

Brautschau im Speckgürtel

Wie **deutsche Mittelständler** den brasilianischen Markt erobern, welche Schwierigkeiten sie zu überwinden haben und warum sie ihre Mitarbeiter unbedingt selbst ausbilden müssen.

Hans Joachim Selzer ist verzweifelt. Ihm droht einer seiner wichtigsten Kunden abzuspringen. Für Mercedes produziert der Autozulieferer aus dem Westerwald Getriebeteile. Aber jetzt verlagert der Stuttgarter Konzern seine Getriebeproduktion nach Brasilien und stellt ihn vor die Alternative: Entweder er kommt mit. Oder Mercedes sucht sich dort einen neuen Lieferanten. Mercedes will sparen. Beim Import der Getriebe fallen 18 Prozent Zoll an.

Seit einer Woche ist Selzer deshalb in Brasilien auf Brautschau. Alleine traut er sich dort den Aufbau einer Produktion nicht zu. Mit 500 Beschäftigten ist der Familienunternehmer ein eher kleiner Mittelständler, und international hat er noch keine Erfahrung. Brasilien wäre seine erste Auslandsfertigung. Mithilfe von Beratern hat er 60 Unternehmen mit ähnlichem Produktionsprofil in Brasilien identifiziert und sieben davon in die engere Wahl genommen. Eine Woche hat er sich Zeit genommen, um den richtigen Partner zu finden. Zusammen mit seinem Entwicklungs- und seinem Vertriebsleiter sowie einem Mercedes-Manager besucht er die Kandidaten und verhandelt über die Kooperationsbedingungen. Abends setzen sich die vier zusammen und analysieren Stärken und Schwächen der Kandidaten.

HÖHERE FÜGUNG

Doch Fehlanzeige, kein einziger passt. Die einen sind Selzer zu groß, da könnte er nicht mehr selbst bestimmen. Die anderen scheinen ihm nur auf seine Technologie aus. Inzwischen ist es Freitag, am nächsten Tag geht sein Flieger zurück in die Heimat, und er steht mit leeren Händen da. Den Auftrag kann er wohl abschreiben.

Viele mittelständische Zulieferer berichten über ähnliche Erfahrungen. Um zu wachsen, müssen sie auch im Ausland fertigen. Ihre Kunden, global agierende Großkonzerne, wollen ihre Lieferanten bei der

Eroberung der Auslandsmärkte dabeihaben. So ähnlich die Ausgangslage sein mag, so erzählt jeder Mittelständler doch eine eigene, ganz persönliche Geschichte, wie ihm der Sprung ins Ausland glückte.

Wobei die Geschichte von Hans Joachim Selzer unvollständig wäre ohne den Hinweis darauf, dass er engagierter Christ ist. Vor seinem Ökonomiestudium hat er sogar einige Semester Theologie studiert. Er ge-

hört der freien evangelischen Kirche an, das Wort Gottes gilt für ihn nicht nur in Bezug auf das Jenseits, sondern genauso auch auf das Diesseits. Und so ist sich Selzer im Nachhinein sicher, es war kein Zufall, sondern höhere Fügung, dass seine Brasilienexpedition schließlich doch gut endete.

Am Freitagnachmittag, dem letzten Tag seines Brasilien-Aufenthaltes, besucht er in São Paulo ein Treffen, zu dem Mercedes



Bereit zur Expansion Selzers
Brasilien-Geschäftsführer Rempel will nicht nur von Daimler abhängig sein

Lieferanten eingeladen hat. Auf Tischen liegen alle Getriebeteile, die Mercedes in Zukunft von lokalen Zulieferern zukaufen will. Da kommt Selzer mit einem Brasilianer ins Gespräch, der gut Deutsch spricht.

Der Mann heißt Albert Rempel, ein „Brasilianer mit deutscher Mentalität“, sagt Selzer. Die beiden verstehen sich auf Anhieb und fassen schnell Vertrauen zueinander. Sie passen zueinander: Rempel ist Maschinenbauingenieur und – wie Selzer – Mitglied einer freien evangelischen Kirche. So ist auch für ihn die Begegnung, die sein Leben verändern sollte, kein Zufall. Er glaubt, dass Gott das Schicksal des Einzelnen bis hinein in alle Lebensbereiche lenkt, von der Familie übers Studium bis hin zu Arbeit und Geschäft.

Rempel hat deutsche Vorfahren, die der Glaubensgemeinschaft der Mennoniten, einer protestantischen Sekte, angehörten und vor Jahrhunderten nach Russland ausgewandert waren, wo sie als Bauern lebten. Unter Stalin wanderten dann Tausende, darunter Rempels Großeltern, 1930 nach Brasilien aus.

SAUBER, ORDENTLICH, DEUTSCH

Den Mennoniten hatte schon Max Weber in seiner Untersuchung über die protestantische Ethik und den Geist des Kapitalismus einen „ausgeprägten geschäftlichen Sinn“ attestiert. So wundert es nicht, dass die bäuerlichen Vorfahren Rempels in Brasilien zu Handwerkern avancierten, ihre Werkstatt mit der Zeit zu einem kleinen in-

dustriellen Familienbetrieb anwuchs, den die Kinder und später Enkel weiterführten. Man produzierte anfangs Teile für Fahrräder und später für Autos.

Die glückliche Begegnung der beiden Christen ist jetzt zwölf Jahre her. Selzer Automotiva do Brasil beschäftigt heute 55 Mitarbeiter in Vinhedo, einer Stadt im Speckgürtel von São Paulo, der die wohl höchste Dichte an deutschen Unternehmen im Ausland aufweist. Rempel ist Geschäftsführer und mit zehn Prozent beteiligt. Die Fabrik wirkt wie aus dem Ei gepellt, sauber, ordentlich, deutsch. Im Empfang liegt dezent das Neue Testament aus. Rempel sieht die Zukunft voll Gottvertrauen. Daimler hat soeben den Liefervertrag um einige Jahre verlängert. Zudem verhandelt er mit einem japanischen Autozulieferer um weitere Aufträge. Den Jahresumsatz will er in den nächsten Jahren verdoppeln. Platz für Expansion ist in der Fabrikhalle noch genügend.

DER TOD DES GESCHÄFTSFÜHRERS

Die Anbindung der brasilianischen Tochter an das Mutterhaus funktioniert einfach. Sie basiert auf der gemeinsamen Wertebasis zwischen Rempel und Selzer, der sich aus Altersgründen mit seinen 69 Jahren inzwischen zwar aus der heimischen Firma im Westerwald zurückgezogen hat, aber die ihm ans Herz gewachsene brasilianische Tochter weiter beaufsichtigt. So bindet dies nicht zu viel Managementkapazität in der Zentrale – komplexe Führungsstrukturen wie bei Großkonzernen können sich Mittelständler eh nicht leisten. Doch hat die Zentrale im Westerwald jederzeit übers Internet Einblick in die Finanzbuchhaltung ihrer Tochter.

Ein persönliches Vertrauensverhältnis zum Leiter der Tochterfirma ist Voraussetzung für ein erfolgreiches Engagement. Aber als alleinige Basis stößt das irgendwann an Grenzen. Nur wenige Autominuten von Selzer entfernt in Jundiai, einer Stadt von der Größe Bochums, liegt die Dependence eines anderen deutschen Mittelständlers, der lange ein ähnliches Führungsmodell praktizierte: Böllhoff, ein Produzent und Händler von Verbindungstechnik, war schon 1964 im Sog von Volkswagen nach Brasilien gekommen. So weit verläuft die Geschichte ähnlich wie bei Selzer. ➤

Großer Spielraum Die beiden Böllhoff-Geschäftsführer Silva (links) und Leierer haben freie Hand – innerhalb klarer Grenzen

FOTOS: VICTOR AFFARO FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE



» „Mein Vater führte die Tochter über den deutschen Geschäftsführer vor Ort“, erzählt Michael Böllhoff, der jüngere von zwei Brüdern, die das Familienunternehmen heute in vierter Generation leiten. Der Geschäftsführer hatte das volle Vertrauen des Vaters und führte die Tochter selbstständig. Das patriarchalisch-hierarchische Leitungsmodell funktionierte – bis der brasilianische Geschäftsführer 1998 plötzlich verstarb und das Unternehmen ohne Leitung dastand.

NEUE INVESTITIONEN IN 2014

Damit beginnt Michael Böllhoffs Brasilien-Geschichte. Er hatte gerade sein Wirtschaftsstudium beendet und frisch geheiratet, als die brasilianische Notlage seine erste unternehmerische Herausforderung wird. Er geht als Geschäftsführer nach Jundiaí, verkauft einige Bereiche, die nicht zum Kerngeschäft gehören, und stellt die Tochter auf neue Füße.

Zweieinhalb Jahre dauert sein Brasilien-Abenteuer. Heute erwirtschaftet die Böll-

durch gemeinsame Projekte stärker mit der Zentrale in Bielefeld und den anderen Auslandsstöckern verbunden. Michael Böllhoff: „Früher fühlten sich die Mitarbeiter als Böllhoff-Brasilien, heute sehen sie sich als Teil eines Weltunternehmens.“ Dazu müssen sie nicht einmal Deutsch verstehen. Bei Böllhoff und den Töchtern in 21 Ländern ist Englisch internationale Geschäftssprache. Alle reden sich mit Vornamen an, auch die Geschäftsführer.

Der Verwaltungsrat, dem die beiden Böllhoff-Brüder angehören, tagt mehrmals jährlich mit den brasilianischen Geschäftsführern. Dazu gibt es ein monatliches Reporting, eine Kontrolle durch einen Wirtschaftsprüfer und Limits bei den Ausgaben, die die Geschäftsführer selbst verantworten können. „Wir führen die Tochter selbstständig, aber in enger Verbindung mit der Zentrale“, betonen Silva und Leierer. „Innerhalb des Budgets greifen wir nicht mehr ein“, bestätigt Michael Böllhoff.

Hans Ulmer kam nicht im Sog eines Großkonzerns. Seine Brasilien-Story be-

stalt, er praktiziert Kick- und Thaiboxen und trainiert heute noch gern mit Leuten aus der Ultimate-Fighting-Szene. So kämpft er sich durch. Heute konstruiert er riesige Audio- und Videowände sowie Virtual-Reality-Installationen. Mit seinen millionenschweren Anlagen beliefert er Brasiliens Autohersteller, die diese bei der Modellentwicklung einsetzen. Für die Ölmultis baut er Kontrollräume, von denen aus sie ihre Bohrinseln per Video steuern. Zu seinen Kunden zählen Forschungsinstitute, Fernsehsender, Fiat und Volkswagen, Petrobras, Statoil und Pemex. 2010 stattete er das Casa Brasil der brasilianischen Regierung bei der Fußballweltmeisterschaft in Südafrika aus. „Wir sind die einzige Firma in Südamerika, die das kann“, sagt er selbstbewusst. Und: „Wir gehören weltweit zu den besten zehn.“

Ulmer hat in Brasilien eine High-Tech-Erfolgsgeschichte geschrieben. Im vergangenen Jahr hat er etwa 25 Millionen Real, knapp zehn Millionen Euro, umgesetzt. Er beschäftigt rund 50 Mitarbeiter in der Nähe



Die Mischung aus **schwäbischer** Genauigkeit und **brasilianischer** Kreativität ist unschlagbar

hoff-Tochter mit 300 der insgesamt 2200 Mitarbeiter einen Umsatz von rund 40 Millionen Euro. Eine insgesamt positive Entwicklung, meint Michael Böllhoff. Seit zwei, drei Jahren allerdings flacht das Wachstum ab, der Ertrag geht zurück. Wichtige Investitionen lenkte Böllhoff deshalb ins dynamischere China.

Das trübt nicht den Optimismus der beiden brasilianischen Geschäftsführer. „Auch wenn einige Bereiche negativ waren, insgesamt waren wir profitabel“, sagt Paulo R. Leierer, der für die Administration zuständig ist. Weil aufgrund der gefallen Inflation die Löhne zukünftig langsamer steigen würden, ist sich auch Produktionsleiter Flavio Silva sicher, dass die nächsten Jahre wieder besser werden: „Mitte 2014 werden wir hier neue Investitionen haben.“

Neu ist vor allem aber der moderne Führungsstil, der mit dem Generationswechsel in Brasilien und Deutschland eingezogen ist. An die Stelle persönlicher Beziehungen zwischen Inhaber und Brasilien-Statthalter sind institutionelle Regeln getreten. „Die Leitung ist heute viel integrierter“, sagt Michael Böllhoff. Nicht nur die Chefs Leierer und Silva, auch die Ebenen darunter sind

ginnt mit einer schönen Frau, in die er sich als Student auf einer Reise durch Brasilien verliebte, und einer Flasche Wodka. Die Brasilianerin, heute seine Ehefrau, will nicht ins kalte Deutschland.

SCHÖNE FRAU UND WODKA

Also beschließt Ulmer, Unternehmer in Brasilien zu werden. Er hat gerade ein Wirtschaftsingenieurstudium in Kaiserslautern abgeschlossen. Der Name der zukünftigen Firma ist schnell gefunden: Absolut Technologies – „Absolut ohne e“, sagt Ulmer und grinst: „Wie der Wodka.“ Eine Flasche dieser Marke hat die Namensfindung inspiriert. 1998 kommt er mit einem Container, null Kapital, aber voller Ideen und Tatkraft in Salvador an. Doch der Zauber des Anfangs verfliegt schnell. Zwar wird sein Startup in das Inkubatorprogramm der Universität Bahia aufgenommen. Er hat nun einen Geschäftsraum mit Telefon, Fax und Internet. Aber das versprochene Startkapital – 150 000 Real – verschwindet auf verschlungenen Wegen. Wie soll er da ein Unternehmen aufbauen?

Ulmer lässt sich nicht entmutigen. Er ist ein Kämpfertyp, von massiger, bulliger Ge-

von Salvador und betreibt einen Showroom in Rio de Janeiro. Er weiß allerdings auch, dass er das nur erreicht hat, weil er sich voll auf Technologie und Kunden konzentrieren konnte. Seine Frau, eine ausgebildete Ökonomin, hat ihm den Rücken freigehalten, den Businessplan geschrieben, die Verwaltung aufgebaut, das Personal geleitet und den Umgang mit den Behörden gepflegt.

Keine Kleinigkeit: Für seine Anlagen muss Ulmer viel Hardware importieren, aus den USA, Deutschland, Norwegen, Österreich. Und für alle Teile fallen unterschiedlich hohe Importzölle an. Komplex ist auch das Steuer- und Sozialabgabensystem. Sechs Angestellte, gut ein Zehntel seiner Belegschaft, arbeiten allein in der Buchhaltung. Das ist bei den anderen Mittelständlern ähnlich. Bei Selzer ist die Buchhaltung etwa doppelt so groß wie in Deutschland, berichtet Geschäftsführer Rempel.

So unterschiedlich ihre Brasilien-Erfahrungen sind, so sind die Tipps der Mittelständler für Neuankommlinge in Brasilien sehr ähnlich. Beispielsweise in der Personalführung. Wer Erfolg haben und Qualität



produzieren will, muss seine Leute selbst ausbilden, sagt Hans Joachim Selzer. Er hat am Anfang zehn brasilianische Mitarbeiter in Deutschland mehrere Wochen geschult. Die brasilianischen Mitarbeiter sind heute genauso effizient wie die deutschen, sagt Selzer. Normalerweise erreichen die brasilianischen Ableger deutscher Firmen nur 70 Prozent des deutschen Niveaus.

BEZIEHUNGEN PFLEGEN

Zudem hat die Schulung die Mitarbeiter ans Unternehmen gebunden. „Von den zehn sind noch immer acht dabei“, sagt Selzer – eine hohe Quote angesichts der starken Fluktuation qualifizierter Kräfte in Brasilien. Da Brasilien kein duales Ausbildungssystem kennt, bildet Selzer seinen Nachwuchs selbst aus. Böllhoff hat sogar ein eigenes Trainingszentrum für die Fortbildung eingerichtet. Ulmer schickt Mitarbeiter zur Schulung nach Stuttgart.

Wichtig ist dabei, ergänzt Ulmer, sich auf die Mentalität der Brasilianer einzustellen. Als gebürtiger Schwabe habe er am Anfang nach dem Motto gehandelt: „Nicht geschimpft, ist genug gelobt.“ Damit kam er nicht weit, wichtige Mitarbeiter waren de-

Neues Ziel Nachdem sein Unternehmen in Brasilien floriert, will Hans Ulmer Deutschland erobern

motiviert. Heute weiß er, wie er den Ehrgeiz seiner Mitarbeiter durch gezielte Anerkennung wecken kann. Auf seine Truppe ist Ulmer stolz. „Die Mischung aus schwäbischer Genauigkeit und brasilianischer Kreativität ist unschlagbar.“

Die unterschiedliche Mentalität spielt auch im Umgang mit den Kunden eine wichtige Rolle. „Man muss persönliche Beziehungen aufbauen zu den Einkäufern“, rät Rempel. Man könne die Beziehungen zwischen Unternehmen in Deutschland nicht einfach nach Brasilien übertragen, sondern müsse die Verantwortlichen bei den Kunden auch persönlich kennen und die Beziehung pflegen.

Das bedeutet keineswegs Bestechung. Zwar liegt Brasilien in puncto Korruption auf etwa gleichem Niveau wie Saudi-Arabien. Auf schmutzige Geschäfte solle man sich aber nicht einlassen, sagt Rempel. „Wenn man einmal zahlt, spricht sich das

rum, dann wollen alle was haben.“ Man müsse konsequent sein, meint auch Michael Böllhoff. Er hat einen Geschäftsbereich, der die Bauwirtschaft belieferte, auch wegen der in der Branche üblichen Korruption verkauft. Jetzt hat er fast nur internationale Kunden. Ähnlich praktiziert das Ulmer: Er beteiligt sich nicht an Flughafen-Ausschreibungen oder staatlichen Großprojekten. „Da ist immer einer, der einen Anteil will.“

Ulmer hat sich fern der Heimat zu einem typisch deutschen Mittelständler entwickelt. So ist ihm inzwischen der nationale, brasilianische Markt zu eng geworden. „Jetzt ist Internationalisierung angesagt“, sagt er. Vor Kurzem hat er sich einen Bauernhof in Schwaben gekauft. Nicht als Alterssitz, dazu ist er mit seinen 45 Jahren zu jung. Er will nun auch auf dem deutschen und europäischen Markt sein Glück mit den in Brasilien entwickelten Produkten suchen. Die Firma daheim in Salvador will er per Video von Deutschland aus leiten.

Damit aber beginnt eine neue Geschichte: wie ein deutscher Mittelständler aus Brasilien Deutschland erobert. ■

klaus.methfessel@wiwo.de