

Bernd Röpke

Brasiliens Wirtschaft im Wandel.

Die möglichen Folgen für junge deutsche Firmenansiedlungen und wie man sich dagegen wappnen kann

Ausgangslage 2014: Schon zu Beginn des Jahres 2014 hat sich der Boom der vorangegangenen Jahre verflüchtigt. Der Rückgang der Wachstumsrate des BIP in der ersten Jahreshälfte deutet auf eine beginnende Rezession hin. Die baulichen und organisatorischen Vorbereitungen für die Fußball-WM in 2014 haben offenbar keine bemerkenswerten Anreize für die brasilianische Wirtschaft gebracht. Ebenso wenig haben die Touristenströme während dieser WM eine nachhaltige Wirkung hinterlassen. Man fragt sich, wieso ist es zum Rückgang der vorher guten Wachstumsraten gekommen? Es werden vielfach die notwendigen aber bisher versäumten Reformen als mögliche Ursache des Abschwunges erwähnt. Diese Verhältnisse bestanden aber schon lange Zeit vorher. Die Hauptursachen liegen m.E. aber im Einbruch der Exportmärkte. Außerdem sind die positiven Einflussfaktoren der Boom-Phasen weggefallen wie z.B. die durch Einkommenssteigerungen ausgelöste hohe Konsumneigung bei relativ niedriger Inflations- und Zinsraten.

Die Wiederwahl der amtierenden Präsidentin Dilma Rousseff hat zu erheblicher Verunsicherung in der Wirtschaft geführt und dämpft damit eine wachstumsfördernde Stimmung für die nahe Zukunft. Obendrein wurde jetzt erneut aus Gründen der Inflationsbekämpfung der Zentralbank-Leitzins (SELIC) um 0,5% auf 11,75% angehoben. Damit wird Konsum- und Investitionsfinanzierung verteuert und dürfte seinerseits als Bremse des wirtschaftlichen Wachstums wirken. Dies sind alles keine günstigen Bedingungen für den möglichen Beginn einer wirtschaftlichen Wiederbelebung im kommenden Jahr. Als weiteres ungünstiges Wachstumsvorzeichen schiebt sich jetzt immer mehr der Preisverfall des Erdöls in den Vordergrund mit erheblichen Auswirkungen auf das bisher so prosperierende Öl- und Gasgeschäft Brasiliens mit seiner hochtechnologischen und teuren Fördertechniken, die nur bei hohen Ölpreisen rentabel sind.

Zu erwartendes Szenario in 2015: Die fehlenden wachstumsfördernden Impulse, erhöhte Inflationserwartung in Verbindung mit erhöhtem Zinsniveau bei verminderter Konsum- und Investitionsneigung als Erbe aus 2014 könnten das Bestehen der rezessiven Wirtschaftslage bestätigen mit den dann zu erwartenden negativen Folgen für die brasilianische Volkswirtschaft und für die einzelnen Unternehmen. Dem gegenüber werden aber die positiven Bedingungen bestehen bleiben, die Brasilien langfristig als einen attraktiven Markt kennzeichnen mit seiner stabilen Demokratie, Rechtsordnung, auslandsfreundlicher Einstellung, seinem natürlichen Reichtum sowie seinen erheblichen Nachfragereserven.

Während der letzten Boom-Phasen der Jahre 2004 – 2008 sowie in 2010 haben sich viele deutsche Unternehmen in Brasilien angesiedelt. Diese könnten die für 2015 zu erwartende rezessive Tendenz besonders hart zu spüren bekommen und

sich hilfeschend umschaun, da ihnen vielleicht noch die Abgeklärtheit im neuen Markt fehlt. Es könnten verschiedene „Störfaktoren“ im Unternehmen auftreten oder bereits eingetreten sein:

- Zurückbleibende Umsatzentwicklung
- Höhere Kosten als geplant
- Fehlende Fachkräfte, die das Geschäft vorantreiben
- Mangelnde Lieferqualität der lokalen Lieferanten
- Hohe Logistikkosten für Einkauf und / oder Vertrieb
- Schwierigkeiten mit der steuerlichen Gesetzgebung
- Schwierigkeit, Finanzierungen zu vertretbaren Zinsen zu finden.

Im besonderen Fall von Joint-Ventures könnten noch Probleme aus der Partnerschaft hinzukommen:

- o Missverständnisse zwischen den Partnern (unternehmenspolitischer Art)
- o Uneinigkeit in der Entscheidungsfindung
- o Vorher nicht bekannte Finanzschwäche des Partners
- o Passives Verhalten des Partners.

Mögliche Lösungsansätze: In den o.a. Fällen ist zunächst eine Analyse des Ist-Zustandes erforderlich, bei der vor allem auch die ursprünglichen Parameter der Investitions- / Markteintrittsentscheidung vergleichend herangezogen und kritisch untersucht werden.

Diese könnte schon die ersten Ursachen aufzeigen. Danach wäre zu klären, wie die entdeckten Diskrepanzen auszugleichen sind.

Positiv denkend sollten zunächst die Lösungsmöglichkeiten im Rahmen einer Sanierung mit dem Ziel der Fortführung des Unternehmens ergebnisorientiert im Gesellschafterkreis diskutiert und durchleuchtet werden mit abschließender Festlegung der Maßnahmenpläne.

Sollten sich im Falle von Joint-Ventures einige der vorgenannten Störfaktoren auch noch mit eines oder mehreren der genannten Probleme aus der Partnerschaft paaren, so sind offene Gespräche zwischen den beteiligten Partnern dringend notwendig. Diese sollten möglichst unter professioneller Moderation eines Rechts- oder Unternehmensberaters bzw. Interim-Managers erfolgen. Dadurch wird Objektivität zwischen den Parteien gewährleistet und die Einigungs- und Lösungschancen werden verbessert.

Wie auch immer die Maßnahmenpläne aussehen werden, sollten sie möglichst von spezialisierten Fachleuten entweder mitgestaltet, durchgeführt oder zu mindestens begleitet werden. Denn bei vielen der zu treffenden Maßnahmen (Restrukturierung der Produktions- und Verwaltungsabläufe, des Personals, des Anlagevermögens, der Finanzierung ebenso wie Überprüfung der Absatzstrategie, Klärung von Steuerschulden und -verfahren etc.) ist hochqualifiziertes Know-how erforderlich, welches durch renommierte ortsansässige Beratungsunternehmen

(Rechts-, Unternehmens-, Steuer-, Personalberatung und auch Interim-Management) eingebracht werden kann. Einen Sanierungsversuch nur mit eigenen „Bordmitteln“ durchzuführen, wird nicht zum gewünschten Erfolg führen. Man will ja nicht Fehler wiederholen. Die gesetzlichen und finanziellen Regelungen sind in Brasilien nicht nur anders sondern auch wesentlich komplexer.

Als Alternative kann auch an einen Verkauf des Unternehmens bzw. bei Joint-Ventures der Anteile gedacht werden. Dafür müssen die Verkaufschancen genau untersucht werden und positiven falls dann die entsprechenden Vorbereitungen (Due Diligence etc.) getroffen sowie Verhandlungen unter fachmännischer Begleitung geführt werden.

Sollte sich die Situation und zukünftige Entwicklung des Unternehmens aber nicht mehr positiv beeinflussen und sich ein Verkauf nicht realisieren lassen, dann müssen konsequenterweise und nach eingehender und wiederholter Prüfung diejenigen Maßnahmen zur Auflösung / Schließung getroffen werden. Diesen Vorgang sollte man aber auch konstruktiv betrachten, da damit ein Lernprozess verbunden ist, der bei späteren Gelegenheiten einen beachtlichen Erfahrungsschatz bedeutet. Auch hier ist wieder die Begleitung bzw. Betreuung von professionellen Beratern nahezulegen, denn es müssen z.B. gerade im steuerlichen und arbeitsrechtlichen Bereich umfangreiche Auflagen erfüllt werden, die bei Nichtbeachtung zu langwierigen Prozessen führen können. So etwas kann man am Wenigsten gebrauchen, wenn man sich aus einem Land zurückziehen will.

Empfehlung: Behalten Sie die Entwicklung Ihres jungen Unternehmens in Brasilien durch ein zeitnahes und aussagefähiges Berichtswesen im Auge, beobachten Sie ständig die Wirtschaftslage des Landes und halten Sie Kontakt zu landeskundigen Spezialisten.

Dezember 2014

www.edelweissgestao.com.br

Weiterführende Literaturhinweise:

- Business-Guide Brasilien: Erfolg und Rechtssicherheit bei Handels- und Investitionsgeschäften im größten Markt Lateinamerikas, von Christian Moritz u.a., Bundesanzeiger Verlag
- Turnaround-Management in der Praxis: Umbruchphasen nutzen - neue Stärken entwickeln, von Peter Faulhaber u.a., Campus Verlag
- Unternehmen erfolgreich restrukturieren und sanieren: Herausforderungen und Lösungsansätze für den Turnaround, von Derik Evertz, Schäffer-Poeschel Verlag
- Länderbericht Brasilien zum brasilianischen Insolvenzrecht einschl. gerichtliche Sanierung im Münchener Kommentar zur Insolvenzordnung Bd. 4, von Christian Moritz u.a., C.H.Beck Verlag