

Erfahrungen eines Jungmanagers in Brasilien

Als ich 2008 zum ersten Mal beruflich ins selbsternannte „Land der Zukunft“ kam, wusste ich, dass ich meine Erwartungshaltung „kalibrieren“ musste. Mein Arbeitgeber Siegwark, ein großer Druckfarbenhersteller, hatte einige Jahre zuvor eine Firma in Rio gekauft, und diese lief nicht so wie erwartet. Außerdem war die Fabrik gerade von Rio nach São Paulo verlagert worden.

TEXT: NEVEN BARTEL *

Infrastruktur

Der internationale Airport in São Paulo ist der größte Brasiliens und das Tor ins Land. Das verwundert sehr: Er platzt aus allen Nähten, auch weil er seit Inbetriebnahme (1985) kaum ausgebaut worden ist. Von dort geht es auf die auf bis zu zwanzig (!) Spuren ausgebaute Stadtautobahn, die ständig zu kollabieren droht, vor allem wenn der angrenzende, die Umwelt verschmutzende Fluss über die Ufer tritt.

Die Schwierigkeiten, mit denen ich als Person zu kämpfen habe, betreffen natürlich auch den Güterverkehr. Die marode Infrastruktur, gekoppelt mit einem Transportwesen, welches vielfach auf großen, schweren und oft schlecht gewarteten LKW beruht, sorgt dafür, dass regelmäßig Ware verspätet oder gar nicht eintrifft.

In Brasilien gibt es aber auch gute Transportinfrastruktur. Häfen und Eisenbahnlinien z.B. sind aber oft privat, d.h. teuer, oder nur eingeschränkt zugänglich. Siegwark ist aber zu klein, um sich jeden Luxus zu leisten – zum Schutz gegen regelmäßige Stromausfälle haben wir aber kürzlich einen Generator angeschafft, um wenigstens einen reibungslosen Produktionsbetrieb gewährleisten zu können.

Auch aufgrund der schlechten Infrastruktur greifen wir soweit möglich auf heimische Rohstoffe zurück – auch auf Ethanol, welches wir als Lösemittel verwenden. Ethanol ist Exportschlager Brasiliens, und die

hohe Exportqualität gilt auch für andere Agrar- oder Mineralprodukte – Brasilien wird nicht umsonst die „Kornkammer“ der Welt genannt.

Ein- und Ausfuhr

Abgesehen von Rohstoffen gibt es leider wenig gute Exportprodukte. Auch wir kaufen Industriegüter eher im Ausland ein – so kommen zum Beispiel viele unserer Verpackungen aus Europa – die Qualität ist besser und die Produkte sind, trotz hoher Zölle, günstiger. Dennoch gibt es sie, *Made in Brazil*: Flip flops von *Havaianas* und Passagierflugzeuge von *Embraer* verkaufen sich weltweit. Die Deutsche Lufthansa betreibt 19 *Embraer*-Maschinen!

Schwierigkeiten bei der Einfuhr von Waren nach Brasilien macht auch das sehr komplexe Steuerwesen. Einige Bundesstaaten haben niedrigere Umsatzsteuersätze nur für die Einfuhr (auch aus anderen Bundesstaaten!). Deshalb haben wir, unter Einbezug von Anwälten, ein steuerlich optimiertes *legales* Importszenario erstellt. Wir haben damit unsere Steuerlast reduziert – aber das Ergebnis lag hinter den Erwartungen zurück: Einige der vermeintlich günstigen Szenarien lagen im Graubereich.

Umso erstaunlicher ist es, dass es auch einen hohen Grad an Finanzeffizienz gibt. In persönlichen Gesprächen teilten mir Manager lokaler Unternehmen ihr Leid mit, dass der Schwarzverkauf nur noch sehr eingeschränkt möglich sei, dass seit 2009 Rechnungen bei Warenaus- und -eingang immer eine

sofortige *Onlineprüfung* durch Finanzbehörden erfordern, sonst nicht genehmigt werden. Auch das Mahnwesen ist sehr effizient: Wer seine Rechnungen nicht pünktlich begleicht, zahlt automatisch Mahngeld, die im Zweifelsfall durch das örtliche „*Cartório*“ (eine typisch brasilianische Institution) eingetrieben werden.

Trotz dieser Finanzeffizienz hat aber der *Despachante*, auch eine typisch brasilianische Institution, überlebt. Oft Einmannbetrieb, sorgt dieser für den reibungslosen Umgang mit Behörden und trägt damit bei zu einem halbwegs reibungslosen Ablauf. Bei unserem kürzlichen Fabrikumbau haben wir durch den *Despachante* die Baugenehmigung in zwei Monaten erhalten. Ohne ihn hätte der Vorgang ein Jahr gedauert. Die genannten klischeehaften Schwierigkeiten führen dazu, dass ich einen Großteil meiner Zeit mit Organisation verbringen muss! Diese Schwierigkeiten sind auch mit ursächlich für den *Custo Brasil*.

Qualität der Mitarbeiter

Der faule Brasilianer hingegen ist ein überholtes Klischee. Während ich diesen Artikel an einem Samstag schreibe, führen gerade die Hälfte meiner Mitarbeiter eine Inventur durch – freiwillig. Wenn Überstunden nötig sind, bleiben die Kollegen meist so lange wie erforderlich. Natürlich werden Überstunden bezahlt, und Fabrikmitarbeiter, zum Mindestlohn angestellt, freuen sich über den Zuverdienst. Aber auch Mitarbeiter, die ein gutes Einkommen haben, sind bereit, länger zu

* Zusammenfassung eines am 28. November 2011 bei der DBG-Bonn gehaltenen Vortrages



Warteschlange am internationalen Flughafen Guarulhos, Sao Paulo

arbeiten. Die Bereitschaft zur Leistung spiegelt sich auch in der Weiterbildung. Viele Mitarbeiter gehen nach einem Achtstunden-Tag abends an die Uni – und dies mehrfach die Woche und über Jahre hinweg!

Die Führung der Mitarbeiter läuft auch anders als in Deutschland – *indirekte, nicht-öffentliche Kritik ist in Maßen* erlaubt. Und wenn Kollegen verspätet zur Besprechung kommen, gehört Smalltalk trotzdem dazu – tadeln ist unpassend. Die Sitzungen sind durch diese lockere Art meist angenehmer, aber auch unverbindlicher. Ich, als präziser Deutscher (Brasilianer sagen dazu 8/80 - „alles oder nichts“), habe lange gebraucht, mich hiermit anzufreunden. Die Brasilianer sind selber meist mit „80/20“ zufrieden. Schwierig wird das, wenn die lokale Finanzabteilung an die deutsche Zentrale berichten muss. Das führt regelmäßig zu Konflikten. Grundsätzlich herrscht Uneinigkeit über die Definition von „genau“. Dennoch haben wir einen *modus operandi* gefunden, und die lokalen Kollegen haben akzeptiert, dass eine Präzision auch Vorteile hat.

Interkulturelle Herausforderungen

Auch im Geschäft mit Externen bestimmt eine gewisse Lockerheit den Alltag: Kein Krawattenzwang – und Kollegen in Deutschland sind verzweifelt, weil sie vor Abflug nach Brasilien noch immer keine Detailplanung für ihre Termine in São Paulo haben. Auch gehört es zum guten Ton, bei Terminen viel – und nicht immer über das Geschäft – zu reden und diese Treffen so oft zu wiederholen, bis sie zu einem Ergebnis führen. Dieses vermeintliche Chaos darf nicht als Desinteresse interpretiert werden! Den exakten Zeitpunkt für einen Geschäftsabschluss zu finden, gehört zu einer interkulturellen Fähigkeit, die ich erlernen musste.

Diese Lockerheit kann Geschäftsbeziehungen auch ins Abseits führen. So wurden wir vom örtlichen Bürgermeister bei Einweihung der Fabrik gefragt, ob seine Frau, mit ihrem Cateringdienst, nicht unsere Kantine betreiben könne? Wir haben uns dann für eine andere Firma entschieden, um in keine Abhängigkeit zu kommen, die durchaus gefährlich werden könnte: Der Bürgermeister wurde vor einem Jahr von der örtlichen Mafia erschossen.

Zukunftsperspektiven

Zusammenfassend glaube ich trotz-

dem, dass Brasilien eine gute Zukunft bevorsteht. Weitere Reformen des Steuerwesens und Bürokratieabbau sind zwar überfällig, aber das Land hat Fortschritte gemacht. Brasilien ist seit 1988 eine stabile Demokratie. Die nach 1994 eingeleiteten Wirtschaftsreformen sind eine hervorragende Basis. Sozial- und Bildungsreformen in den letzten Jahren haben viel zum sozialen Frieden beigetragen. Für weiteren Aufschwung spricht auch, dass viele Unternehmen in diesem günstigen Umfeld prosperieren und investieren. Die Qualifikation der Mitarbeiter, zwar unter dem deutschen Niveau, wird durch ihren Arbeitseinsatz oft wettgemacht – ein fast freundschaftliches Miteinander macht den Alltag sehr angenehm.

Als der Komponist Tom Jobim nach langem Aufenthalt in den USA heimkehrte, wurde er von Journalisten gefragt, warum er nicht in dort geblieben, sondern zurückgekehrt sei. Er antwortete: „*Lá é bom, mas é uma merda. Aqui é uma merda, mas é bom.*“

Und tatsächlich, vielleicht verkörpert dieser Spruch Brasilien am besten. ■

Über den Autor

Neven Bartel, Jahrgang 1975, wuchs in Afrika, den USA und in Brasilien auf. Er studierte VWL, BWL, Philosophie und Politik in Deutschland und in den USA. Nach fünf Jahren als Unternehmensberater bei BrainNet wechselte er zum Druckfarbenhersteller Siegwert, wo er in Asien und Südamerika Strategieprojekte leitete. 2009 wurde er als Leiter Einkauf Südamerika nach Brasilien entsandt. Er war Mitglied des Beirats von BrainNet für Marktentwicklung in Brasilien. Herr Bartel kehrt 2012 nach Deutschland zurück.

ANZEIGE

BRASIL - Flüge WALTER VASSEL

especializado em vôos para o BRASIL
há **27** anos: 1984 - 2011




Postfach 1249 · D - 63305 Rödermark
Tel. 0 60 74 - 4 86 88 00 · Fax 0 60 74 - 9 58 07
wvassel@t-online.de · www.meu-brasil.de · www.feijoada.de

Trazemos seus país para a Alemanha a preços razoáveis. Wir bringen Ihre Schwiegermutter preisgünstig nach Deutschland ... und wieder zurück!!