



## INTERIM-MANAGEMENT IN BRASILIEN

Von Dr. Reinhard Schützdeller, Peter Burkhardt, Carlo Fromm und Thomas Grössler

**Einst war Brasilien der größte Schuldner der Erde. Die Inflationsrate lag bei vier Prozent - und zwar pro Tag. Diese Zeiten sind endgültig vorbei. Die Wirtschaft des größten Landes Südamerikas ist in den Jahren 1998 bis 2009 fast ohne Unterbrechung gewachsen. Das Land hat seine Schulden abgebaut. Der Schuldenstand liegt heute deutlich unter dem Niveau der meisten europäischen Länder (KfW). Brasilien ist auf dem Weg zur 4. größten Volkswirtschaft nach China, Indien und den USA mit 265 Mio. potentiellen Konsumenten.**

**Mit einem Handelsvolumen von fast 20 Milliarden Euro gehört Deutschland zu den wichtigsten Handelspartnern Brasiliens. Brasilien ist Deutschlands wichtigster Handelspartner in Lateinamerika. Für 2010 wird dem Land ein Wirtschaftswachstum von gut sechs Prozent prognostiziert. Zur Zeit sind rund 1300 deutsche Unternehmen mit einem Gesamtumsatz von 40 Mrd. US-\$ in Brasilien tätig. Sie erwirtschaften fast 10 Prozent des brasilianischen Bruttoinlandsproduktes.**

**Erstmals standen 2010 China, Indien und Brasilien an der Spitze der Top-Ten des Foreign Direct Investment Confidence Index® von A.T. Kearney: (Rang 2007)**

1. China (1.)
2. USA (3.)
3. Indien (2.)
4. Brasilien (6.)
5. Deutschland (10.)
18. Russland (9.)

### Eintrittsbarrieren in den brasilianischen Markt

- Bürokratie und Korruption
- hohe Importzolltarife und Einfuhrhemmnisse
- starke Steuerbelastung und hohes Zinsniveau
- fehlende Doppelbesteuerungs- und Investitionsschutz-Abkommen
- hohe Produktionskosten (custo Brasil)

- starke Real-Aufwertung
- unbefriedigende Rechtssicherheit
- persönliche Sicherheitsprobleme in Großstädten
- veraltete Arbeitsgesetzgebung
- unterentwickelte Infrastruktur
- krasse Einkommensunterschiede
- Bildungs- und Ausbildungsniveau

### Verhandlungsführung

In Brasilien wird Portugiesisch gesprochen. Zwar verfügen Brasilianer im oberen Management oft auch über gute Englischkenntnisse. Dies gilt vor allem auch für internationale Unternehmen in Brasilien. Trotzdem empfiehlt es sich, vorab zu klären, ob ein Dolmetscher benötigt wird. Angebote, technische Dokumente und Bedienungsunterlagen sollten generell ins Portugiesische übersetzt werden.

Brasilianer sind fabelhafte Gastgeber und empfangen ihre Gäste auf eine fast familiäre Art und Weise. Sie sind in der Regel optimistisch, lachen gerne und schätzen guten, offenen Humor. "Alegria" - Lebensfreude, spielt eine große Rolle. Oft haben sie das Talent, am Anfang einer Besprechung "das Eis zu brechen" oder in schwierigen Verhandlungen den richtigen Ton zu treffen. Jedoch neigen sie dazu, schwierige Details zu umgehen, statt auf den Punkt zu kommen.

Der persönlichen Beziehung wird ein hoher Stellenwert eingeräumt. Eine gute Erziehung und Bildung sowie der familiäre Hintergrund sind besonders wichtig. Der Kommunikationsstil ist sehr extrovertiert. Deshalb sollten wichtige Gespräche persönlich und nicht via Telefon oder Fax durchgeführt werden.

Die Fähigkeit zuzuhören, ist bei brasilianischen Verhandlungspartnern eher unausgeglichen. Häufiges Unterbrechen erfolgt nicht aus Unhöflichkeit oder Besserwisserei, dahinter steht eher die Absicht zu zeigen, dass sie Ihren Sachverhalt und Standpunkt verstehen. Verglichen mit anderen Nationalitäten haben die Brasilianer eine eher kurze Geduld, Ihnen zu zuhören.

Generell ist die Kommunikation in Brasilien sehr freundlich. Das Verhandlungsteam kann aus einigen wenigen Teilnehmern oder nur einer einzelnen Person bestehen. Innerhalb des Teams sind Diskussionen voraussichtlich sehr lebhaft. Spontane Ideen und schnelles Denken prägen so manches Gespräch.

Brasilianische Führungskräfte sind sehr flexibel und nicht so fixiert auf Tagesordnungen und Terminpläne. In der Regel sind sie gut vorbereitet und geschickte sowie clevere Verhandlungsführer, die ihre Ziele von Anfang an genau kennen. Sie verfolgen ihre jeweilige Zielsetzung konsequent, selbst wenn ihre Verhandlungsbemühungen für Dritte nicht immer nachvollziehbar sind.

Brasilianische Geschäftspartner reagieren und kommunizieren äußerst schnell und werden ein Maximum an Flexibilität aufbringen, um ihre Ziele durchzusetzen. Dieses rasche Handeln kann dazu führen, dass Ihr Gegenüber die geführten

Gespräche mit anderen aktuellen Projekten verknüpft, in die er involviert ist. Dies sollte Sie nicht stören. Brasilianer können viel Begeisterung für neue Projekte aufbringen.

Sie sollten darauf vorbereitet sein, dass Ihr brasilianischer Partner die Verhandlungen zunächst mit einem hohen Preis eröffnet, um hinlänglich Spielraum für Zugeständnisse zu haben. Verhandlungen und die Kunst des Feilschens werden als soziales Zugeständnis angesehen. Problematische Sachverhalte sollten besser am Ende einer Präsentation diskutiert werden.

Eine elementare Regel lautet: Ihr Verhandlungsstil kann genau und konsistent bleiben, solange das Klima freundlich und einvernehmlich ist. Vergessen Sie nicht, unbeschwert zu wirken und mit Humor zu glänzen, der für den Kommunikationsfluss immer förderlich ist. Die Realisierung von Projekten gehört nicht zu den stärksten Seiten der Brasilianer. Deshalb ist es empfehlenswert darauf zu achten, ob Ihr Partner alle weiteren, abgesprochenen Schritte auch einhält.

Wie auch in einigen anderen südamerikanischen Staaten, arbeitet die Bürokratie in Brasilien eher langsam. Beamte verfügen oftmals über genügenden Einfluss, Ihre Vorhaben zu beschleunigen oder, bei fehlerhaftem Verhalten und Besserwisserie, auch zu blockieren. Oft passiert es in Brasilien, dass eine bestimmte Gesetzeslage per Dekret oder Rechtsverordnung schnell einmal geändert wird. Dies geht dann zur Lasten der Rechtssicherheit.

Trotz hoher Temperaturen sind brasilianische Geschäftsleute konservativ gekleidet. Wenn das Wetter es zulässt, tragen männliche Führungskräfte gewöhnlich elegante Anzüge, oft auch in italienischen und hellen Farben. Krawatten sind nicht nur allgemein üblich, sondern oft erforderlich.

Während Sie verhandeln ist es schwierig, konkrete Antworten zu bekommen. "Ja" heißt maximal "Wahrscheinlich", und "Nein" kommt so gut wie gar nicht vor. Drängendes Verhalten wird als aggressiv empfunden, daher: Erst einmal eine gute Beziehung etablieren, lächeln und sich wirklich für die Person, deren Einstellungen, Werte und Bedürfnisse interessieren. Das ist nicht schwer, da die meisten Brasilianer sehr offen und herzlich sind.

In Anbetracht der turbulenten Verkehrssituationen in Rio und Sao Paulo, aber auch weil die Brasilianer einfach einen anderen Umgang mit der Zeit haben, sind Verspätungen bis zu einer Stunde keine Seltenheit und werden durchaus toleriert.

Brasilianische Unternehmen sind deutlich hierarchisch gegliedert. Die mittlere Managementebene gibt es eher selten. Setzen Sie die Verhandlungen in der Hierarchie möglichst hoch an. Entscheidungsgewalt hat meistens nur der Geschäftsführer.

Die brasilianische Gesellschaft - auch die Wirtschaft - ist wesentlich stärker beziehungs- als funktionsorientiert. Wenig geschieht auf der Grundlage eines "Rechts", einer "Pflicht" oder einer schriftlichen Vereinbarung. Eine persön-

liche "Verpflichtung" hingegen motiviert, für den anderen sein Bestes zu geben. Dies wiederum kann je nach Situation bedeuten, den formalen Pflichten nachzukommen, oder auch ihnen zuwiderzuhandeln.

Brasilianer sind es gewohnt, mehrere Dinge gleichzeitig zu tun - was jedoch bedeuten kann, dass jeder einzelne Vorgang länger dauert. Deutsche müssen sich daher bei Verhandlungen in Brasilien darauf einstellen, dass ihre Partner in den Themen springen und auch völlig außerhalb der Agenda liegende Aspekte aufgreifen, die sie ebenso schnell wieder fallen lassen. Durchaus verständlich also, dass deutsche Manager dieses Vorgehen als mangelnde Systematik, geringe Fähigkeit zu stringentem Vorgehen oder auch als geringes Interesse am Sachthema erleben. Aus brasilianischer Sicht hat das jedoch durchaus Vorteile: Warum sich an einem Punkt festbeißen, bei dem es anscheinend nicht weitergeht, und in Kauf nehmen, dass die Kontroverse das Verhandlungsklima trübt? Da ist es doch allemal besser, auf ein anderes Sachthema zu springen, in dem vielleicht leichter Übereinstimmungen zu erzielen sind - oder auch auf ein "unsachliches" Thema, das die Stimmung wieder entkrampft.

Die sprichwörtliche brasilianische Begeisterungsfähigkeit führt in Verhandlungen leicht zu Situationen, in denen die Ambition das tatsächlich Machbare übersteigt. Gerade wenn eine positive Stimmung hergestellt wurde, geben brasilianische Partner gern eher beziehungs- als sachorientierte Zusagen. "Das machen wir in drei Monaten" bedeutet nicht zwangsläufig, dass das Betreffende tatsächlich in drei Monaten geschehen sein wird, sondern heißt eher: "Ich weiß, dass es Ihnen eilig ist, und ich werde mein Bestes tun, um Sie zufrieden zu stellen. Wenn alles so lief, wie ich wollte, würde ich es sogar in drei Monaten tun. Natürlich wird es real etwas länger dauern."

Einerseits bedarf es einiger Erfahrung festzustellen, wann eine Aussage überwiegend beziehungsorientiert und wann tatsächlich wortwörtlich gemeint ist. Andererseits fehlt Deutschen häufig das Verhaltensrepertoire, mit vornehmlich beziehungs-orientierten Aussagen umzugehen: "Das schaffen Sie doch nie und nimmer in drei Monaten" wäre zwar ein sachlich korrekter, aber dem Verhandlungsverlauf keineswegs dienlicher Kommentar zum brasilianischen Angebot.

(mit Zitaten von Sergey Frank und Rolf Daufenbach)

### Erwartungen der Auftraggeber

Was die deutschen Auftraggeber vom Einsatz des Interim-Managers erwarten hängt vom jeweiligen Fall ab. Regelmäßig wiederkehrende Themen sind

- Produktionsverlagerung von Deutschland nach Brasilien
- Einrichtung einer Fertigungsstätte für den lokalen Markt
- Wiederherstellung der Steuerbarkeit der brasilianischen Tochtergesellschaft durch die westliche Mutter
- Einführung westlicher Ablaufprozesse
- Einbettung in das Controlling der Mutterfirma

- Schaffung finanzieller Transparenz und Durchsetzung von Compliance-Richtlinien
- Erhöhung von Umsatz und Gewinn

#### Vier Elemente kennzeichnen den erfolgreichen Einsatz

##### Erfolgskriterium 1:

Der Interim-Manager muss vor Ort kraftvoll agieren können, um für den Kunden die Kontrolle gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und den Behörden zu behalten. Dazu benötigt er **umfassende Vollmachten** und das unbedingte Vertrauen der Auftraggeber. Leider ist das nicht immer gegeben, was weniger am Willen der Kunden liegt, sondern an deren Organisationsstrukturen. Zu zentralistisch geführten europäischen Unternehmen passt kein starker brasilianischer Vor-Ort-Geschäftsführer. Dessen Rolle als reines Ausführungsorgan der Zentrale registrieren brasilianische Mitarbeiter genau und interpretieren das als Aufforderung, seine Autorität zu ignorieren. Wenn ein Auftraggeber sich hier durchsetzen will muss er zu 100% hinter seinem Interim-Manager stehen und diesen gegenüber der brasilianischen Seite als höchste Instanz darstellen, die von der Zentrale unter keinen Umständen in Frage gestellt wird.

##### Erfolgskriterium 2:

Fingerspitzengefühl im Umgang mit **brasilianischen Mitarbeitern**. In unseren Fallbeispielen haben sie gern und wissbegierig aufgenommen, wenn ihnen Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt wurden. Die Umsetzung erfolgte dann innerhalb kurzer Zeit. Sie waren zu motivieren, wenn ihnen jemand aus dem oberen Management zeigt, wie sie Verbesserungen selbst umsetzen können. Brasilianische Manager sind nicht bereit, in die „Niederungen“ hinunter zu gehen. Dies ist unter der Würde eines brasilianischen Managers. Aber gerade über diesen direkten Kontakt konnten Verbesserungen umgesetzt und die Vorschläge der Mitarbeiter einbezogen werden. Manchmal half auch der Umweg über einen Mittelsmann, der sich Anerkennung bei seinen Mitarbeitern holte, indem er die Ideen des Interim-Managers in der Praxis umsetzte.

##### Erfolgskriterium 3:

Das dritte Element ist die **Neutralität**. Wesentlich für den Interim-Manager ist, dass er die Brückenfunktion zwischen westlichem Kunden und südamerikanischem Markt voll erfüllt. Ein Interim-Manager gehört keiner Partei und keiner Strömung an. Gemessen wird er am Erfolg. In Brasilien-Mandaten ist er Botschafter zwischen den Kulturen und muss sich dieser Rolle fortwährend bewusst sein. Ein Interim-Manager auf Executive Level ist zwar immer Vertreter der Muttergesellschaft bzw. des Investors, muss aber die Interessen der lokalen Gesellschaft auch gegen die ‚Muttergesellschaft‘ vertreten. Dann ist es besonders wichtig, dass der Interim-Manager keine eigene Rolle spielt.

##### Erfolgskriterium 4:

Unabdingbar für den erfolgreichen Einsatz in Brasilien sind perfekte Englischkenntnisse, besser noch Portugiesisch.

#### Formale Erfolgsvoraussetzungen

Mit welchen Befugnissen ein Interim-Manager ausgestattet werden sollte, ist je nach Auftrag unterschiedlich zu entscheiden.

Damit Verhandlungen flüssig laufen und der Auftraggeber als ernsthafter Interessent respektiert wird, sollte der Interim-Manager mit weitreichenden Vollmachten ausgestattet sein und jederzeit den Zugang zum Auftraggeber in Deutschland haben, der selbst die volle Entscheidungsbefugnis innehat. Sobald lokale Gesprächspartner verstehen, dass die Entscheidungsfindung über die ausländische Zentrale läuft, verliert der Interim-Manager an Status und die Diskussion wird in der Hierarchie nach unten delegiert. In der Regel führt dies zu einer unflexiblen und zeitaufwendigen Bürokratisierung des Gespräches mit unvorteilhaften Resultaten für den Auftraggeber.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Unterstützung des Interim-Managers durch den Auftraggeber. Deshalb ist es für den Interim-Manager wichtig, gute Kontakte ins Mutterhaus zu halten. Bei allem Termindruck gehört eine vernünftige Einweisung in der Zentrale einfach dazu. Auch wenn beim Auftraggeber der grundsätzliche Wille zur Unterstützung da ist, muss diese Unterstützung ganz spezifisch eingefordert und vorangetrieben werden.

Auch sollte vor dem Interim-Einsatz geklärt werden, wer wen in welchem Umfang informiert, in welcher Form und in welchen Abständen. Die Unterstützung des heimischen Auftraggebers kann nur so gut sein wie die Rückmeldung, die er von seinem Interim-Manager vor Ort erhält.

#### Besonderheiten bei Interim-Einsätzen in Brasilien

Trotz der starken Präsenz ausländischer Unternehmen ist Interim-Management in Brasilien eher unbekannt. Interim-Manager treten daher meist in ihrer regulären Linienfunktion auf und vermeiden dadurch Irritationen, die möglicherweise ihr Mandat gefährden.

Personen, mit denen es schwierig erscheint, eine persönliche Beziehung einzugehen, gelten in der brasilianischen Gesellschaft als "Störfaktor". Erst recht gilt dies, wenn sie ihnen der Sinn für den "Jeitinho" fehlt - den kleinen Dreh, mit dem sich verfahrenere Situationen lösen lassen und der doch noch einen Ausweg aus dem undurchdringlichen Dschungel brasilianischer Bürokratie bietet.

Deutsche finden daran wenig Geschmack. In Brasilien hingegen gilt Improvisationsfähigkeit, das schnelle und gewitzte Reagieren auf unvorhersehbare Situationen und veränderte Beziehungskonstellationen als die eigentliche Überlebenskunst. In den Verhandlungen sollte man daher vor allem in die Beziehungspflege investieren. Denn sonst wird man hier kaum vorankommen, erst recht keine verlässlichen Ergebnisse erzielen. Zum Überleben in Brasilien ist es für deutsche Führungskräfte wichtig, zum einen ihre Erwartungen entsprechend anzupassen und zum anderen das notwendige Fingerspitzengefühl zu entwickeln.

## Fazit

Ein etwas lässigerer Umgang mit Problemen und Herausforderungen kennzeichnet das Arbeitsleben in Brasilien. Schwierigkeiten werden nicht gleich überbewertet, ob der Strom nun ausfällt, die Werkshalle mit Wasser zuläuft oder der Weg nach Hause durch einen 3-stündigen Stau unterbrochen wird oder der Rechner für Stunden ausfällt. Es findet sich für alles eine Lösung. In Brasilien nennt man das "Jeitinho".

## Einsatzbeispiele

### Fallbeispiel 1:

#### Technische Geschäftsführung und Neuanlauf der Produktion

Branche: Automobilzulieferer  
 Produkt: Elektronische und elektromechanische/ mechatronische Produkte für die Automobilindustrie  
 Kunde: deutscher Hersteller  
 Funktion: Technischer Leiter  
 Einsatzort: Sao Paulo  
 Dauer: 12 Monate  
 Interim Manager: Carlo Fromm

Carlo Fromm trat in der brasilianischen Niederlassung kurzfristig die Nachfolge des Technischen Leiters an, der eine neue Funktion in Europa übernommen hatte. Gleichzeitig wurde ihm die Aufgabe übertragen, die Produktionsverlagerung einiger Produkte von Deutschland nach Brasilien sicherzustellen und den Anlauf der Produktion für die Automobilindustrie zu überwachen. Damit verbunden war die Restrukturierung der Metallteile- und Kunststoffteilefertigung und des Werkzeugbaus, und das Reduzieren der Bestände.

Im Rahmen des Projekts berichtete Carlo Fromm direkt an die technische Geschäftsführung des deutschen Mutter-

hauses und hatte hierdurch einen großen Hebel, der bei der Umsetzung seiner Aufgaben sehr hilfreich war. Dass sein Engagement nur auf Zeit war, wurde nicht kommuniziert, denn das lokale Management hätte die Rolle des Interim Managers nicht klar verstanden, und auch für von den Gewerkschaften wäre der Interim Manager nicht als Ansprechpartner akzeptiert worden. Kunden und Zulieferanten hätten nicht mit einem Interim-Manager über die täglichen Probleme kommuniziert, wenn er nicht in der Linienfunktion tätig gewesen wäre. Er wäre dann nicht über den Status des Beraters hinausgekommen. Der Interim-Manager wurde daher direkt in die Linienfunktion eingegliedert.



**Carlo Fromm**, Dipl.Ing., Studium der Produktionstechnik an der Uni Siegen, Logistik an der TWI in Koblenz und BBA an der GSBA in Zürich. 25 Jahre Berufserfahrung, davon 20 Jahre als Technischer Leiter, Werksleiter, COO und Geschäftsführer im In- und Ausland, u.a. in Portugal, Frankreich, Tschechien, Rumänien, Russland, Türkei und Brasilien, Schwerpunktbranche: Maschinenbau, Kfz-Zulieferer. Selbständiger Interim-Manager seit 2007.

### Fallbeispiel 2:

#### Einführung eines Fertigungs- und Qualitätssystems und Kontakthanbahnung zu OEM in der EU

Branche: Maschinenbau  
 Produkt: Verbrennungsmotoren; Motorkomponenten  
 Kunde: einheimischer Hersteller  
 Funktion: Auditor der Fabrik und Vertriebsstrategie Europa  
 Einsatzort: Sao Paulo und Hinterland  
 Dauer: 8 Wochen in Brasilien; in Summe 6 Monate  
 Interim Manager: Thomas Grässler

Anlass war der Wunsch eines inhabergeführten brasilianischen Unternehmens, auf dem europäischen Markt Fuss zu fassen. Hierzu musste das Fertigungs- und Qualitätssystem der Fertigung vor Ort geprüft und an geforderte Maßstäbe angepasst werden (z.B. DIN ISO 9000 etc.). Der brasilianische Unternehmer wollte nicht nur wissen, was auf ihn zukommt, sondern sich auch aktiv auf bevorstehende Audits potentieller Kunden in Europa vorbereiten. Gleichzeitig sollten potentielle Kunden in Europa im After Sales, aber auch im Erstausrüstergeschäft auffindig gemacht werden.

Bei dem brasilianischen Auftraggeber handelte es sich um ein technisch gut geführtes, zertifizierungsfähiges Unternehmen, das die geforderten Standards klaglos umgesetzt hat. Schwierigkeiten vor Ort waren in erster Linie die Mentalitätsunterschiede hinsichtlich des Zeitbegriffes und seiner Konsequenzen hinsichtlich Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und Abarbeitungsfortschritte. Für Lieferungen sahen die Brasilianer die Notwendigkeit der Pünktlichkeit ein, aber nicht im Tagesgeschäft. So wurden angesetzte Geschäftsführungsbesprechungen permanent verschoben, weil der Geschäftsführer unerwartet in dringende operative Probleme eingebunden war. So waren tagelang keine Entscheidungen möglich. Die „amanha!“ - Mentalität (portugiesisch: morgen) verspürt man tagtäglich. Anstehende Besprechungen verschoben sich immer wieder. Tagelanges Warten, ohne auch nur den kleinsten Schritt weiter zu kommen,

waren die Regel. Zwar wurden Protokolle geführt, in denen die Vereinbarungen festgehalten wurden, sie nutzten aber nichts.

Thomas Grässler empfiehlt auf externe Örtlichkeiten auszuweichen, um ein Mindestmass an Besprechungskultur zu erreichen. So sind GF + Interim-Manager + Consultant schließlich für Themen wie die strategische Neuausrichtung von Produktion und Vertrieb u.a. auf Konferenzzimmer im Rathaus ausgewichen. So konnte niemand ins operative Tagesgeschäft flüchten. Telefone mußten abgestellt werden. Thomas Grässler hatte einen portugiesischen Kollegen als Partner (Consultant) dabei. Die Kommunikation lief auf Englisch. Portugiesisch zu sprechen wäre natürlich von Vorteil.

Die potentiellen OEM-Kunden in Deutschland reagierten zunächst positiv. Die etablierten Supplier drohten aber mit Kündigung der Lieferverträge an diese Kunden, falls diese einen neuen Lieferanten aufnehmen würden. Die potentiellen OEM-Kunden beugten sich dem Druck und nahmen mit Bedauern Abstand vom gemeinsamen Geschäft.



**Thomas Grässler**, Dipl.-Wirtsch.Ing., erfahrener Geschäftsführer, Werksleiter und Logistikleiter. Über 20 Jahre Kfz- und Kfz-Zulieferindustrie mit den Schwerpunkten Sanierung, Restrukturierung, Kostenreduzierungsprogramme, Downsizing, signifikante Umsatzsteigerungen, Supply Chain Management. Internationale Einsätze weltweit.

Der Nutzen für den Kunden war dennoch außerordentlich hoch, da er erstmals europäische Maßstäbe kennenlernte. Er erhielt Aufträge in Spanien und Portugal, aber nach wie vor nicht in Deutschland, weder für Erstausrüstung noch für After Sales.

Vor Ort war „Sicherheit“ durchaus ein Thema. In Sao Paulo wohnte Thomas Grässler nur in abgesperrten und bewachten Sicherheits-Ghettos. Bei Fahrten im Auto war er nur mit versperrten Türen und sehr schnell unterwegs, um nicht aufgehalten werden zu können. Anders im Hinterland (ca 2-3 Autostunden ins Landesinnere). Dort stellten sich keinerlei Sicherheitsprobleme.

### Fallbeispiel 3:

#### Stabilisierung des Geschäftes in Brasilien und Austausch der Geschäftsführung

Branche: Automobilzulieferer

Produkt: Achskomponenten

Kunde: Deutscher Mittelständler  
Funktion: Generalbevollmächtigter  
Einsatzort: Couritiba/Brasilien  
Dauer: 15 Monate  
Interim Manager: Peter Burkhardt

Das mittelständische Zuliefer-Unternehmen hat sich im Automotive-Bereich in Deutschland und in Europa einen guten Namen gemacht. Aufgrund starker Expansionsbestrebungen namhafter Automobilhersteller nach Brasilien war das Unternehmen gezwungen, ebenfalls den Schritt „über den Teich“ anzutreten - allerdings ohne entsprechende Erfahrungen im Management und ohne Kenntnis der spezifischen Gegebenheiten in Brasilien. Kostengünstige brasilianische Arbeitskräfte und ein Markt mit hohen Wachstumsraten führten schnell zu einem entsprechenden Wachstum. Dennoch blieb das Ergebnis aus der Geschäftstätigkeit hinter den Erwartungen des deutschen Mutterhauses zurück. Das Misstrauen zwischen Muttergesellschaft und Management in Brasilien wurde zunehmend angespannter.

Im deutschen Mutterhaus wurde die Sprachbarriere zu einem ernststen Problem, die sich bis in alle Mitarbeitergruppen erstreckte. All dies endete darin, dass „Deutsch“ zur Geschäftssprache erklärt wurde und die Prozesse und Verfahren von Deutschland kurzerhand in Brasilien eingeführt wurden. Spätestens mit der Einführung von SAP und der Übernahme von Kalkulationsverfahren nach deutschem Vorbild war die brasilianische Gesellschaft nicht mehr handlungsfähig. Einer der beiden Geschäftsführer hatte zwischenzeitlich das Unternehmen verlassen.

Ein international erfahrener Manager sollte als Generalbevollmächtigter die notwendigen Veränderungen vornehmen. Da hoher Handlungsdruck herrschte und kurzfristig kein geeigneter Kandidat gefunden werden konnte, wurde ein Interim-Manager ausgewählt, der mit Handlungsvollmacht und Weisungs-befugnissen ausgestattet wurde. Die Kernaufgaben erstreckten sich auf den Vertrieb, die Fertigung mit Qualitäts- und Lieferproblemen bis zur engen Abstimmung mit der Geschäftsführung in allen wichtigen Fragen. Monatliche Abstimmgespräch mit dem deutschen Mutterhaus liessen schnell wieder Ruhe in den Geschäftsbeziehungen einkehren.

Der Umsatz wurde durch die Gewinnung von weiteren Kunden ausgeweitet. Die Gewinnung von weiteren Aufträgen war abhängig von gewissen „Briefumschlägen“. Darüber wurde auch offen gesprochen, und erst wenn der erste Deal erledigt war folgte der zweite Schritt mit dem Auftrag. Dies war üblich in Brasilien, aber nur schwer zu verstehen für das deutsche Mutterhaus.

In der Qualitätssicherung wurde eine mitlaufende Kontrolle statt Endkontrolle eingeführt, bei sicherheitsrelevanten Teilen zusätzlich eine 100% Kontrolle. Außerdem wurde täglich um 10:00 in der Fertigung ein Quality Audit durchgeführt, bei dem alle fehlerhaften Teile ausgestellt wurden und erklärt wurde, was besser gemacht werden muss, bis hin zur Verbesserung der Technik oder Werkzeuge.

Die Lieferprobleme ergaben sich überwiegend aus der unabhestimmten Veränderung der Fertigungsmengen durch die Automobilhersteller. Daher wurde ein Frühwarnsystem eingerichtet, um Mengenerhohungen durch Sondermanahmen auf Machbarkeit zu prüfen. Ergebnis konnte auch sein, dass die Mengenanforderungen in anderen Teilmengen geliefert werden konnten. Ziel dabei war, Kosten für Bandstillstande zu vermeiden.

Die internen Prozesse wurden in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern neu festgelegt, und schlussendlich konnte auch die Produktivität in der Fertigung nachhaltig gesteigert werden. Als diese Hürden genommen waren und Vertrauen zum Interim Manager hergestellt war, musste die letzte Hürde genommen werden: der Austausch der brasilianischen Geschäftsführung.

Gerade für deutsche Unternehmen ist es schwer zu verstehen, dass Vorteilsnahme zum täglichen Umgang in Brasilien gehört. In diesem Fall kam der Verdacht auf, dass die Geschäftsführung an den Einkaufspreisen für Material etc. mit profitiert. Es wurde wissentlich der Ertrag des Unternehmens degressiv gehalten. Dies führte dazu, dass immer wieder Kapital nachgeschossen werden musste.

Dabei wird von den Akteuren in Kauf genommen, das jeweilige Unternehmen „geplant“ abzuwirtschaften, um es dann günstig übernehmen zu können. Der Turnaround wird dann nach eigenen Vorstellungen realisiert.

Der Nachweis daruber ist in vielen Fällen nur mit Hartnäckigkeit und einem Vertrauten im Land möglich. So haben deutsche Unternehmen im Ausland schon viel Lehrgeld für diese Erkenntnis zahlen müssen. Mit Spürsinn und Feingefühl mussten Unregelmäßigkeiten beobachtet werden, z.B. in den Verhandlungen der Materialpreise mit den Lieferanten, aber auch im Verkauf von überschüssigem Material. Hier wurden Preislisten vorenthalten. Schrott wurde verkauft, aber zu deutlich zu niedrigen Preisen. Kupfer für Punktschweimaschinen verschwand. Es fehlten die notwendigen Aufzeichnungen. Der Verkauf wurde ohne dessen Zustimmung während des monatlichen Besuchs des Interim-Managers in Deutschland durchgeführt. Natürlich war der erzielte Preis wieder deutlich zu niedrig. Schlecht für den Geschäftsführer, dass der Interim-Manager vorher eine Inventur durchführen ließ. Das ist mit Fingerspitzengefühl gemeint.

Es entspricht der brasilianischen Mentalität, sich mit Zusatzeinkommen ein entsprechendes Auskommen zu sichern. Dabei ist unerheblich, wo das Geld herkommt. Deutschland ist als reiches Land bekannt, warum also nicht auch etwas am Reichtum partizipieren. Hier ist die Sehnsucht verbreitet, sich teure Exportgüter aus Europa auch leisten zu können.

Die gesteckten Ziele von Vertriebsausweitung, Produktivität und Ertrag wurden innerhalb des Einsatzes von mehr als einem Jahr erreicht. Der enge Schulterschluss mit der deutschen Zentrale war so wichtig wie das Verständnis für kulturelle Unterschiede in beiden Ländern. Neben den messbaren

Größen konnte die gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung in beiden Unternehmen nachhaltig und dauerhaft verbessert werden.



**Peter Burkhardt, Dipl.Wirtsch.-Ing.,** hat über 20 Jahre Berufserfahrung im Beratungsbereich und in Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus sowie der Automotive-Industrie. Als Geschäftsführer hat er größere mittelständische Unternehmen geführt. Die Schwerpunkte seiner heutigen Aktivitäten liegen in der Restrukturierung internationaler Unternehmen. Er hat umfangreiche Erfahrungen mit operativen Veränderungsprozessen. Seine breite technische Basis wird durch umfangreiche betriebswirtschaftliche Kenntnisse abgerundet. Er hat sich als Trouble Shooter ebenso bewährt wie auch als zäher Verhandlungspartner, der die Ergebnissituation seiner Kunden nachhaltig verbessert.

## Zu SI Interim Management UG

*SI Interim Management ist eine Agentur für die Vermittlung von besonders qualifizierten Interim-Managern in Führungspositionen auf Zeit im In- und Ausland. Bei der Auswahl unserer Interim-Manager sind wir für jede Nationalität offen. Wir achten auf Qualifikation, Persönlichkeit und Integrität.*

*Vertrauen ist im Personalgeschäft höchstes Gebot. Das gilt uneingeschränkt auch im Interim-Management. Bei aller Effizienz in der Bearbeitung von Interim-Anfragen muss gewährleistet sein, dass das Vertrauen des Kunden in die Sorgfalt seines Interim Management-Providers gerechtfertigt ist – besonders bei Auslandseinsätzen. Daher nehmen wir uns besonders viel Zeit für eine sorgfältige Auslese unserer Kandidaten. Wir haben ein großes Interesse an einer gewissenhaften Selektion, denn jeder von uns eingesetzte Interim-Manager ist unsere Visitenkarte.*

*Der Erfolg von Auslandsinvestitionen hängt von den Menschen ab, denen sie anvertraut werden. Sie müssen zur richtigen Zeit, für die richtige Dauer und in der richtigen Qualifikation bereit stehen. Wir schlagen nur Kandidaten mit der besten Passgenauigkeit auf die Anfrage vor, zunehmend auch mit der Nationalität des Ziellandes. Durch den Einsatz nationaler Interim-Manager mit Ausbildung und Abschluss an deutschsprachigen Universitäten ist sichergestellt, daß europäische Denkweisen im Zielland den richtigen Umsetzer finden. Ausserdem fällt in diesen Fällen die Beantragung von Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis weg – in Ländern mit kontingentierter Anzahl an ausländischen Führungskräften ein wertvoller Vorteil.*

## Weitere Veröffentlichungen:

### Internationales Interim Management I, März 2011:

- Internationales Interim Management
- Interim-Manager vs. Expatriate
- Vergütung von Interim-Managern
- Interim-Management – eine Vertrauensfrage
- Interim-Management in **Brasilien**
- Interim-Management in **Russland**
- Interim-Management in **Indien**
- Interim-Management in **China**

### Internationales Interim Management II, Juli 2011:

- Warum warten bis der Neue kommt?
- Interkulturelle Kompetenz für **Brasilien**
- Haftung von Interim Managern und deren Absicherung
- Hindernisse für den Einsatz von Interim-Managern
- Interim-Management in den **USA**
- Interim-Management in **Singapur**

### Internationales Interim Management III, Dezember 2011:

- Mit Voraussicht planen: Interim-Manager früh buchen
- Soft Skills für Interim-Management in **Indien**
- Vertraulichkeit im Interim-Management
- Interim-Management in **Indonesien**

Alle Veröffentlichungen können auch einzeln unter

[www.international-interim.de/public/veroeffentlichungen-downloads/](http://www.international-interim.de/public/veroeffentlichungen-downloads/)

heruntergeladen werden.

Ein Unternehmen in der



**Metropolregion  
Rhein-Neckar**

Sämtliche Nutzungsrechte an dem vorliegenden Artikel liegen bei Herrn Dr. Schützdeller. Jegliche Nutzung des Artikels oder einzelner Teile davon, insbesondere die Vervielfältigung, Verbreitung, öffentliche Wiedergabe oder öffentliche Zugänglichmachung, ist ohne die vorherige schriftliche Einwilligung von Herrn Dr. Schützdeller unzulässig. Jegliche unautorisierte Nutzung des Artikels berechtigt Herrn Dr. Schützdeller zum Schadensersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.