo il caso della Romania, paese in cui sarebbero oltre 20mila le imprese partecipate da soggetti italiani. Ma la stessa stampa quotidiana, nei propri *reportages*, ha da tempo ridimensionato il dato, citando aziende fantasma, iniziative mai partite, avventure poco nobili celate sotto il nome di società esistenti solo sulla carta. Un'indagine condotta nel 2005 dal Corriere della Sera aveva stimato realisticamente in non più di 3mila le imprese partecipate da soggetti italiani (imprese o privati cittadini) attive nel paese a qualsivoglia titolo (attività produttive, commerciali, finanziarie, immobiliari, di servizio, ecc.).



## Riferimenti bibliografici

- AHK-Italien - Deutsch-Italienische Handelskammer, *Investitori italiani in Germania. Strategie di internazionalizzazione, criteri di investimento, fattori di attrattività*, AHK – DeInternational, Milano, 2009.
- AHK-Italien - Deutsch-Italienische Handelskammer, *Aziende tedesche in Italia 2010/2011. Clima congiunturale, fattori di successo, rapporti con la casa madre*, AHK – DeInternational, Milano, 2011.
- Deutsche Bundesbank (2010), *International Capital Links*, Special Statistical Publication 10, Frankfurt am Main, April ([www.bundesbank.de](http://www.bundesbank.de)).
- Hirdina R., Jost T. (2010), *German outward FDI and its policy context*, Columbia FDI Profiles, Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, Columbia University, April 9, 2010.
- International Monetary Fund (1977), *Balance of Payments Manual*, Washington D.C.
- ISTAT (2004), “Struttura e attività delle imprese a controllo estero. Anno 2001”, *Statistiche in breve*, 5 luglio 2004.
- ISTAT (2005), “Struttura e attività delle imprese a controllo estero. Anno 2002”, *Statistiche in breve*, 28 luglio 2005.
- ISTAT (2007), “Struttura e attività delle imprese a controllo estero. Anni 2003 e 2004”, *Statistiche in breve*, 27 febbraio 2007.
- ISTAT (2008), “Struttura e attività delle imprese a controllo estero. Anno 2005”, *Statistiche in breve*, 16 aprile 2008.
- ISTAT (2009a), “Struttura e attività delle imprese a controllo estero. Anno 2006”, *Statistiche in breve*, 15 aprile 2009.
- ISTAT (2009b), “Struttura e attività delle imprese a controllo estero. Anno 2007”, *Statistiche in breve*, 23 dicembre 2009.
- ISTAT (2010a), “Le imprese a controllo nazionale residenti all'estero. Anno 2007”, *Statistiche in breve*, 31 maggio 2010.

- ISTAT (2011), “Le imprese a controllo nazionale residenti all’estero. Anno 2008”, *Statistiche in breve*, 21 marzo 2011.
- ISTAT (2010b), “Struttura e attività delle imprese a controllo estero. Anno 2008”, *Statistiche in breve*, 20 dicembre 2010.
- Jost T. (2010), *Inward FDI in Germany and its policy context*, Columbia FDI Profiles, Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, Columbia University, July 26, 2010.
- Mariotti S., Mutinelli M. (2005), *Italia Multinazionale 2004. Le partecipazioni italiane all’estero e estere in Italia*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli.
- Mariotti S., Mutinelli M. (2006), *Italia Multinazionale 2005. Le partecipazioni italiane all’estero e estere in Italia*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli.
- Mariotti S., Mutinelli M. (2008a), *Italia Multinazionale 2006. Le partecipazioni italiane all’estero e estere in Italia*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli.
- Mariotti S., Mutinelli M. (2008b), *Italia Multinazionale 2008. Le partecipazioni italiane all’estero e estere in Italia*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli.
- Mariotti S., Mutinelli M. (2010), *Italia Multinazionale 2010. Le partecipazioni italiane all’estero e estere in Italia*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli.
- Soris, a cura di (1968), *Effetti degli investimenti esteri in Italia*, Milano, Etas Kompass.