zeppelin university

professional school

eMA FESH

| Executive Master of Arts for Family Entrepreneurship

BRAZIL

SUMMER ACDEMY

| 30th July -12th August 2011

- global markets
- growth
- development
- expansion
- opportunity
- investment
- family entrepreneur

BRAZIL

ORDEM E PROGRESSO

eMA FESH Summer Academy

Brazil 2011

The Executive Master of Arts for Family Entrepreneurship (eMA FESH), offered by the Professional School of Zeppelin University, Germany, is a degree course aimed at successors and prospective managers of family enterprises. The first programme of its kind in Europe, eMA FESH is a part-time degree educating students on Business theory with a focus on the family enterprise and the specific challenges it faces in today's economic environment.

Besides sustainability, the programme's emphasis is on the applicability of all its teaching. Upon completion of the course module "Global Markets", and as complement to all other modules taught, eMA FESH students participate in a Summer Academy in an emerging market of their choice. As part of the Summer Academy, the delegation meets and holds discussions with local family- and non-family enterprises, governmental and business organizations, as well as NGOs, in order to develop a better understanding of the country's culture, local market and business environment, paying special attention to the local opportunities and challenges for family enterprises.

The 2011 eMA FESH delegation visited Brazil. Over the space of two weeks, the group of 9 students travelled across the country to meet a diverse group of organizations operating in a wide variety of sectors, including, for instance, the organizers of a prestigious Brazilian social project, representatives of government and trade organizations, and researchers at a world-renowned university. Each session was prepared and hosted by a student. Beyond meetings, the group also participated in a range of extra-curricular activities, including city tours and a visit to the Pantanal Nature Reserve.

This document provides a summary of the students' impressions and learning from the session hosted by them, as well as from the Summer Academy as a whole.

BRAZIL

FRIEDRICHSHAFEN
BRAZIL

SALVADOR
PANTANAL NATURE RESERVE
UBERLANDIA
HOLAMBRA
CASA BRANCA
RIO DE JANEIRO
ITU
SAO PAULO
PAULÍNIA

Agenda

LOCATION	ORGANIZATION	PAGE
SÃO PAULO		
| FINANCE	Goldman Sachs Asset Management Brazil	45
| KNOWLEDGE	Universidade de São Paulo	55
| EXPORT	Brasil Foods Headquarters	95
| PEOPLE	KPMG Brazil	105
ITU		
| FOOD	Schincariol	77
PAULÍNIA		
| PRODUCTION	Kärcher Indústria e Commercio Ltda	85
HOLAMBRA		
| FAMILY	Dinner reception by Schoenmaker family	16
CASA BRANCA		
| LAND	Terra Viva & Sitio A Boa Terra	1
UBERLANDIA		
| ANIMALS	Brasil Foods Meat Processing Plant	103
PANTANAL		
| NATURE	Impressions of the Pantanal Nature Reserve	113
RIO DE JANEIRO		
| ARTS	AfroReggae Favela Circus School	17
| STEEL	ThyssenKrupp CSA	33
| POLICY	German Chamber of Foreign Trade (AHK)	67
SALVADOR DA BAHIA		
| ORIGINS	Impressions of Salvador da Bahia	115

Participants

eMA FESH Summer Academy 2011

Beckman, Nils
Burger, Manuel
Dreger, Timo
Eberspächer- Roth, Daniela
Kirch, Matthias
Kulitz, Jessica
Mayer, Dan
Megerle, Marcel
Megerle, Marco
Wilhelmi de Toledo, Françoise

Accompanied by:
Ederer, Peer
Prügl, Reinhard
Weinfurtner, Tania

Impressions Brazil

cities | faces | food | nature

14:59 9/AUG/2011

LAND

Terra Viva & Sitio A Boa Terra

Responsible farming

Terra Viva and Sitio A Boa Terra plots, Casa Branca | 4th of August 2011

Session Host: Françoise Wilhelmi de Toledo

“In 1959, the Schoenmaker family from the Netherlands settled in a small community in São Paulo’s countryside, currently known as Holambra - the city of flowers. Initially producing only flower bulbs (Gladioli) on a small farm, the family quickly had its products recognized by the market and, following a rapid expansion of its business, decided to establish the Terra Viva company.

Since then, Terra Viva has not stopped growing. The company continuously invests in its quality, productivity and people. Currently, Terra Viva researches, develops and produces bulbs, cut flowers, ornamental plants, fruits, cereals, potatoes and other vegetables on over 12,000 hectares of land in the states of São Paulo, Minas Gerais and Ceará, as well as in the Netherlands.

Terra Viva’s principle is to always put its people first, to preserve the environment and to maintain native forests, to use natural resources in a conscious manner, and to invest in the communities where it is located – through its Quality of Life at Work projects, as well as its innovative social projects. Terra Viva is proud to believe in sustainable development and to have invested, throughout its history, in sowing and harvesting with responsibility.”

Terra Viva and Sitio A Boa Terra

Ecological and social responsibility in action

The Schoenmakers, Terra Viva and Sitio A Boa Terra
- overview of the family‘s and companies‘ development over time

Two strong individuals were the first generations of Terra Viva: Klaas, the farmer entrepreneur and Gemma the chief of family human resources, who raised six boys and five girls. She gave them a social consciousness and the gift of hospitality. “Look forward” was the couple’s motto.

After emigrating from Holland to Holambra, Brazil, in 1959, the family started with one piece of land and planted corn. Soon the Schoenmakers were pioneers in the flower business, planting first Gladioles and later Amaryllis.

In 1980, the family initiated a profound process of reflection on their identity and the reason for their business to exist, which lead to a governance anchored in Terra Viva’s current operational structure and which committed the family to four equally important dimensions of the company: economical, human, ecological and social.

In 1985, the second generation took over from the parents: “Become a team!” was their task. The eldest son Kees became general manager and worked with his brothers Piet and Frans, as well as external associates. The eldest daughter Tini , together with her husband Joop Stoltenberg , created “Sitio A Boa Terra”, an organic farm of 170 ha which supplies organic food to about 100 families.

Over the past 52 years, Terra Viva has expanded and diversified its portfolio. It includes Agricola with soy and potatoes, citrus fruit production, bulbs, and as main sector, Amaryllis production. Then there is Ornamentals with several sorts of plants. The company employed up to 2000 people.

In 2010, Frans Schoenmaker took over the general management and Kees became president of the council. The cousin generation started with the Motto: “Keep the family together.”

The globalization process, exploding labour costs, thin margins and pressure to cut the prices implies that Terra Viva now needs capital for investments: expensive green houses for the ornamentals, land for a new citrus fruits plantation, more machines. Innovation, indicators, benchmarking as a priority. Relocation to Africa? Processing crops on the spot seems to be an interesting option, but the challenge is to find ways to produce processed, yet healthy food. And: how to avoid transports and packaging as well as pesticides, in order not to contribute to global warming?

Obesity and degenerative diseases like cancer are threats for the world through eating high processed industrial food. Maybe Brazil is ready for an indigenous market of organic food.

Maybe the dialogue between all members of this strong family, between Terra Viva and Boa Terra, between men and women will lead to new ways to “plant a better life”.

Introduction

- an overview of our trip, and of our destination Brazil

We discovered Brazil, jumping across the country from company to company like Samba dancers.

In São Paulo: Goldman Sachs, Perdigao (which had just merged with Sadia to become Brasil Foods) and Schincariol, the beer and beverages company which had sold 50.5 % of its shares to the Japanese beer company Kirin Holdings the day before our visit. We witnessed globalisation happening - right in front of us.

Then we visited Terra Viva und Boa Terra, an ethical agribusiness company that enters the globalisation dilemma with full conscience. We freeze in the worst hotel rooms. Then we moved on to the hygienically haunting slaughterhouse of Sadia. We enjoy comfortable hotel rooms. And then, off we go to the Pantanal Nature Park. We were enchanted by the delicious natural food, the animals free and beautiful in their diversity, and by the serene nature, untouched by genetic engineers, farming technicians and slaughters. We collapsed in hammocks, exhausted by our emotional and intellectual processing efforts.

The trip went on to Rio, where Jesus Christ, 30m high, welcomed us in his biggest community. With its unique scenery of mountains and beaches, Rio is thrilled by the perspective of oil findings near its coast, and the perspective of hosting the football World Championship in 2014 and the Olympic Games in 2016. The city is an expert in controlled mass hysteria, trained by the annual Carnival. Rio has so many assets that the "Cariocas" think about beating the "Paulinos" and getting back their title as capital of Brazil.

We visited ThyssenKrupp CSA, a gigantic, Wagnerian factory, taming fire and iron and producing 500 different steel types with maximum security. Kaercher, the University of São Paulo, all the touristic guided tours and visit of the Favela were part of our trip that ended in beautiful Salvador da Bahia.

My topic is a report of our visit to the family agricultural businesses Terra Viva and Sitio A Boa Terra. This essay will consider the aspects of company governance and culture, treated in module 1 of eMA FESH ("Die Governance in Familienunternehmen").

Brazil

| Brazil is big: A surface of 8.5 Mio km^2 - that is about 75% of the surface of Europe.

| Brazil is young: Brazil's population is almost 200 Mio people, of which 50% are younger than 20, with an average age of 29 years. 80% of the population live in the South and East Coast states. The work force is a about 50 Mio people. Brazil has witnessed a strong industrial development and now is the 8^{th} economic power in the world, with about 6 Mio companies.

| Brazil has assets: The country possess a range of natural resources, including soil, water, energy (gas, oil) and a mild climate, combined with limited demographic expansion. The pace of industrialisation is increasing due to the massive foreign investments (US $45 bn in 2011 - tendency: steady or growing).

Aided by its macroeconomic stability, Brazil attracts many multinational companies. The country is a vast market, with a growing middle class with increasing spending power and a special preference for brands. Brazilians respond well to advertisements.

Culturally Brazil is near to Europe (many citizens are of German, Italian, Portuguese and Spanish origin). It has the biggest catholic community of the world.

| Brazil has deficits: High unemployment and social problems, poverty, Favelas, low quality of education (at least pre-university), and low quality of health and social security. The bureaucracy is huge and lacks transparency. The legal system incapable of dealing with the changes taking place in the country, and infrastructure like airports and harbours are inefficient and insufficient.

There is a shortage of qualified workers, low job tenure and high employment turnover. Huge inequalities in wealth distribution and racism are still big issues in Brazil.

Agribusiness in Brazil

Brazil is the primary global exporter of coffee, sugar, frozen concentrated orange juice, beef, broilers, ethanol and tobacco. It ranks second, after the USA, in the export and production of soy beans and is a top-5 producer and exporter of many other commodities.

Still Brazil only export 5% of its commodities, and Brazilians are proud of their country's high capacity of processing raw materials itself, allowing it to extract more economic value from them.

The agricultural sector represents 6.1% of Brazil's GDP, increasing to 30% if all areas of agribusiness are considered, and the agricultural sector contributes as much as 26.1 % to Brazil's exports. Brazil has moved from traditional agriculture towards technology-heavy and research-intensive systems. Today, the Brazilian agricultural sector to is fairly independent from foreign capital and technologies.

The soil in many areas of Brazil is flat and fertile, and there is a big potential of extension of arable surfaces. (At this point, we do not discuss the impact on ecology and animal concentration). Water is abundant and the climate is mild, allowing several harvests per year.

The main difficulty for the agricultural business is the exploding labour cost, leading to difficulties in finding and retaining workers. Agriculture, in general, has lower margins and can't pay the salaries that factories pay.

Furthermore workers have hard working conditions outdoors. Managers thus try to mechanize the work in order to need fewer workers. Many agricultural businesses look for lower labour cost countries like Mozambique in Africa.

Since Brazil relies on export, its agricultural earnings are strongly influenced by the fluctuation of the Brazilian Real. Recently, the rising value of the Real makes the products less competitive, therefore resulting in lower revenues.

Based on the indicators of utilised areas in ha, production in tons and productivity as kg produced per ha, Brazil has seen a big rise in productivity, and the country now is for example the most efficient producer and processor of sugar and meat.

Why? Firstly, R&D, especially by the public agency Embrapa, has enabled new varieties of crops (e.g. soy) to prosper in Brazil's climate. Then, better qualifications have enhanced workforce productivity, and finally, the macro-stability of the country and the increased global demand for food have boosted the growth.

Introducing Terra Viva and Sitio A Boa Terra
- „We plant a better life“

At Holambra, north of São Paulo, a strong family, the Schoenmaker family, runs Terra Viva, an agricultural business founded in 1959.

This family of Dutch immigrants, consisting of mother Gemma and father Klaas Schoenmaker emigrated from the Netherlands with their eleven children, at the time ranging in age from 11 month to 16 years. After an 18-day ship journey, they arrived in Rio de Janeiro full of hope and some fears.

Sending money from the Netherlands, they had purchased a plot of land in Holambra and soon after arriving at the site, a modern tractor which they had brought with them was used day and night to start building up what would be the base for the company. The family began with cultivating corn and rice, and were pioneers in the flower business with Gladiolas and later Amaryllis.

Over the past 52 years, the family's business has expanded to cover a surface of 15,000 hectares, and now generates an EBITDA of around BRL 15 Mio per year (€ 6.46 Mio).

Today, Terra Viva is divided in three segments. Firstly Agricola, which grows potatoes, soy beans and citrus fruits; secondly Bulbs, producing mostly Amaryllis; and thirdly Ornamentals, producing a variety of flowers and pot plants, partly grown in greenhouses.

Going back to the foundations, the company's success story starts with two strong individuals, farmer Klaas and his wife Gemma, who brought up six boys and five girls, without whom the company probably wouldn't have performed the way it did. Furthermore Gemma was "hospitalera", very open and socially oriented.

Throughout the company's history, there was a strong polarity. On the one hand the masculine: a man, with drive and entrepreneurship, with a vision, accompanied by six boys. On the other hand the feminine: a highly sociable woman leading the "family human resources", accompanied by five girls. Both people were tough and courageous.

Looking at pictures of the family, Tini, the oldest daughter, pointed out that in their leisure time the children would read an studied, and of course work in the fields.

The chronology of the development of the family business

Father Klaas (generation one) lead it until 1985. The founder's motto is "Look and go ahead".

Then the first son Kees took over in 1985, bringing the second generation to the lead. His motto: "Let us build a team!".

In 2010, Kees' youngest brother Frans, who had worked as a director in the company since 1981, took over the general direction (sort of generation three, although siblings). His motto: "Let us keep the family together!" Former CEO Kees became president of the council (K.Baus).

The other siblings

Piet Schoenmaker, the second son of Klaas and Gemma, left the management in 2006 after 47 years in the company and dedicates his time to the institute Dansa Viva (Living dancing).

Jos Schoenmaker, his brother, studied Psychology and Social Sciences. He chose not to enter the management, but in the same year published the book „E entao floresce“, the story of Terra Viva. He was founder of ASD (Association for Social Development) and together with his wife Hermien undertook much volunteering work in the outskirts and Favelas of São Paulo.

Piet, Jos and Hermien were decorated by Queen Beatrix of Holland and were awarded membership in the chivalry order of Orange Nassau for their contribution to the spread of Dutch culture.

Tini Schoenmaker, the first daughter who had previously been her mother's right arm, together with her husband Joop Stoltenborg founded “Sitio A Boa Terra”, a small company of 170 hectares, dedicated to organic agriculture and supplying around 100 families with boxes of organic fruits and vegetables.

The family Stoltenborg- Schoenmaker dedicates much time to social activities, such as for example holding serenades for prisoners or instructing children about healthy living, plants and organic farming. Their daughter Nicoletta has just joined the activity.

Globally, the company is close to irrelevant - however locally they are extremely important and their house is a paradise on earth with the inherited sense of hospitality.

The family business governance

The company is family owned and is strongly tied to the family. Between 1980 to 2000, marking the turn of generations, the family members have worked systematically to develop two poles of the business: The industrial pole and the social-ethical pole. They developed a family business governance composed of a strategic vision, strategic directions and guidelines to enhance leadership and social responsibility.

At each change of generation, you should refund the company, we learned in module 1. It took 20 years for the owner family to synthesize a consensual governance: the sociocratic model theorized by Gerhard Endenburg. Terra Viva had created a system that should literally be a source of inspiration for each decision.

Consider the family in the second generation: a group of 11 siblings with gender mix. In 1980 the birth of the family governance with mission, vision and values was intense. Terra Viva went through a period of rethinking its identity role much ahead of their time.

They were also pioneers in the consciousness that the family values plays a role in the business. Divided among what they called Capitalist and Socialist within the family, they accepted to go as far as to question the reasons of the company to exist, how to use the capital, how to be involved in the community and the world around them, why growth, what for and how? What is Terra Viva? Employment for the family, a source of dividends or a structure to reinvest capital? And if so what for?

During this process shareholders became conscious of the responsibility of owing property. They reflected about “how to deal with property”.

Introducing the Terra Viva Vision 2001

“The Terra Viva Gorup is a dynamic family enterprise operating in the agricultural sector and specialized in the production of foodstuff, ornamentals and forestry.

The Terra Viva Group strives and works to be the best the sectors and markets in which it operates and distinguishes itself in the competence and enthusiasms of tis collaborators, dedicated to the incessant search for improvements and innovations in the quality of the products and of the services.

The Terra Viva Group will obtain incisive results in the four sustainability fields (economic, human, social, environmental), together with an attractive compensation.”

Leadership and responsibility (extracts)

“Decisions are taken on a consent basis, meaning that each participant has to agree. Should this not be the case, the objector must expose his arguments for discussion. No decision is taken without the approval of all members.

The ultimate responsibility of the management of the company rests with the Superior Circle, comprised of the General Director, the representatives of the General Circle and the external members, selected by the Superior Circle.

The results of the company, profit and losses, are divided among the shareholders and the collaborators according to the criteria of the sociocratic process defined by the Superior Circle. The basic rules of this sociocracy, basically the decision-making process in consensus, must be legally guaranteed.”

Strategic directions (extracts)

“Terra Viva will obtain a minimum return of capital (ROI) of 15%. The business will make use of the segmentation to understand what “value” means to the customer; they will prioritize and direct the commercial strategy. As a differentiating attribute, we will not produce genetically modified products.”

Today, Kees and Frans Schoenmaker are the two figures at the head of the company: the “masculine pole”. Klaas Schoenmaker Junior is already active as a director in the sector “Agricola”.

Didn’t the change of management that took place in 2010 initiate the phase of the next generation, the “cousins generation” with their own fundamental questioning? Frans Schoemaker, being the youngest brother and not the son or daughter makes the situation a little atypical!

Terra Viva's Portfolio
- investments are required across all segments

Let us go back to the economic success of the company. A prudent differentiation of the portfolio lead to an extreme complexity in the management, requiring innovation, indicators and benchmarking and therefore capital. After a major problem in the Amaryllis production in 2010, the company lost 11 Mio Real. Kees searches for affordable capital. Margins are thin in the agriculture business and workers difficult to find and keep. Today all the sectors call for new investments.

The potato sector

90% of the production goes to the industry with one main partner, Pepsi Co. The potatoes are processed into branded products like chips (addition of low quality fats, salt and chemicals).

Only 10% go to the fresh market because this market requires calibrated potatoes - for Terra Viva this would lead to a lot of waste since natural products cannot be totally free from irregularities.

Two ways are open to the company. Firstly, seek to enhance productivity which is still lower than in Europe (because potatoes need periods of very low temperatures which do not exist in Brazil). This would mean introducing a new type of engineered potato that will give the same production in tropical climate as the European ones in native countries. The public service agency Embrapa did that for soy.

Secondly, building a plant and processing the potatoes directly at Terra Viva's site, generating the value added value on the spot. This means to make a forward integration and will certainly break the good relations with Pepsi Co.

The Amaryllis / bulbs sector

The flower production is very sensitive and needs a lot of manual labour. Since labour costs rising and mechanisation is limited, their best way to progress is benchmarking. A repetition of the catastrophe of 2010 must be avoided by collecting data to track the measurement of the bulbs to create a set of benchmarks for future use, and the logistics of outsourcing the plants must be improved.

Since 60% of the approx. 90 Mio Real of working capital is financed by retained earnings, the company need a system to integrate operational data into budgets and cash flow scenarios. The idea of outsourcing part of the production to Mozambique together with a joint venture marketing partner is currently being considered.

The citrus fruit sector

Terra Viva entered the oranges business in 1995, starting a plantation of about 600 hectares. Today the company counts a total of 1,300 hectares with about 540 000 fruit trees. Terra Viva runs the citrus plantation in a joint venture with Louis Dreyfuss commodities, splitting the operation costs.They sell 75% of the production as frozen concentrated orange juice (FCOJ) and around 30% is sold on the local market in natura.

Citrus plants have an average life time of 20 years. Once planted, the tree needs four years to produce a significant amount of fruit. Out of the two plantations in Terra Viva, one is six years old. The other is 16 and needs to be replaced soon. Should they go for citrus fruits again, or plant potatoes? Or something else? The difficulty is that the decision binds the capital for the next 20 years.

China is said to have plans to plant two Mio hectares of citrus by 2015 and produce 30 Mio tons of fruit per year. China has less water, less soil and a big indigenous market which reduces the chances to be a threat for Brazil. But still, in such long term decisions this risk must be evaluated. At that point no risk of loss can be taken: plantations have to be chemically treated against all possible diseases.

The ornamental sector

In the sector of the ornamentals, which includes pot plants, cut flowers and cuttings, Terra Viva grows its products on 65 hectares of open field and in 410, 000 square metres of green houses. Flowers are labour intensive, so countries like Peru, Columbia and Ecuador, which have cheaper labour compete with Brazil. The flower business is complicated by the fact that it sells mostly in certain periods: Christmas, Mothers day and Valentine 's Day. These are the peak moments in flower selling.

The flower market is growing strongly (22 % in 2010 for Terra Viva). So wanting to catch on this growth they could expand the green houses with more sophisticated technologies, new varieties and more funding for more labour. One issue faced is that greenhouses are very expensive and bind the producer to technologies they do not control.

Equally committed to entrepreneurial and economic success as well as social, ecological and human values, Terra Viva faces the big challenge of globalization. The unique constellation of factors that the 3rd generation at Terra Viva and A Boa Terra will have to come up with in order to meet the challenges facing it could have instructive and symbolical value for the globalized economic world to come.

Conclusion

- an analysis of Terra Viva's strategic options

The aim of our trip to Brazil was to study Globalization. As a guideline for this essay, I based my observations on Module 1 of our Master programme eMA FESH, dealing with governance in family businesses.

From that point of view I focussed on the model of Terra Viva and Sitio A Boa Terra, a family business, which did a great job in developing a strong family governance and in anchoring it in a structural commitment of all its shareholders. This means that no economic decision can be taken without consideration of the human, ecological and social implications of this decision.

Hans Küng, a Swiss theologian lecturing at the university of Tübingen has for a long time campaigned for globalization to rely on an ethical commitment. He is the founder of the project "Weltethos". For business people that are considering the world as a supermarket that can be divided in planetary sectors producing at low costs and externalising their social and environmental costs, such a governance can appear as a burden. They would probably suggest changing it.

Since the Schoenmaker family owns the business, and part of the shareholders are deeply committed to social work and the human ecological dimension of the activity of the company, this does not seem to be an option. I personally hope that Terra Viva (and Boa Terra) will continue creating economic value as well as value for the health of its customers, its workers and the environment.

This search for quality was probably also the concern of Nelson Schincariol when he met Peter Erhardt and got enthusiastic about the diversity of beer brands they could develop together. In my opinion, the difference between the two family businesses is that Schincariol was not rooted in a deep family consensus as Terra Viva is. The origin of Terra Viva is rooted in authentic farming: the family members have worked with their hands and gathered knowledge over years of evolution.

Their know-how reaches from crops and vegetables to a variety of plants and flowers.

They do not only think only about adding "economic value" to commodities and producing share value. They also want to produce value in terms of healthy food and providing their workers a valuable life, which makes sense. They care for the community in which they are playing an important social role and for the family's next generations.

Adding value to commodities

"Commodity" is a word that I first didn't understand. As I learnt it means unprocessed, raw material, it could be therefore potato, chicken or soy beans. The word exists to stress the economic importance of processing food instead of leaving it in its natural form.

Unfortunately enough, in terms of health, the most valuable food for humans is the unprocessed, fresh product. When Pepsi Co. or Brasil Foods fry the potatoes in bad fats and add salt and chemicals, package it and send it across the world, they add economic value and reduce health and ecological value. Many branded, packaged and processed food items contribute to obesity, cancer and above all more than 20% of the global warming - this is true especially of animals products.

In the Schoenmaker family, at the turn of the 1st to the 2nd generation, a deep reflection and arousal of consciousness about ecological issues was evident. The eldest brother Kees continued the expansion of Terra Viva (Viva means "dynamic"), whereas the eldest sister Tini with her husband Joop Stoltenberg created A Boa Terra (boa means "quality") an organic farming company of 170 ha. In the global market Boa Terra is irrelevant (irrelevant being the adjective that globalization despises and fears the most). But locally and symbolically, Boa Terra is important.

In the “cousin generation”, there will be around 30 persons or more involved with the company. Klaas Schoenmaker Jr. is in the management of Terra Viva and Nicoletta Schoenmaker-Stoltenborg just joined her parents in the lead of A Boa Terra. For Terra Viva the motto “Keep the family together!” (Kirsten Baus) means staying in dialogue and try to find consensual solutions.

Besides crops, Terra Viva cultivated has also cultivated the ability to stay in dialogue, even with opposite opinions and to then dance and sing together. Obviously, they did not have this ability at Schincariol. In public companies like BRF, they do not have governances which include ethical principles, except for the minimum legal requirements.

Let us analyse, according to economic, human, ecological and social aspects, the issues which the Superior Circle will have to decide when discussing the investment plan for next year.

Option 1: The construction of greenhouses to produce more ornamental plants.

From an economic point of view, this is a sensible idea as plants growing market. But this would bind a lot of capital and make the company dependent on new technologies which they cannot control.

Greenhouses initially might be less hard for workers than outdoor conditions – but in the long run, the monotony of the work, the necessity of wearing special clothes to spray pesticides, and the artificial environment is far away from the creativity of traditional farming, which after all enjoys fresh air and beautiful sceneries.

Ecologically, free land and outdoor production of vegetables and fruits has less impact on the environment. The production in greenhouses needs about 60 times more energy than outdoor production and the CO2 emissions are about 30 times higher (Karl von Koerber, Jürgen Kretschmer, Martin Schlatzer, Ernährung im Focus 7/07)

Option 2: The acquisition of a new piece of land for citrus plantation

This could for instance be leased. Economically this could allow a smooth transition between the old plantation that will need replacement in 4 years and the new plantation that needs 4 years to produce fruit. The necessity to use abundant quantities of pesticides against all types of potential aggressors is not ecological.

Citrus fruits have to be picked by hand, which is healthy but hard labour with little payment since the margin in the production of commodities are thin. Citrus fruits are processed into frozen orange juice which is then distributed globally, contributing to global warming. However, this juice is obviously healthier than soft drinks for consumers. The taste is of course not the one of fresh orange juice.

Option 3: The possibility of a new, genetically engineered potatoes becoming available

This might be an economic issue as soy is, especially because soy is supported by governmental money.
Furthermore, the governance of Terra Viva bans the company from producing genetically modified crops, except when it is proven not to affect human health. I do not know what the company will decide on this point.

In my opinion, the worst that can happen to a potato is to be processed into chips. This type of branded junk food is what leads, together with soft drinks, to the obesity of children. So processing potatoes or other types of vegetables on the spot could be the most promising option for Terra Viva. If the family wants to respect the 4 dimensions of the sustainability diamond, they must find the right way to process it.

An example could he La Selva, an Italian company that runs an organic agribusiness selling fresh products as well as processed ones in glasses, made according to traditional recipes.

Option 4: Developing innovation, indicators and benchmarking

It is important in general, and especially for the Amaryllis plantations to develop an integrative system for the financial management of the complex portfolio. This is economically right and has no negative consequence on ecology, social and human dimensions.

Option 5: Enhancing the production of one crop to achieve a better ROI

For instance enhancing the production of soy, as this is supported by the government and, through genetic engineering, is adapted to the climate of Brazil. This would have economic interest.

According to the ethical point of view, soy is mostly exported as animal feed; therefore its production enhances the unfair distribution of proteins and food on the earth. You need ten times more input to produce 1gr of animal protein, then you need to produce 1gr of vegetal protein (soy being a pulse contains a big proportion of proteins).

From a nutritional point of view, vegetal proteins have an equal value, if the foodstuffs are combined properly, as animal proteins. Vegetarian diets are even healthier for industrialized sedentary populations than diets rich in meat. Producing soy for feed contributes indirectly to the production of meat, which has the biggest participation in climate global warming. Feeding animals with soy and corn instead of letting them eat natural grass, leads to an imbalance between the omega 3 and the omega 6 fatty acids in population of industrial countries and leads to a higher tendency for chronic inflammatory diseases and cancer.

Option 6: More machines for planting

Economically everyone in Brazil seeks to diminish labour costs. To a certain point it alleviates human work but at the same time, enhances the noise, pollution and diminishes the quality of the farmer profession.

Option 7: Outsource the plants and the company to a low labour cost countries like Africa (Mozambique)

This issue seems to me to be interesting. At the first glance it can look like the big step that the Schoenmaker family decided to take when leaving Holland. Bringing production to low labour costs countries helps a middle class with buying-power to emerge.

The question is what happens to the poor, who do not make it to the middle class? These are small farmers who could nourish their families with small plots and have a cultural identity, despite of having no money to buy computer and air-conditioning. These people are thrown into misery and live in the suburbs and Favelass of Brazil's cities.

To me, the big jump of the Schoenmaker family, comparable to the jump Gemma and Klaas took in 1959, consisting of radically changing the paradigm is the way of courageously starting a new concept of organic farming to provide healthy nourishment with good crops, vegetables and fruits in a natural form for the Brazil indigenous market.

Part of the production, could be locally processed, according to traditional recipes with low additives like they do in La Selva to add economic value without losing too much of health value. Another option would be to find partners producing devices helping people to consume fresh products eg Zumex, a Spanish company, selling devices to automatically press citrus fruits into juice.

In my opinion, Brazil, like the whole world, will get a high prevalence of obesity and degenerative diseases like cancer. Three of South Amercia's most prominent personalities suffer of cancer - Chavez, Lula and Roussef. Obesity is growing, especially in low social classes which are eating industrial food.

The economically higher classes and the emerging middle class will develop consciousness like in Europe or America, that the supermarket food is deleterious for health. An indigenous market of organic food could be the chance for Terra Viva.

It is important that people understand that the globalisation of the food production might be one of the biggest mistakes of our century.

Companies like Terra Viva and Boa Terra have the assets to create economic value with new concepts of local organic food production, respecting the environment and diminishing transportation and packaging, and above ending all the inacceptable cruelty against animals: A way to plant a better life.

Thanks

Thanks to Peer Ederer for the guidance, the controversy and for the EFAS Seminar paper “Terra Viva - Farming in a Globalizing world” authored by Silvia Castelazzi and Peer Ederer, from where I took the charts and much information for this essay.

Thanks to the whole family Schoenmaker who welcomed us with so much heart, who gave us their time and attention especially Klaas Jr., Tini, Joop and Piet. Thank you to Klaas and his wife who welcomed us in their beautiful house where we ate, drank, sang and danced.

Sources:

All the exhibits are taken from “Terra Viva, farming in a globalizing world” Case Study EFAS Seminar , Peer Ederer, Silvia Castellazi, June 2011.

Dinner reception Schoenmaker family

Holambra | 3rd of August 2011

ARTS

Favela Circus School

Grupo Cultural AfroReggae Social Project

Cantagalo Favela, Rio de Janeiro | 10th of August 2011

Session Host: Matthias Kirch

“Grupo Cultural AfroReggae is a Brazilian cultural group from Rio de Janeiro. Forged out of the police massacre of 21 people in their local community in 1993, they have gone on to establish an international profile for their pioneering work in taking young people out of the drug and gang culture of Rio de Janeiro’s Favelas (shantytowns). They harness the ingenuity and creativity of their communities to provide positive alternatives for young people.

Grupo Cultural AfroReggae now runs over 70 projects across a range of disciplines including music, dance and theatre, circus, as well as radio and new media with over 3,000 young people in Rio de Janeiro. They also provide social support mechanisms for young people, guiding many into employment in Rio’s mainstream. AfroReggae balances the impact of high-quality performance with the importance of arts as a social process.”

As part of the Summer Academy 2011, participants visited AfroReggae Group’s Circus School, located in Rio de Janeiro’s Cantagalo Favela. The project under the direction of Marcelo Silveira provides young people from city’s Favelas with an opportunity to acquire a variety of performance skills, thereby giving them the perspective of a future away from gang life, violence and drug trafficking that constitute daily life in many Favelas.

Favela Circus School, Rio de Janeiro

- about art, culture and poverty

At the beginning of my training period at Europa-Park, the world of artists was strange and unfamiliar to me. This cultural medley with strong Brazilian, Asian and Eastern European influences was mysterious and exciting.

I only began to deal with this employee group, which is so essential for our company's success and organizational culture, when one of my colleagues started going out with a Brazilian girl, and when the junior-managers took me to an artist party for the first time. The artists – that's acrobats, equilibrists, jugglers, dancers, comedians etc. In our park, they perform several times every day in various shows, as well as at special and evening events.

Thanks to the summer academy of my Master studies, I had the opportunity to visit the place in Brazil where many of our artists come from. The circus school of the project AfroReggae in the Favela Cantagalo is situated in the middle of a poor neighbourhood, a so-called Favela. The aim of the project AfroReggae is to offer alternatives to the path of criminality to young people and adults, and it is supported by famous Brazilian companies and by the country's government.

Besides the numerous artistic, sports and cultural offers, a circus school is also part of this project. During our visit to the circus school, we watched a great show starring acrobatics, equilibristic, comedy and a modern samba performance. After the visit, we invited the group of young artists to dinner.

We were all thoroughly impressed by the visit. It allowed us a view past the shiny company presentations that we had seen during our visit to Brazil, into what real life is like for many Brazilians. The visit to the Favela was memorable.

They do not appear on any official map, but there are two Brazils which coexist on the same territory.

The one is a country with great potential, boundless possibilities and unimaginable wealth; the other is a poor country full of misery and hopelessness.

After this trip, I of course have a different view on our artists. Knowing the social background of the people who work for us day after day, and who come from such different cultures is important. In the everyday life at a company, it is difficult to consider every single detail. However, cooperation within the company is much easier when one feels deeply respected and taken seriously.

And this is not difficult with all the warm-heartedness of the people we got to know in the Favelas.

Zirkusschule Rio de Janeiro

- über Kunst, Kultur und Armut

Das Artistenleben

- einmal Europa(-Park) und wieder zurück

Zu Beginn meiner Ausbildung im Europa-Park war die Welt der Künstler für mich fremd und ungewöhnlich. Ihre kulturelle Mischung mit starken brasilianischen, asiatischen und osteuropäischen Einflüssen war geheimnisvoll und aufregend.

Erst als ein Arbeitskolleg mit einer Brasilianerin zusammenkam und die Juniorchefs mich zum ersten Mal auf eine Künstlerparty mitgenommen haben, begann ich mich mit dieser, für unsere Unternehmenskultur und den Geschäftserfolg so wichtigen Mitarbeitergruppe, zu beschäftigen. Sie sind Akrobaten, Equilibristen, Jongleure, Tänzer, Komödianten usw. Bei uns im Park treten

Sie mehrmals täglich in unterschiedlichen Shows und auch bei Events und Abendveranstaltungen auf. Wenn es ersetzbare Künstler sind haben sie einen freien Tag pro Woche - ansonsten arbeiten sie oft die ganz Saison (sieben Monate) ohne einen einzigen Urlaubstag.

Alle paar Wochen veranstalten die Künstler die so genannten Kantinenpartys. Eigentlich nur für Künstler. Dort wird viel getanzt und gefeiert. Natürlich gibt es auch vielerlei Darbietungen. Ein einmaliger Mix aus Kunst unterschiedlicher Kulturen.

Eine Brasilianerin tanzt Samba während ein anderer Artist Flickflacks macht. Die Russen singen ein Volkslied und die Engländer machen Armdrücken. Es wird wenig getrunken. Unter den Artisten ist es verpönt viel trinken, schließlich muss man am nächsten Tag wieder fit sein.

Hier scheint plötzlich die ganze Welt auf einem Fleck. Und das mitten auf dem Land, 25 km nördlich von Freiburg. Es gibt keine bessere Show als diese Partys. Diese Welt ist authentisch und faszinierend.

Die Welt der Künstler steht im krassen Gegenteil zu dem geordneten und abgesicherten Leben, wie wir es gewohnt sind. Wie kurzfristig das Künstlerleben ist, habe ich erst realisiert, als einige der Künstler auf einer Künstlerparty zum Ende der Saison verabschiedet wurden. „Also dann Tschüss und macht es gut“.

Immer freundlich, gut drauf und plötzlich ein trauriger und tränenreicher Abschied. Ich habe einen meiner Kollegen, der neben mir stand gefragt: Wo gehen die denn jetzt hin?. Er: Ja, nach Hause, sie kommen nächstes Jahr nicht mehr. Ich: Ja, warum denn nicht?. Er: Ja, jetzt ist halt Schluss. Entweder gehen sie woanders hin, oder sie sind eben fertig mit ihrer aktiven Zeit, oder sie fangen was ganz Neues an.

Der Abschnitt ihres Lebens in dem Künstler aufgrund ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit wirklich Geld verdienen können ist in der Regel kurz.

Nach der Bühnenkarriere werden meistens bühnennahe Jobs gemacht, die aber eher schlechter bezahlt sind als Künstlergagen. Es gibt wenige die danach bspw. als Choreographen richtig erfolgreich werden. Gute Künstler haben einen starken Willen und Biss. Das hilft ihnen nach der Karriere bei einer Alternative am Ball zu bleiben. Aber die meisten sehnen sich nach der Bühne und der Freiheit.

Es gibt kaum einen selbstständigen Künstler, der eine Rentenversicherung abschließt. In Künstlerfamilien ist es üblich, dass die Kinder sich um die Eltern kümmern. Die Kinder werden i.d.R. schon von klein auf als Künstler erzogen und nach ihren Talenten und Stärken getrimmt. Sie gewöhnen sich schon als Kinder an die Bühne und den Erfolg. Sie lieben den Beifall. Er ist wichtiger als Geld. Er ist Kraft und Motivation.

Vor zwei Monaten haben unsere brasilianischen Künstler im Park für eine brasilianische Gruppe junger Balletttänzer, die bei einem Festival in Österreich aufgetreten sind, einen Empfang gegeben. Inmitten der Feier nahm einer unserer Künstler seinen zweijährigen Sohn, stellte ihn auf seine Hand und streckte den Arm nach oben. Der junge Künstler zeigte eine gelungene Performance aus Gleichgewichtsübungen auf der Hand, komplett mit umwerfender Mimik und Gestik und einem, zum Beifall motivierenden, Hochschwingen der Hände.

Alles was ich über unsere Künstler und deren Welt wusste, wusste ich aus dem Park und den Erzählungen der Kollegen. Nie aber konnte ich mir wirklich vorstellen wie es dort ist, wo unsere Artisten herkommen. Mir war klar - es sind andere Kulturen, andere Sitten, andere Werte. Aber zum tatsächlichen Begreifen fehlte mir der gefühlte Zusammenhang.

Durch die Sommerakademie des Masterstudiums bekam ich die Change den Ort in Brasilien zu besuchen, aus dem viele unserer Künstler kommen. Die Zirkusschule des Projektes Afroreggae in der Favela Cantagalo.

Allein der Besuch dieses Ortes war für mich die Reise wert. Das Land, die Menschen, die Kultur und die historischen Zusammenhänge zu verstehen hat mir, in vielerlei Hinsicht, die Augen geöffnet.

Der Umgang mit unseren Artisten fällt mir viel leichter seit ich weiß woher sie kommen, wie es dort ist und was sie geprägt hat. Es ist ein anderer Respekt vor ihrer Arbeit und ihrer Herkunft und Heimat.

Die Favela

- mitten am Rand der Gesellschaft

Etwa 30% der Bevölkerung von Rio de Janeiro lebt in den über 600 Favelas. Fast ausschließlich dunkelhäutige Brasilianer leben in den Armenvierteln.

Für Rio de Janeiro hat die Zahl 68 eine ganz besondere Bedeutung. 68 die Zahl junger Brasilianer, die in den Favelas der Stadt getötet warden - täglich. So lautet das Ergebnis einer Untersuchung des Statistikinstituts Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), dass die Zahl der zwischen 1998 und 2008 gewaltsam in den Favelas zu Tode gekommenen Menschen ausgewertet hat.

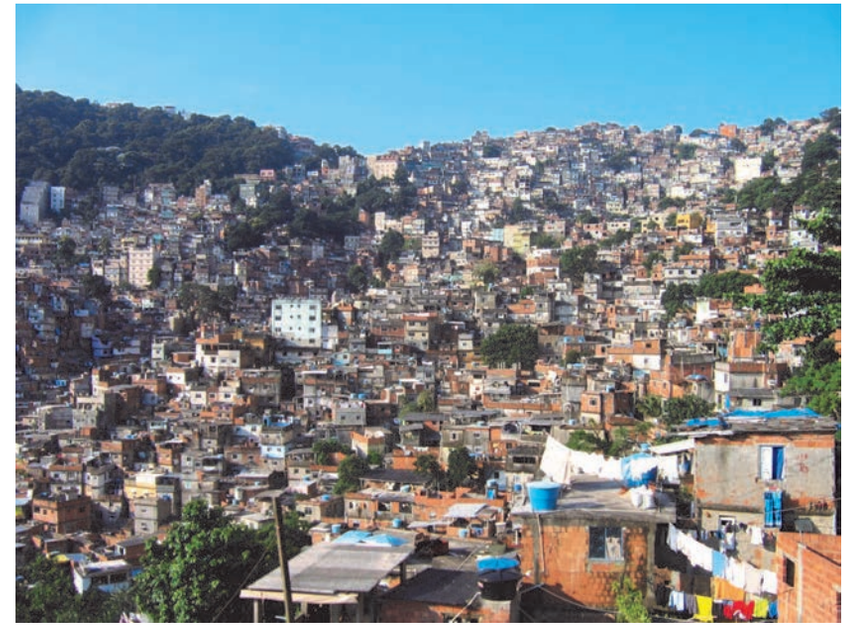
Ursprünglich war "Favela" die Bezeichnung eines Hügels in Rio de Janeiro, an dem arme, von der Gesellschaft ausgestoßene Menschen Hütten aufgebaut hatten, um wenigstens ein, wenn auch erbärmliches, Dach über dem Kopf zu haben. Die ersten Favelas in Brasilien entstanden im Zuge der Sklavenbefreiung von 1888 und des daraufhin einsetzenden Zustroms in die Städte, und haben sich seitdem ständig ausgebreitet.

Die demographische Entwicklung seit Mitte des 20. Jahrhunderts hat zu einer teilweise unkontrollierten Expansion Rio de Janeiros geführt. Da die Stadtplanung mit diesen Veränderungen nicht mithalten konnte entstanden an der Peripherie, jedoch auch an zentralen Berghängen in Rio, eine Vielzahl von Favelas in denen jetzt ein Viertel der Bewohner Rios lebt.

Als, im Zuge der Industrialisierung, in den ersten Jahrzehnten des letzten Jahrhunderts die Städte ein immer attraktiver Anziehungspunkt für die mittellose Landbevölkerung wurden, wuchs auch das Heer jener, die keine gutbezahlte Arbeit oder feste Anstellung fanden und ein notdürftiges Quartier finden mussten.

Als fester Bestandteil des brasilianischen Lebens hat die Favela leider etwas Banales, Alltägliches angenommen, was die Bedeutung dieses sozialen Mißstandes zu verharmlosen droht.

Die “Favelados“ sind zum größten Teil Opfer der im Nordosten vorherrschenden Trockenheit, oder sind von den Fazendeiros und den großen landwirtschaftlichen Konzernen vertriebene Bauern. Sie schlagen sich bis zu den Außenbezirken der Millionenmetropolen durch, und errichten dort ihre Hütten.



Eine Favela ist zunächst illegal besetztes Land, auf dem die Menschen notdürftige Hütten bauen. Es existieren keinerlei Besitzansprüche, und nicht selten kam es vor, dass eine ganze Favela mit Baggern dem Erdboden gleichgemacht wurde und die Einwohner ihr weniges Hab und Gut verloren haben.

Von den hygienischen Verhältnissen und der Gefahr von Krankheiten in Favelas kann man sich ein lebhaftes Bild machen. Nur ganz wenige Favelas haben den Wandel zum sauberen Unterklasseviertel geschafft. In den Favelas wohnen die Putzfrauen und Fabrikarbeiterinnen, die Hausmeister und Taxifahrer Rio de Janeiros - Menschen, die hart ums Überleben kämpfen müssen.

Das Problem der Favelas bleibt unter den herrschenden gesellschaftlichen Bedingungen nur schwer lösbar, da sie schneller wachsen als sie zerstört werden. Oft werden die Favelados in düstere Stadtteile mit Sozialwohnungen umgesiedelt und sehen sich dann gezwungen, täglich mehrere Kilometer unter unzumutbaren Bedingungen zurückzulegen um zur Arbeit zu gelangen.

Außerdem verlieren sie ihre soziale Bindung, sobald sie am Rande der Stadt in einen diesen seelenlosen Betonblocks deponiert werden. So erstaunt es nicht, dass sie alles daran setzen, um in ihre Favela zurückzukommen.

Paradoxerweise untersuchen Architekten aus aller Welt das Phänomen der Stadtorganisation innerhalb der Favelas als Musterbeispiel für rationale, intelligente und flexible Siedlungsformen, wobei die Behörden sich für eine Politik der Integration der Slums entschieden hätten, indem sie sie in die Stadtplanung Miteinbeziehen und versuchen die Frage des Grundbesitzes auf eine legale Grundlage zu stellen.

Die Regierung hat bereits auf einige Grundstücke verzichtet auf denen sich Elendsquartiere angesiedelt hatten.

Besonders als wir durch die Favela zur Zirkusschule liefen wurde mir klar, dass die Menschen mit dieser Form der Siedlung versuchen das Beste aus ihrer Situation zu machen - und die Kultur dort scheint alles andere als langweilig.

Man muss sich einmal den unglaublichen Mut und die Anpassungsfähigkeit der Favelados vor Augen halten.

Sie haben es trotz erbärmlicher Ausgangsvoraussetzungen und qualvoller Enge geschafft, sich irgendwie zu arrangieren und das Leben einigermaßen erträglich zu gestalten.

Auch wenn diese Art der Existenz gemeinhin als krebsartige urbane Wucherung bezeichnet wird, die als ein Hort Krimineller vor sich hinfault - die Favelas haben noch eine andere Seite: sie ermöglichen die Errichtung eines sozialen Geflechts, das sich den gesellschaftlichen Gegebenheiten anpasst. In manchen Favelas kämpfen die Bewohner gemeinsam um fließendes Wasser, um Kanalisation und Elektrizität.

Die Solidaritätsbekundungen unter den Favelados sind zahlreich. Ein alter Mensch fühlt sich dort niemals einsam, und einer kranken Mutter nimmt man die Kinder ab. Die Favelas sind Welten für sich, mit eigenen Gesetzen und Regeln. Den Chefs der Favelas kommt bei der Ausgestaltung des Gemeinwesens eine zunehmende Bedeutung zu. Sie spielen eine wichtige soziale Rolle und sind eine Art Robin Hood.

Oft verdienen sie viel Geld aus dem Wiederverkauf von Kokain an die wohlhabenden Bürger der Stadt. Die Tatsache, dass die Reichen auf diese Art und Weise die Institutionalisierung der Favelas finanzieren, ist schon sehr zynisch. Als im August 1987 in einer Favela von Rio der Anführer eines Drogenhändlerringes verhaftet wurde, protestierte die Bevölkerung gegen diese Verhaftung, da dieser die Kanalisation finanziert hatte und elternlose Kinder durchbrachte.

Die Drogenbosse sorgen dafür, dass alles seine Ordnung hat. In den Favelas lebt man relativ sicher, nur selten gibt es Diebstähle und Raubüberfälle. Die Bosse sorgen auch dafür, dass es Beschäftigung gibt, Kranke zum Arzt gehen können, die Kinder einen Sportplatz bekommen und dass bei einem großen Fest alle kostenlos essen und trinken.

Gefährlich wird es allerdings, wenn man zwischen die Fronten zweier rivalisierender Drogenbanden gerät oder in den Verdacht, nicht loyal zu den jeweiligen Herrschenden zu sein. Das Leben unter den Umständen der Favelas kann man oft nur als Überlebenskampf bezeichnen. Dass diese soziale Situation die Eskalation von Gewalt und den Konsum von Drogen zur Folge hat, ist klar. Schießereien, Raub und Vergewaltigungen sind an der Tagesordnung. Alkohol und Drogen "helfen" dabei, den harten Alltag zu vergessen.

Die Familien bestehen oft aus sechs oder mehr Personen. Darunter gibt es nicht viele Väter, da diese die Frauen häufig sitzen lassen. Brasilien ist weltweit das Land mit den meisten alleinerziehenden Müttern. Und die Zahl der Kinder wächst immer weiter, da Verhütung für viele etwas Unbekanntes ist. Damit genug Einkommen für die ganze Familie da ist, müssen schon kleine Kinder Geld beschaffen, durch Betteln oder durch Arbeit.

Die Arbeit der Kinder hat zur Folge, dass sie keine Zeit mehr haben, um in die Schule zu gehen. Der Weg zu einer Berufsausbildung und damit zu einer besseren Zukunft bleibt versperrt. Es ist beinahe unmöglich für diese Menschen, diesen Teufelskreis zu verlassen.

Keiner von uns konnte die Augen davor verschließen. Es gab überall Favelas. Die Fahrt vom Flughafen zum Hotel, die Tagesausflüge – meistens sind wir entlang zahlreicher Favelaviertel gefahren.

Die Stadtregierung in Rio verfolgt angesichts der bevorstehenden Fußballweltmeisterschaft 2014 und den Olympischen Spiele 2016 seit einigen Jahren eine neue Strategie. Der für öffentliche Sicherheit zuständige Minister José Mariano Beltrame hat 3300 Polizisten in verschiedene Favelas entsendet. Die als "friedensstiftenden Polizeieinheiten" bezeichneten Sicherheitstruppen haben dafür gesorgt, dass bis Ende 2010 etwa 30 Prozent der Favela-Bevölkerung Rios in verhältnismäßig sicheren und entkriminalisierten Wohngebieten leben.

Die Einheiten gehen dabei Stück für Stück vor. Eine Favela wird überraschend von den schwerbewaffneten Truppen der Sonderpolizei besetzt. Dabei wird teilweise schweres Kriegsgerät, wie Panzer und bewaffnete Räumfahrzeuge eingesetzt. Es stehen dann an praktisch jeder Ecke Polizisten. Sie bleiben so lange in der Favela, bis Ruhe ist und der informelle Favela-Boss kapiert hat, dass die Regierung das Sagen hat.

Wenn eine Favela befriedet ist, geht es weiter zur nächsten. Ein kleiner Teil der Truppe bleibt zur Friedenssicherung in dem Viertel. Die insbesondere junge Polizeirekruten bekommen als besonderen Anreiz für den Job einen Bonus von 500 Real (etwa €230)

Als zusätzlichen Aktivposten hat sich Sérgio Cabral, Gouverneur des Bundesstaates Rio, der Dienste von New Yorks Ex-Bürgermeister Rudolph Giuliani versichert. Giuliani, Bürgermeister von NY 1994 - 2001, senkte die Kriminalitäts- und Mordrate der US-Metropole mit einer Null-Toleranz-Politik um mehr als die Hälfte. Mit einem ähnlichen Ansatz hat Giulianis Beraterfirma auch die Sicherheit in Rio verbessert. Mit Blick auf die Kriminalität sprach Giuliani von einer "Logik des kaputten Fensters". "Ich muss das erste reparieren, bevor sie das zweite einwerfen. So verringert man den Anreiz für weitere Straftaten und zeigt, dass Unordnung kein nachahmenswertes Beispiel ist.

Doch gibt es auch Favelas, die sich gegen die Olympia-Pläne der Regierung wehren wollen. So wie beispielsweise die Vila Autódromo, eine aus einem Fischerdorf gewachsene Favela nahe der ehemaligen Rennstrecke Autódromo de Jacarepagua, im Südwesten Rios. Angaben der gemeinnützigen Organisation Catcomm (Catalytic Communities) zufolge zählt die 40 Jahre alte Siedlung, in der rund 1200 Familien leben, zu den besonders ruhigen, friedlichen Favelas in Rio. Weder Drogenhandel noch kriminelle Banden machen den Einwohnern zu schaffen. Trotzdem soll ausgerechnet diese Favela komplett abgerissen werden, da sie den Bauplänen für das Olympische Dorf im Wege steht.

Ebenso soll es demnach der Favela Asa Branca ergehen, die von Catcomm als Vorzeigeprojekt für Gemeinschaftsaktivitäten beschrieben wird. So sollen die Einwohner dieses Slums ihre Lebensbedingungen eigenhändig verbessert haben, indem sie eine Kanalisation gebaut und die Wohnhäuser zum Flutschutz erhöht haben. Laut Catcomm soll diese Siedlung einer Autobahn weichen. Der Alternativvorschlag der Organisation: Statt diese Siedlungen zu planieren, solle die Stadtverwaltung die Mittel, die ihr für die Vorbereitung der Olympischen Spiele bereitstehen lieber nutzen, um vorbildliche Favelas wie Asa Branca und Vila Autódromo zu urbanisieren.

Das Projekt AfroReggae in Cantagalo
- Raum für Träume und harte Arbeit!

Die Favela Cantagalo die wir im Rahmen unseres Besuchs gesehen haben ist eine bereits befriedete Favela. Dennoch hatten wir für den Fußmarsch nach oben zur Zirkusschule einen beachtlichen Begleitschutzbestehend aus der schwerbewaffneten Sonderpolizei und der betreuenden Sicherheitsfirma.

Der Morro do Cantagalo liegt zwischen Copacabana und Ipanema, und hat zahlreiche Ein- und Ausgänge. Der neueste Aufgang, und unser Treffpunkt für die Tour, war ein Aufzug. Nachdem der, trotz Vorreservierung, streikte, ging es zu Fuß durch die Favela.

Ein bleibender Eindruck: sehr enge Gassen, Verschläge die zu Geschäften oder Bars umfunktioniert werden, Müllberge hinter den Hütten, ein Kind spielt auf der Fensterbank, die Mutter ruft nach ihm. Ein alter Mann der laut lacht und unverständlich mit sich selbst redet (erinnert mich an Piraten in Batavia).

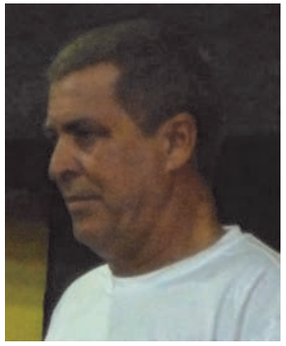
Gerne hätte ich das ein oder andere genauer gesehen. Es war aber der falsche Moment und außerdem soll der Besuch der Künstlerschule eben keine Sightseeing-Tour durch ein Armenviertel sein. Das brauchen die Menschen hier nicht. Im Übrigen ist der, von fast allen Brasilianern geliebte und verehrte, Ex-Präsident Lula da Silva schon mehrfach überraschend und ohne Begleitschutz und in den Favelas aufgetaucht und hat den Kontakt zu den Menschen gesucht.

Im Morro do Cantagalo wurde vor zwei Jahren von einer Gruppe kulturell aktiver Personen das MuF, Museu da Favela, gegründet. Das MuF ist ein territoriales Museum, also ein Freilichtmuseum, das sich über den gesamten Berg und die Gemeinschaften Cantagalo, Pavão und Pavãozinho erstreckt und die Häuser und Menschen miteinbezieht.

Auf dem Hauptteil des Projektgeländes war früher ein Casino geplant. Über der Favela Cantagalo, mit einer herrlichen Aussicht über Rio und mit Blick auf die Strände und das Meer, hatte ein reicher Investor ein Casino geplant und den Bau begonnen. Kurz vor Fertigstellung hat die Regierung ein Gesetz erlassen, das Glückspiel verbietet. Ironie des Schicksals, dass genau an dem Ort an dem der wohlhabende Teil der Bevölkerung mit Geld spielen wollte, ein soziales Projekt entstanden ist.

Das Projekt trägt den Namen Afroreggae und hat das Ziel den jungen Menschen aber auch Erwachsenen durch unterschiedliche Angebote eine Alternative zur kriminellen Karriere zu bieten. Das Projekt wird von großen, namhaften brasilianische Firmen und der Regierung unterstützt.

So gibt es neben all diesen Angeboten auch eine Zirkusschule die zu diesem Projekt gehört. Der Europa-Park hat einige der Künstler aus dieser Schule rekrutiert. Der Leiter des Zirkusprogramms ist Marcelo Silveira, auch ein ehemaliger Artist des Europa-Parks.



Er war über neun Jahre mit unterschiedlichen Kunststücken im Park zu sehen. Jetzt hat er es sich zur Aufgabe gemacht, die junge Generation in seiner Heimat zu Unterstützen.

Marcelo ist ein Überzeugungstäter. Nichts schafft mehr Attraktivität für die jungen Menschen, als die Emotionen, die durch eine gemeinsame Show entstehen. „Emotionen sind stärker als Drogen“, so Marcelo.

Die Zirkusschule von Marcelo ist keine Schule für Artisten im herkömmlichen Sinn."Wir versuchen bei diesem Sozialprojekt mit den armen Straßenkindern eine neue Lebensperspektive zu erarbeiten, eine Zukunft abseits der Straßen, indem wir ihre Kapazitäten nutzen und ihnen eine neue Identität geben “, so Marcelo. 50% der Künstler aus dem Zirkus kommen aus der Favela Cantagalo, die anderen aus anderen Favelas.

Das Projekt bietet eine Art Lebenshilfe für junge Menschen, deren Schicksal eigentlich schon besiegelt schien. Es werde nicht auf das Wert gelegt, woran es den Jugendlichen mangelt: „Es fehlt ihnen an vielem, aber sie haben ein so großes Potential und so viele Fähigkeiten, die sie im Leben brauchen können!“ Dieses Potential in „eine neue Bestimmung“ zu führen, die sie sich selbst schaffen müssen, sei das Ziel des Projekts. „Sie müssen wieder lernen zu träumen, dann wird sich auch ihr Leben verändern“, zeigt sich Marcello überzeugt.

Denn im Zirkusprojekt von Afroreggae lernen die Kinder und Jugendlichen nicht nur, sich auf dem Trapez zu bewegen, mit Keulen zu jonglieren oder einen Spagat zu machen, sondern sie sind auch gleichzeitig künstlerische Leiter, Choreografen, Produzenten und suchen die Musik selbst aus. Dabei sollen sie lernen, Verantwortung für ihr Leben zu übernehmen.

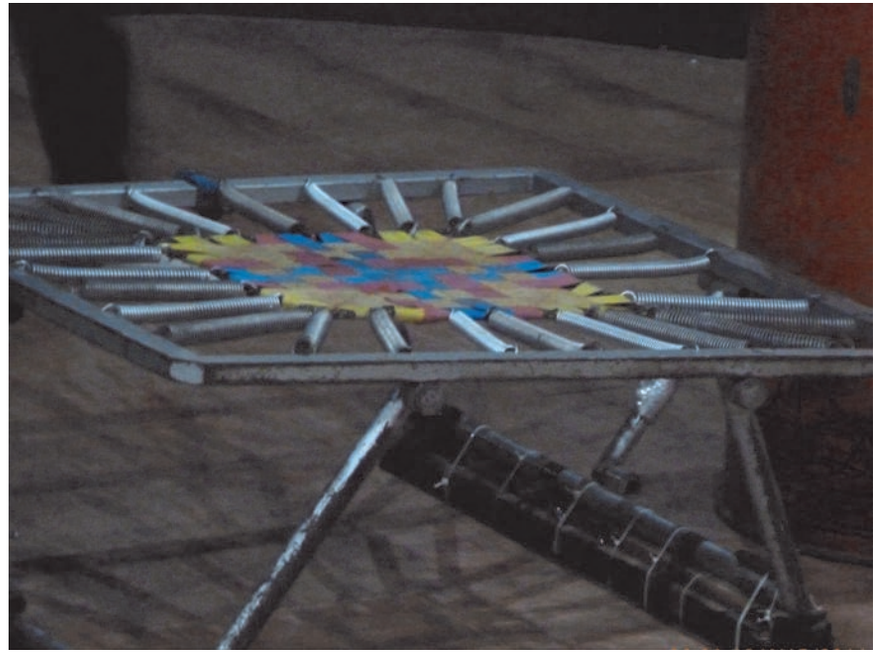
Kaum waren wir auf dem Gelände angekommen, wurden wir auch schon herzlich von Stelzenläufern begrüßt.

Seit einem Jahr haben die Jungs und Mädels an der Show geübt, die sie für uns zum ersten Mal an einem Stück vorführen. Marcelos Ziel ist es, die Truppe noch professioneller zu machen und dann auf Tour zu gehen.

Vor der großen Show hatten die ganz jungen Künstler Training. Sie haben uns sehr freundlich und offen begrüßt. Die Aufregung und Vorfreude im Publikum war groß. Jeder von uns wurde von den Kids in ein Gespräch verwickelt – und ganz plötzlich konnte jeder Portugiesisch.

Dann ging es auch schon los mit der Show. Akrobatik, Equilibristik, Comedy und moderne interpretierte Sambatänze - alles war geboten. Alles stand unter dem Thema Afrika. Die Kostüme sind selbstgebastelt. Wir wurden sogar mit Popcorn und Getränken versorgt.

Leider sind auch die Gerätschaften aus Abfall selbst gebastelt. Die Sicherheit ist oft nicht bezahlbar.



Nach der Show durfte ich als Session-Host eine kurze Ansprache mit Dankesworten halten und die Spende des Europa-Park übergeben. Die Freude der Künstler war riesengroß!

Die Künstler waren sehr interessiert. Alle wollen weiterkommen. Den Europa-Park kennen sie gut. Die meisten haben Freunde die bei uns arbeiten. Das sind ihre Vorbilder.

Silva hat viel Arbeit mit den Jungen und Mädels. Er hat sich sehr über unseren Besuch gefreut und hofft, dass wir viel von ihm, seinem Projekt und der Aufbruchsstimmung berichten.

Nach dem Besuch wurden wir wieder aus der Favela hinausgeleitet. Wir haben die Künstlergruppe zum Essen eingeladen. Es hat im Vorfeld ein wenig gedauert bis wir ein Restaurant gefunden hatten, das für uns und die dreißig Kids einen Tisch anbieten wollte. Beim Essen haben wir uns mit den Kids über ihre Träume und ihr Leben unterhalten

Die Bedeutung (für uns)
– was macht das mit mir ?!

Der Besuch hat uns alle sehr beeindruckt. Wir haben nun auf unserer Reise nicht nur Hochglanz- Firmenpräsentationen gesehen, sondern auch einen kleinen Teil des wirklichen Lebens vieler Brasilianer. Der Weg durch die Favela war einprägsam.

Man findet sie auf keiner Landkarte eingezeichnet, doch gibt es zwei Brasilien, die auf dem gleichen Territorium, Seite an Seite existieren: das eine ein Land von riesigem Potential, unbegrenzter Möglichkeiten und unvorstellbaren Reichtums; das andere hingegen ein Land des Mangels, des menschlichen Elends und der Verzweiflung.

Für uns ist es unverständlich, dass ein Land, das so viele Bodenschätze besitzt und eine der aufstrebenden Wirtschaftsnationen ist, eine solche Kluft akzeptieren kann. Die Geschichte Brasiliens, mit einer späten Abschaffung der Sklaverei, einem ständigen Wechsel politischer Regime, verschiedener Diktaturen, und kurzfristigen Wechseln zwischen wirtschaftlicher Euphorie und Depression, hat diese Facette der Kultur geprägt.

Die Armut zog in Brasilien mit den Kolonisatoren ein. Der Grundstein hierfür wurde mit dem System der "Casa Grande", also mit dem Herrenhaus auf dem Lande gelegt. Die Fazenda war auf Sklavenarbeit aufgebaut und funktionierte stets patriarchalisch. Oben und unten, arm und reich waren festgelegt. Die Nachwirkungen dieses Systems bestimmen noch immer die brasilianische Sozialstruktur. Auch heute ist die Gesellschaft noch streng gegliedert. Nach einem Jahrzehnt der Wirtschaftskrisen klafft die Einkommensschere fast weiter denn je auseinander.

Die Einkommenssituation zwingt die meisten Brasilianer nach einem Zusatzverdienst zu suchen. Bei den Armen ist es üblich, dass die Kinder mit zehn Jahren zu arbeiten beginnen. Für den Besucher werden die Kontraste zwischen den beiden Brasilien schnell deutlich.

Bettler säumen die Gehsteige, während Hausmädchen die Fenster der Luxusappartements auf der anderen Straßenseite putzen. Trotz vieler Erzählungen ist das wirkliche Erleben vor Ort unersetzbar.

Natürlich gehe ich heute mit anderen Augen auf unsere Künstler zu. Der Hintergrund der Menschen, die bei uns Tag für Tag arbeiten und aus ganz unterschiedlichen Kulturen kommen, ist wichtig. Man kann im betrieblichen Alltag nicht auf jedes Detail Rücksicht nehmen, doch das Miteinander fällt leichter, wenn man spürt, dass man aus der Tiefe des Herzens ernstgenommen und respektiert wird. Und das fällt bei der Herzlichkeit der Menschen in den Favelas, die wir kennengelernt haben nicht schwer.

Wir haben unseren Künstlern im Park die Bilder der Geschenkübergabe gezeigt. Sie haben sich gefreut, etwas von ihren Freunden aus der Heimat zu sehen. Einige unserer Künstler haben die Kids aus Rio in der Off-Season trainiert. Sie sind stolz auf sie. Der Zusammenhalt ist groß. Für mich hat sich der Kreis so geschlossen.

Wenn ich heute bei der täglichen Arbeit einen brasilianischen Künstler treffe, fühle ich mich verbunden. Ich spüre, dass sie es sehr schätzen, wenn man sich mit ihrer Herkunft und der Kultur beschäftigt. Daumen hoch, Zwinkern - Alles klar! Du weißt Bescheid! Ich auch!

Nach allem was wir auf unserer Reise gesehen haben, hat das Land nun die Chance die gesellschaftlichen Mißstände aufzuarbeiten. Es gibt viele Projekte die sich für Benachteiligte einsetzen und die Euphorie ist ungebremst. Wir wünschen den Menschen alles Gute! Und wenn wir sie dabei unterstützen wollen, dann geht das im ersten Schritt schon alleine dadurch, dass wir ihnen Respekt entgegenbringen und mit ihnen reden und versuchen sie zu verstehen. Das gibt Kraft zum vorwärts kommen!

STEEL

ThyssenKrupp CSA Sepetiba Bay steel mill

Samba slab manufacturing

Sepetiba Bay, Rio de Janeiro| 9th of August 2011

Session Host: Daniela Eberspächer-Roth

“ThyssenKrupp AG is a German multinational conglomerate corporation headquartered in Essen, Germany. It is one of the world's largest steel producers, and also provides components and systems for the automotive industry, elevators, escalators, material trading and industrial services. The company currently has around 180,000 employees in 80 countries, and in 2010/2011 generated sales of €49 bn.

Brazil is ThyssenKrupp's number one market in terms of sales and production location in South America. The partnership between Brazil and the ThyssenKrupp Group goes back to the 19th century. In 1837 Alfred Krupp received a contract from Brazil to supply two rolls, and in 1908 Thyssen supplied Henschel locomotives to Brazil. Currently 22 subsidiaries of the ThyssenKrupp Group are active in Brazil, employing more than 13,000 people in total.

ThyssenKrupp‘s new state-of-the-art integrated steel mill in Sepetiba Bay is, at a cost of €5.2 bn, the largest industrial investment in Brazil in the past ten years and is also the first major steel mill to be built in the country since the mid-1980s. Key to the choice of location were regional cost advantages, proximity to iron ore deposits and logistical advantages.

In the area of carbon flat steel, ThyssenKrupp plans to achieve profitable growth in international markets of the future, and the Sepetiba Bay steel mill is a cornerstone of this strategy.“

Heat, fire and steel

A tour of a cornerstone of ThyssenKrupp‘s international strategy

The heat of over 1,000 degrees warm steel slabs can be felt at the visitor platform. The slabs are moved away from the casting line at the new ThyssenKrupp CSA steel mill in the state of Rio de Janeiro in Brazil.

Our guide is Claus Günter, a German engineer who has been living in Brazil for over ten years and who is responsible for the quality and the continuous improvement process at ThyssenKrupp CSA in the Industrial District of Santa Cruz.

The nine-square-kilometers large premises of ThyssenKrupp CSA in the Sepetiba Bay area are bounded by the rivers Guandu and São Francisco, and by the sea. The property is located directly at the end of a railway line, on which ore is transported from the large mines in the interior of Brazil to the coast.

In September 2006 ThyssenKrupp CSA laid the foundation, today two blast furnaces, a steel mill, a gasometer and a power plant on the site are connected to the port by hovercraft current conveyor belts. The first steel slab was produced in September 2010.

The new steel mill concept is dedicated to a friendly and enjoyable environment, harmony with the landscape and an enjoyable place to work.

In a region with a marked preference for the metal-industry ThyssenKrupp CSA is going to offer up to 5,500 direct jobs, as well as up to 14,000 indirect jobs.

Hitze, Feuer und Stahl

Ein Besuch im strategisch kritischen ThyssenKrupp Stahlwerk Sepetiba Bay

1. Stahlbrammen aus Brasilien

- eine Übersicht des ThyssenKrupp CSA Siderúgica do Atlântico Werk

„Dieses Stahlwerk ist extrem wichtig für Brasilien, denn es ist ein hochmodernes Stahlwerk, das sehr sauber arbeitet, und ich glaube, die Produktion von 5 Mio Tonnen Stahl ist erst der Anfang“ so Ingnacio "Lula" da Silva, ehemaliger Metallarbeiter und bis 2011 Staatspräsident Brasiliens anlässlich der Eröffnung des neuesten Stahlwerks der Welt: ThyssenKrupp CSA Siderúgica do Atlântico im Juni 2010.

In der schützenden ThyssenKrupp Sicherheitsausrüstung, welche unsere Businesskleidung umhüllt, stehen wir auf der Besucherplattform. Wir spüren die Hitze der noch über 1.000 Grad warmen Stahlbrammen, welche unter uns von der Stranggießanlage kommend bewegt werden.

Unser Ansprechpartner ist Herr Claus Günther, seit über 10 Jahren als deutscher Ingenieur in Brasilien und bei ThyssenKrupp CSA für die Qualität und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess verantwortlich, daher bestens über die Hintergründe und aktuellen Entwicklungen des Werkes informiert.

1.1 Das Werksgelände

Das neun km^2 große Werksgelände in der Bucht von Sepetiba wird begrenzt von den Flüssen São Francisco, Guandú und dem Meer. Das Grundstück liegt direkt am Ende einer Eisenbahnlinie, auf der Erz aus den großen Minen im Landesinneren Brasiliens an die Küste transportiert wird.

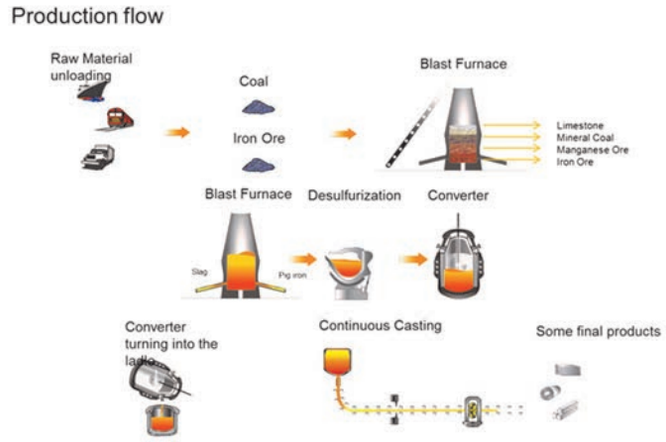
Das integrierte Hüttenwerk verfügt über einen eigenen Seehafen, von dem aus die Brammen direkt nach Europa und Nordamerika transportiert werden. Im September 2006 legte ThyssenKrupp CSA den Grundstein.

Heute befinden sich zwei Hochöfen, ein Stahlwerk, ein Gasometer und ein Kraftwerk auf dem Gelände, mit dem Hafen durch kontinuierlich laufende Förderbänder verbunden.

Der brasilianischen Seele entsprechend hat das neue Stahlwerk, welches von dem deutschen Farbdesigner Friedrich Ernst von Garnier mitentwickelt wurde, die folgenden Ausrichtung: "ein freundliches Umfeld, Harmonie mit der Landschaft und ein angenehmer Arbeitsplatz".

1.1 Hochofen und Stahlwerk

Die zwei Hochöfen haben ein Innenvolumen von je 3,330 m^3 und sind ausgelegt für eine Jahresmenge von 5.3 Mio t Roheisen und 1.4 Mio t Hüttensand. Die 330t-Konverter im Stahlwerk beinhalten alle sekundärmetallurgischen Einrichtungen für hochwertigen Qualitätsstahl. Ergänzt wird die Anlage durch zwei Stranggießanlagen mit einer Jahreskapazität von 5 Mio t Brammen.



Die Abbildung zeigt den kompletten bei ThyssenKrupp CSA Sinderúrgica do Atlantico durchgeführten Produktionsprozess, von dem Entladen des Rohmaterials bis zu den fertigen Stahlprodukten.

1.1.2 Kraftwerk und Sinteranlage

Das eigene Kraftwerk hat eine Kapazität von 490 Megawatt und erzeugt Strom aus dem Dampf der Kokerei, sowie aus den CO2-Gasen der Hochöfen und der Konverter. Die Sinteranlage hat eine Jahreskapazität von 5,7 Mio t Sinter und wird aus dem Rohstofflager für Kohlen und Eisenerz bedient.

1.1.3 Kokerei und Hafen

Die Kokerei vom Typ Heat Recovery hat eine Kapazität von 2 Mio Tonnen Koks und wurde von chinesischen Vertragspartnern installiert. Mitte 2009 wurden Ausführungsmängel bekannt welche Ursache für Terminverzögerungen war.

Der Hafen ist unsere erste Besucherstation.

Wir sind beeindruckt von der riesigen Dimension der Baggerschaufeln mit welchen die beiden 1,800 t schweren Kohlekräne die Rohmaterialien entladen.

"Etwa zehn Schiffe legen monatlich an, zwei Brammenschiffe und ein Kohleschiff pro Woche", erklärt uns Claus Günter. Damit sollen 4 Mio t Kohle und 5 Mio t Brammen pro Jahr umgeschlagen werden.

Die gesamte Produktion der CSA wird nach Nordamerika und Europa verschifft. 2 Mio t Rohstahl gehen via Rotterdam nach Duisburg in Deutschland, 3 Mio t nach Alabama in den USA in das neue Walzwerk der ThyssenKrupp AG.

1.2 Standortumfeld

Mit dem Bus geht es vom Zentrum Rio de Janeiros kommend über eine sanfte Hügellandschaft ca. 70 km Richtung Nordosten nach St. Cruz. Verstreute Siedlungen, Armenviertel, Gewerbehallen und Tankstellen säumen die Autobahn. Dazwischen immer wieder Brachflächen und kleine Plantagen mit Bananenstauden und Palmen.

Einige Kilometer nördlich des neuen Stahlstandortes bieten kleine Küstenorte den Einwohnern Rio de Janeiros Erholung am Meer, es gibt Restaurants und kleine Herbergen. Gesäumt wird das Szenario von den bizarr geformten Erhebungen des brasilianischen Küstengebirges.

Unweit des Werksgeländes befindet sich ein Luftwaffenstützpunkt der brasilianischen Armee mit einem historischen Zeppelin-Hangar. Der brasilianische Stahlproduzent Gerdau betreibt bereits ebenfalls ein Werk in St. Cruz. Weiter südlich sieht man die Kräne eines Erzverladehafens. Die Autobahn hat eine eigene Abfahrt mit dem Hinweis "Compania Siderurgica do Atlantico CSA".

Das Portal der CSA bildet ein zweiflügeliges weißes Verwaltungsgebäude. Eine Meeresbrise umfängt uns bei der Ankunft, wir werden freundlich empfangen und unsere Personenidentität professionell gecheckt. Kurze Zeit später geht es zum werkseigenen Bus, in welchem bereits die Schutzkleidung in der angegebenen Größe für uns bereitliegt.

1.3 Standortwahl und - politik

Auf die Entscheidung für den brasilianischen Standort angesprochen, erfahren wir, dass auch andere Standorte zuerst in die Überlegungen für ein neues Stahlwerk einbezogen waren. Standorte mit Erz- oder Kohlevorkommen wie in der Ukraine, Russland, USA, Kanada, Südafrika oder Australien.

"Ausschlaggebend für Brasilien waren logistische Gründe, also der Zugang zum Meer, dann die Anbindung an das Gleis, an die Bahn und auch an die Straße mit der Autobahn 2 km am Grundstück vorbeiführend" informiert uns Herr Günter. Die Erzbahnlinie des Rohstoffproduzenten Vale do Rio Doce endet an der Bucht von Sepetiba. Vale ist der weltgrößte Erzproduzent und ist am ThyssenKrupp Stahlwerk mit 26 % beteiligt.

Auch der politische Wille des Staates Rio de Janeiro für die Stahlindustrie wird als Standortfaktor angesprochen. Von der Außenhandelskammer (AHK) in Rio de Janeiro wird uns dieses Bestreben des Staates Rio de Janeiro als führender Stahlstandort deutlich bestätigt.

1.4 Energieversorgung und Umwelt

Das neue Stahlwerk ist ausgerichtet auf eine Energie-Selbstversorgung mit 490 Megawatt, erzeugt durch Dämpfe und Gase des Produktionsprozesses. Ein Überschuss von 200 Megawatt soll darüber hinaus in 2011 an das brasilianische Elektrizitäts-System geliefert werden.

75% der CO2-Emissionen bei der Stahlerzeugung entfallen auf den Hochofenprozess und sind technisch kaum zu reduzieren. Pro Tonne produzierten Rohstahls werden rund 1.6 t Kohlendioxid freigesetzt. Bei voller Produktion stößt das neue Stahlwerk in St. Cruz damit jährlich etwa 8 Mio t Kohlendioxid aus.

Fünf Projekte sind bei ThyssenKrupp CSA installiert um die CO2-Emissionen um 1.7 Mio Tonnen pro Jahr zu reduzieren:

- Reduktion der CO2-Emissionen in der Kohlefabrik
- Elektrizitätserzeugung durch Wärmerückgewinnung aus den Residualgasen den Kohleofens

- Reduktion der CO2-Emissionen in der Stahlerzeugung
- Reduktion des natürlichen Gas in der Eisen und Stahl Produktion und in der Elektrizitätserzeugung durch die Rückgewinnung und Wiederverwendung von LD-Konvertergasen.
- Die bei der Roheisenerzeugung anfallende Schlacke wird dafür benutzt den Klinker in der Portland Zementfabrik zu ersetzen. Damit werden 1.1 Mio t CO2 Emissionen vermieden bzw. in der Ziegelproduktion genutzt.

Dabei kennt Brasilien noch keine Deckelung der CO2-Emissionen und Handel mit Emissionszertifikaten, wie es für Europa im Oktober 2003 beschlossen und im Januar 2005 umgesetzt wurde.

Dadurch kommt auf die europäischen Stahlkonzerne ab 2012 nach Ansicht des europäischen Wirtschaftsverbands für Stahl (Eurofer) eine kräftige Erhöhung der Kosten für den Ausstoß von Kohlendioxid zu. Die Kosten für CO2-Emissionen könnten nach Ende der zweiten Periode des EU-Handels für Emissionsrechte in 2012, € 50 pro Tonne erreichen. Pro Tonne Rohstahls werden rund 1,6 t Kohlendioxid freigesetzt—so spart ThyssenKrupp CSA also rund € 80 Emissionskosten pro Tonne Stahl.

ThyssenKrupp CSA ist bestrebt die Luftverschmutzung auf das Minimum zu reduzieren, dafür wird die Qualität der Luftemissionen in Echtzeit kontrolliert Drei automatische Messstationen sind hierfür in öffentlichen Schulen installiert. Durchgehend über 24 Stunden täglich wird die Luftqualität gemessen und stündliche an die staatliche Umweltbehörde von Brasilien (INEA) gesandt.

2. Mitarbeiter Management und soziale Verantwortung
- Unterschiede zur deutschen Unternehmenskultur

2.1 Mitarbeitermanagement

Zum Mittagessen werden wir von Claus Günter in die Werkskantine eingeladen. Ohne Schutzkleidung sind wir mit unseren dunklen Büroanzügen eindeutig als Fremde zu identifizieren. Eine willkommene Gelegenheit für einige ThyssenKrupp CSA Mitarbeiter sich in der deutschen Sprache zu üben.

Der Umgangston ist kollegial, abweichend von unseren Kulturinformationen über brasilianische Gepflogenheiten gibt es bei ThyssenKrupp CSA in der Kantine keine hierarchischen Abgrenzungen. „Stahlkumpel ist Stahlkumpel“ erläutert uns Claus Günter.

In Brasilien beträgt die Wochenarbeitszeit von Arbeitern in der Regel 44 Stunden. Der Mindestlohn ist gesetzlich geregelt und beläuft sich auf BRL 540 pro Monat Hinzukommen erhebliche gesetzlich vorgeschriebene Sozialleistungen wie zum Beispiel die ärztliche Versorgung durch den Arbeitgeber.

Das durchschnittliche Arbeitseinkommen beträgt BRL 1.285 im Monat zuzüglich einem gesetzlich vorgeschriebenen 13. Gehalt und 1/3 Monatslohn als Urlaubsgeld. Als Besonderheit gilt, dass mindestens 2/3 der Beschäftigten brasilianischer Nationalität sein müssen, Bemessungsgrundlage hierfür sind die Jahresbruttogehälter.

Das regionale Management von ThyssenKrupp CSA ist überwiegend brasilianisch, lediglich sieben deutsche Mitarbeiter arbeiten am Standort erfahren wir bei der Werkstour.

2.2 Soziale Verantwortung

Familienleben spielt in Brasilien eine große Rolle, so ist die familiäre Fürsorge ein relevanter Faktor in der Wahl des Arbeitsplatzes. Entsprechend hoch ist auch die soziale Verantwortung in der Unternehmenspolitik angesiedelt.

ThyssenKrupp CSA übernimmt soziale Verantwortung in folgenden Bereichen:

- Technische Schule: Für das Ausbildungszentrum der technischen Schule in Itaguaí besteht zwischen Sistema Firjan, dem Unternehmerverband des brasilianischen Staates Rio de Janeiro, der Statdt Itaguaí und ThyssenKrupp CSA eine verbindliche Vereinbarung. Die Zielsetzung ist eine professionelle technische Qualifikation durch kostenfreie Kurse. Gefördert werden 2.800 Teilnehmer pro Jahr.

- Allgemeinbildende Schule: Die Erich Walter Heine High School wird von ThyssenKrupp CSA gemäß einer Vereinbarung mit der Regierung von Rio de Janeiro Staat und Rio de Janeiro Stadt für 600 Teilnehmer pro Jahr gefördert.

Darüber hinaus existieren weitere Projekte im Rahmen der Sporterziehung oder Straßenverkehrserziehung zur Unfallprävention, wie auch Umwelterziehungsprogramme oder Projekte für nachhaltige Fischerei.

3. Vom Familienunternehmen zum globalen Konzern
- die Erfolgsgeschichte der ThyssenKrupp Gruppe

3.1 Gründung und Konzernbildung

Die Geschichte der ThyssenKrupp AG ist beginnt mit zwei Familien und wächst mit Fusionen und Übernahmen. Seit dem Zusammenschluss von Thyssen und Krupp im Jahr 1999 ist der Konzern die Nummer Eins unter den Stahlherstellern in Deutschland.

Am zentralen Standort Duisburg arbeitet das größte Stahlwerk Europas. ThyssenKrupp stellt neben Flachstahl für die Autoindustrie, auch Aufzüge, Automobilteile und Kriegsschiffe her.

Am 17. März 1999 wurde die heutige ThyssenKrupp AG ins Handelsregister eingetragen. Die Thyssen AG und Fried. Krupp AG Hoesch Krupp verschmolzen zu einem Unternehmen. Beide Unternehmen haben eine ähnliche Kultur und Geschichte und ergänzen sich mit ihren Produkten.

Im Laufe der vergangenen zehn Jahre von 1998/1999 bis 2007/2008 hat sich das ThyssenKrupp Ergebnis bis zur Weltwirtschaftskrise verfünffacht, der Umsatz stieg um 65, die Dividende um 80 Prozent.

3.2 Aktuelle Konzernstruktur

Mitte 2010, in Folge der Weltwirtschaftskrise, wurde die Konzernstruktur radikal auf die zwei Divisionen Materials und Technologies zusammengefasst.

DIVISION MATERIALS

Steel Europe

Qualitätsflachprodukte für Premium-Mark. Von intelligenten Werkstofflösungen bis zu fertigen Bauteilen

Steel Americas

Hochwertige Stahlprodukte für den amerikanischen Markt. Stahl- und Weiterverarbeitungswerke in Brasilien und den USA

Stainless Global

Weltweiter Edelstahlproduzent.
Anbieter von Hochleistungswerkstoffen wie Nickellegierungen und Titan

Materials Services

Werkstoffdienstleistungen in über 40 Ländern. Integriertes Supply-Chain-Management als umfassendes Serviceangebot

DIVISION TECHNOLOGIES

Elevator Technology

Innovative Mobilitätslösungen.
Aufzüge, Fahrtreppen und -steige, Fluggastbrücken und Treppenlifte

Plant Technology

International renommierter Anbieter im Spezial- und Großanlagenbau. Anlagen und Verfahren für mehr Umweltschutz und Nachhaltigkeit

Components Technology

Komponenten für Automobilindustrie, Bausektor und Maschinenbau.
Innovativer Spezialist mit breiter Produktpalette

Marine Systems

Global agierender Systemanbieter.
Spezielle Kompetenz für U-Boote und Marineschiffe

4. Globale Strategie
- ThyssenKrupp in Brasilien und weltweit

„Deutschland, Brasilien, USA: Drei Länder, drei Kulturkreise, ein Unternehmen“ , so der Titeltext der ThyssenKrupp AG in ihrem Kundenmagazin 2011. Die Stahlsparte von ThyssenKrupp ist heute weltweit verbunden. Bei Qualitätsflachstahl setzt ThyssenKrupp auf profitables Wachstum in internationalen Zukunftsmärkten.

Das neue Hüttenwerk von ThyssenKrupp CSA ist ein Eckpfeiler in der transatlantischen Wachstums-Strategie. Hier sollen künftig 5 Mio Tonnen Brammen mit hohen Qualitätsstandards und einer optimierten Kostenposition produziert werden. Ausschlaggebend für die Wahl des Standorts waren regionale Kostenvorteile, die Nähe zum Rohstoff Eisenerz und logistische Vorteile.

2 Mio Tonnen der in Brasilien erzeugten Brammen dienen dem Ausbau der Marktposition in Europa. „Zusätzlich konnten wir unsere Vormaterialsituation durch die Zulieferung aus unserem neuen Hüttenwerk in Brasilien verbessern“, so der Vertriebsvorstand von ThyssenKrupp Steel Europe Dr. Jost A. Massenberg (Kundenabend, internationalen Euro-Blech Messe Hannover, Oktober 2010).

3 Mio Tonnen gehen an das neu gebaute Verarbeitungswerk im US-Bundesstatt Alabama. Von hier aus wird der nordamerikanische Markt mit hochwertigen Fachstahlqualitäten versorgt.

4.1 Business Area Steel Americas der ThyssenKrupp AG

ThyssenKrupp Steel Americas umfasst die Strategieprojekte in Brasilien und den USA, mit denen der ThyssenKrupp Konzern in das wachsende Premium-Segment der Flachstahlmärkte im NAFTA-Raum investiert. Die Gesellschaften der Business Area sind ThyssenKrupp Siderúrgica do Atlântico in Brasilien und ThyssenKrupp Steel USA, LLC in den USA.

Mit 3,995 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gehört ThyssenKrupp Steel Americas zu den kleineren Gesellschaften des Konzerns. Doch die Mitarbeiterzahl wächst überproportional mit einer Zunahme von 20% auf 3,995 Mitarbeiter zum 30.06.2011 im Vergleich zu einer konzernweiten Veränderung um 2.8% innerhalb der vergangen 12 Monate.

Seit Inbetriebnahme der neuen Werke in Brasilien (Juli 2010) und in den USA (Dezember 2010) konzentriert sich die Business Area Steel Americas ausschließlich auf die Produktion, Weiterverarbeitung und Vermarktung von hochwertigen Qualitätsstählen. Vorsitzender des Bereichsvorstands der Business Area Steel Americas der ThyssenKrupp AG ist Hans Fischer.

4.2 Aktivitäten in Brasilien

Die Partnerschaft zwischen Brasilien und dem ThyssenKrupp Konzern reicht bis ins 19. Jahrhundert zurück. Bereits 1837 erhielt Alfred Krupp aus Brasilien einen Auftrag über zwei Walzen, und Thyssen lieferte 1908 Henschel-Lokomotiven nach Brasilien.

Derzeit sind 22 Tochtergesellschaften der ThyssenKrupp AG in Brasilien aktiv, die insgesamt mehr als 16,000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen. Das größte Tochterunternehmen war bisher die ThyssenKrupp Metalúrgica Campo Limpo Ltda. aus dem Segment Technology mit mehr als 3,300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die deutsche Wirtschaft in Brasilien umfasst ca. 1,200 Unternehmen. Brasilien gilt damit als zentrale Drehscheibe für das deutsche Südamerikageschäft und ist der wichtigste Handelspartner in Lateinamerika. Deutschland gehört zu den fünf wichtigsten Investoren in Brasilien.

Mit einem Investitionsvolumen von zwischenzeitlich € 5.2 Mrd ist ThyssenKrupp CSA Companhia Siderúrgica mit dem neuen Stahlwerk der bisher größte deutsche Investor in den bilateralen Unternehmensbeziehungen. Das ursprünglich geplante Investitionsvolumen von € 2.5 Mrd wurde erheblich überschritten.

Die Gründe sind vielschichtig und lassen sich grob wie folgt darstellen:

- Eine andere Verteilung der Aktienpakete zwischen Vale und ThyssenKrupp Steel, mit einem höheren ThyssenKrupp Anteil als geplant.

- Mehrkosten für die Bebaubarmachung des Sumpfgebietes einschließlich der Wiederaufforstung.

- Die längere Bauzeit und Inbetriebnahmekosten, vor allem verursacht durch die Ausführungsmängel bei der Kokerei.

Für ThyssenKrupp ist das neue Stahlwerk ein Jahrhundertprojekt. Und ein Teil der Strategie die das Unternehmen in die Zukunft führen soll.

4.3 Marktumfeld und Ausblick

Das Marktumfeld für den Werkstoff Stahl ist nachhaltig positiv, die Weltnachfrage ist auch über lange Sicht konstant wachsend. In Deutschland besteht die Stahl und Metall verarbeitende Industrie aus rund 5,000 vorwiegend familiengeführten Betrieben. Mit ca. 400,000 Beschäftigten werden € 60 Mrd Umsatz im Jahr erwirtschaften.

Die Unternehmen beschäftigen im Durchschnitt 100 Mitarbeiter und sind mit Abstand die wichtigsten Kunden der Stahlerzeuger. In 2009 haben sie rund 15 Mio Tonnen Stahl verarbeitet. Die Wirtschaftsvereinigung Stahl (WV Stahl) hat angesichts einer anhaltend robusten Konjunktur ihre Prognose für die Rohstahlproduktion 2011 erhöht. Die deutsche Rohstahlproduktion wird demnach um 4% auf 45.5 Mio Tonnen zulegen, wie Verbandspräsident Jürgen Kerkhoff am Montag den 4. April 2011 auf der Hannover Messe mitteilte.

Noch im Dezember 2010 war die Branchenvereinigung lediglich von einem Zuwachs um knapp 2% ausgegangen. “Der Aufschwung in der Stahlindustrie in Deutschland wird sich 2011 trotz der zuletzt wieder gewachsenen Risikofaktoren fortsetzen und dies in höherem Tempo als noch zur Jahreswende erwartet”, sagte Kerkhoff.

4.4 Finanzielle Entwickelung

„Für den neuen ThyssenKrupp-Chef Heinrich Hiesinger werden die von seinem Vorgänger übernommenen Stahlwerke in Übersee zum Klotz am Bein“ (Reuters Presseartikel,2011). Im Gegensatz zum brummenden europäischen Stahlgeschäft mit den traditionsreichen Standorten im Ruhrgebiet, kämpft der Konzern bei seinen Werken in den USA und Brasilien mit anhaltenden Verlusten.

Trotz dieser Anlaufverluste hat sich das Ergebnis vor Zins und Steuern (EBIT) von Quartal zu Quartal verbessert. Insgesamt wurde der Umsatz um 17% auf € 36 478 Mrd. gesteigert.

Die strukturelle Ertragskraft des Konzerns hat sich weiter verbessert. Nach neun Monaten erreichte das EBIT € 1 315 Mio, ein Plus von 16 % im Vorjahresvergleich. Dabei ist berücksichtigt, dass sich wegen der Anlaufverluste der neuen Stahlwerke in Brasilien und USA das EBIT von Americas mit minus € 887 Mio erheblich schlechter auf das Ergebnis niederschlägt als im Vergleichszeitraum des Vorjahres.

Doch von Quartal zu Quartal hat sich das negative EBIT von Steel Americas in 2011 gebessert, von € -378 Mio im ersten Quartal auf € -190 Mio im dritten Quartal. Entscheidend hierfür ist der mit Hochdruck angestrebte weitere Hochlauf der Werke in Brasilien und den USA um die geplante Ausbringungsmenge zu erreichen.

The BRICs Remain in the Fast Lane

Population Growth and Ageing in the BRICs

A Progress Report on the Building of the BRICs

FINANCE

Goldman Sachs Asset Management Brazil

Deep Dive into Brazil

Goldman Sachs Headquarters, São Paulo | 2nd of August 2011

Session Host: Timo Dreger

“The Goldman Sachs Group, Inc. is a leading global investment banking, securities and investment management firm. We provide a wide range of financial services to a substantial and diversified client base that includes corporations, financial institutions, governments and high-net-worth individuals. Founded in 1869, the firm is headquartered in New York and maintains offices in all major financial centers around the world.

Goldman Sachs commits people, capital and ideas to help our clients, shareholders and the communities we serve to grow. Goldman Sachs plays important roles as an advisor and financier to help companies raise capital to grow existing businesses and invest in new ones. These roles are part of a process that is at the heart of stimulating economic growth and stability. Additionally, as a market maker and risk manager, we help governments, corporations and investing institutions buy and sell financial instruments in order to realize their investment objectives. As an asset manager, we help companies, pension funds, mutual funds, individual investors and others preserve and grow their financial assets.”

Goldman Sachs set up an investment banking office in São Paulo in 1996, adding a full-service broker in 2007. In 2001, Jim O’Neil, Chairman of Goldman Sachs Asset Management, coined the acronym "BRIC”, including Brazil amongst the developing economies expected to overtake the G7 countries in terms of economic prosperity and growth by 2027.

Goldman Sachs Brazil Asset Management

A top bank in a top country

As part of the two-week Summer Academy in Brazil, the Professional School of Zeppelin University visited different companies and people to get an overview and feeling about this fast growing economy.

The aim this visit was to select and combine different perspectives for a better understanding of what the growth drivers are, as well as to reflect on the differences to Germany/ Europe, and the emerging markets.

On the 2nd of August, a meeting with the Asset Management Team at Goldman Sachs took place which gave a “Deep Drive into Brazil”. This document summarizes the Goldman Sachs perspective of Brazil.

Additionally, it reflects the information that the group got during the Summer Academy 2011 in Brazil. At the end you will find a SWOT - Analysis for Family Enterprises and a link to the introduction session.

Our deep dive into Brazil
- Goldman Sach's analysis of Brazil

Introduction

Brazil in numbers is quite amazing. The country is the 7th biggest economy in the world with a GDP of US$ 2.2 trillion in 2010. Furthermore, it is the 5th largest country in the world and only 12% of the arable land has been used.

With 191 Mio people in 2010, it is the 5th largest population worldwide. The population is quite young: 50% of it is less than 30 years old with a significant reduction in income inequality. Most people in Brazil live in urban areas. The following information gives a better understanding what are the main growth divers.

Highlights

- Young people
- Living in the cities
- Huge human resource pool

Comments

- Combine framework like in China/India - high growth potential.
- Germany/ Europe has a significantly higher GDP but saturated markets.
- Especially the young and huge amount of people is a strong advantage for Brazil.

The 3 Pillars of Sustainable Growth

Pillar 1: Inflation Control

Inflation was one of the main economic problems of Brazil. But only a controlled inflation has been the cornerstone of sustainable growth. For the past years, the Brazilian Central Bank keeps inflation under control. In an international comparison the inflation rate is high, but the outlook is quite good. Currently food prizes are the main driver of inflation.

Pillar 2: Fiscal Prudence

The financial factor is also very important for growth. In 2008-2009 counter-cyclical and election related spending needs to be reversed. The government needs to generate a large primary fiscal surplus to lower debt to GDP and allow a decline in interest rates. The new administration announced R$50 billion of fiscal cuts. But the markets are in a wait-and-see mood.

Pillar 3: Free Floating Currency

The third pillar is the free floating currency. It is necessary to have a clearing price for the BRL, and the government is determined to avoid currency appreciation. That is a hard task, but more measures may be implemented.

Highlights

- Control of inflation / food prices is the main drivers
- Control of the financial deficit / prudence and trust are the key
- Clearing price for the currency

Comments

- The opportunities for farming are immense as we see at “Terra Viva” or “Brasil Foods”.
- People/the financial system are prepared to live with a higher rate of inflation. It is part of the culture but it is also linked to the investment horizon.
- High inflation = short investment horizon = higher motivation to consume.
- In this conflict of raising the financial deficit in crisis and after that to realize financial cuts are a high number of economies.

Growth Drivers

The Brazilian growth is mainly driven through investments and consumptions throughout the last ten years. Consumption is the largest component of GDP but has been losing share to investment and exports.

Brazil is not a commodity story

Brazil is misperceived as being mainly a commodity story. The commodity exports have gained share and represent 45% of total exports. However, exports are a small part of GDP, only 11%. Commodity exports are only 5% of GDP.

Domestic consumption is a key driver of growth

Domestic consumption, not commodities, is the primary driver of growth. The combined growth of the wage bill and credit to individuals has been 4 times as high as the growth of commodity exports over the past seven years. The per capita income growth has been highest for the less wealthy. The new middle class is economically dominating, concentrating more than 46.24% of purchasing power of Brazilians in 2009, surpassing those classes AB with 44.12% of total purchasing power.

Employment is rising

Consumption growth has been sustained by continued job creation, even during the 2008/2009 crisis.

Credit growth

Credit growth has averaged 19% per year since 2002. Despite almost a decade of strong credit growth, the economy is still unlevered. Consumer credit has been growing faster. As interest rates decline over time, credit growth should continue. Spreads have fallen but are still very high. Loan maturities have increased but are still very short

Investments are the other key driver of growth

There is commitment to improve infrastructure from both the public and private sectors. However, infrastructure spending relatively low compared to other BRIC countries. PAC: Multi-year Government Growth Acceleration Plan is expected to increase investments by over 50% in the next five years. World Cup in 2014 and Olympics in 2016 will require additional infrastructure investments.

Examples of Low Penetration

Discretionary consumption is growing faster than the economy. Growth potential is still significant as appliance penetration is still low. The first example is Healthcare. Despite continued growth in penetration, the current level is still very low. Large consolidation opportunity as sector is highly fragmented.

Another one is Housing. Housing deficit exists mainly in low income segments. Future growth will also come from increased home ownership turnover. Mortgage Financing will continue to grow due to the low penetration, albeit at a slower pace. There is a huge pent-up demand for education services in Brazil. Rising income and growing student financing will allow for growth in penetration.

Highlights

- Consumption is the main driver and growth, even in the crisis
- Investments are link to the macro environment / situation at the financial markets
- Growing of a middle class is typical for sustainable growth of emerging markets. Wealth creates this new class and pushes the consumption.
- Wheel of success: consumption = jobs = new consumer = raising consumption= more jobs → strong middle class.
- High labour costs for educated employees and problems with employee loyalty
- Interest rates for loans are high. Nevertheless the credit potential is huge because real estate is not useable as a guarantee. The law protects the real estate where people live in and the banks cannot catch it. If this law changes, credit growth explodes.
- Infrastructure investments are agreed and necessary. The current infrastructure network is rudimental. Especially the public transport system in the main cities Rio and São Paulo have to build up.
- High rate of potential in healthcare, housing and education.

Comments

- The research before the academy lined out that commodities are the main growth driver. Our visit to the AHK also suggested that especially Rio is growing through commodities / “Petrobras”.
- Critical evaluation as described before - commodities are the base of Brazil’s success. GS is focusing on consumption.
- Great opportunity for national and international companies. The high consumption rate creates “strong” national player, e.g. Brazil Foods. Most of these firms have no international brand.
- All sessions approved this thesis and the challenge of staff retention.
- A better infrastructure and public transport system are essential for the long-term-success of Brazil. China is a great and India a bad example of the implementation of a functional infrastructure system. This issue can either push or block the growing of a country / region.
- With a growing middle class, penetration will increase.

Equity Capital Markets

Since 2004, the capital markets have undergone a revolution that has created long term investment opportunities. 48 companies have become publically traded since 2004, raising over US$ 82 bn. The equity market is broadening and “new sector companies” use this way of financing- real estate, commercial services (education), healthcare etc.

Operationally, the new companies have performed better. However, in terms of price return, not all IPOs have done well. Compared to both developed and emerging markets, Brazil has a small number of listed companies.

Highlights

- Equity Capital Market is coming up

Comments

- But not an instrument for family enterprises. During the Summer Academy the Japanese company “Kirin Holdings” took over 50% of “Schincariol”. Through this transaction the company is controlled by an international enterprise and lost the majority of the family. International companies enter the Brazilian market through acquisition.

Conclusion

- Brazil offers opportunities, but also poses challenges to family enterprises

The conclusion summarizes the information in a SWOT-Analysis for family enterprises. At the end the information were linked to the introduction and preparation session for this Summer Academy. One of the models that we discussed was the Maslow's hierarchy of needs.

SWOT-Analysis “Brazilian Market” for Family Enterprises

Strengths

- Young people: human resource pool
- Consumption rate: strong domestic market
- Raw materials and agricultural wealth

Weaknesses

- Inflation
- Infrastructure system
- Shortage of skilled workers
- Bureaucracy

Opportunities

- Infrastructure development
- Increasing environmental awareness
- Continued demand for commodities in the world market

Threats

- Crime
- Currency risks
- Falls in demand on world market
- Susceptible to power transmission lines

The Brazilian market gives German family enterprises several opportunities. The three pillars of sustainable growth laid the essential fundament for investments. KPMG’s presence in São Paulo with a German manager also illustrates this.

But it is a long term investment and a big challenge. The “Deep Drive into Brazil” facts are focused mainly on the positive perspective.

First of all, family enterprises have to find local partners / employees with an alignment of interests. It is essential to have a local team which can handle a German-Brazilian world. Especially the University of São Paulo tries to close this gap and also offers a study program that focuses on family enterprises. Zeppelin University and USP want to create some cross-border research to create an academic fundament.

The family companies choosing to enter the Brazilian market will have to link to the consumption or commodities market / growth driver. Our group met Kärcher, Schincariol (consumption), Thyssen Krupp, Terra Viva and Brasil Foods (raw materials and agricultural wealth) who are active in these fields.

If companies overtake the weaknesses and threats it would be a success story. But as mentioned before, it is a long-term way with a potential for losing money. The AHK is a good and well prepared institute to get information and contact to Brazilian partners. The capital market in Brazil gives an indication but is no important factor for family enterprises to enter the market.

Link to the introduction session

- Maslows's pyramid of needs applied to Brazil's development

One of the useful models to describe the growth stages for humans in Brazil through wealth is Maslow's pyramid of needs. During the introduction session the Summer Academy participants were faced with this model. The model is a psychological theory but you can adapt this for an economical view and to Brazil / the real world:

1. The Physiological Needs

The physiological needs are the literal requirements for human survival. The "Deep Dive into Brazil" showed that the food prices and consumption are raising and the majority of people live in the urban areas. No chance to live as a self-supporter, you have to buy food. If the basis requirements are covered the birth rate rises: Brazil has a huge amount of young people.

2. The Safety Needs

The safety needs are the next stage. Brazil has a huge problem with crime and the people use security systems to protect property and family. The data doesn't deal with this aspect, but all humans who are in Brazil are faced with this topic. Before and during the trip the group was faced with security checks and rules.

Note on 1+2

Huge conflict and many people in Brazil in these two stages. There is a strong link between both. For people who have not the basic requirements to survive one result is it to cover this with crime. And people who cover the first stage protect themselves against crime. The conflict in Brazil is not typical for emerging markets and the government has to create a perspective for the people.

3. The Belongingness and Love Needs

The need for a sense of belonging means that people seek the approval and affection of their peers. They want to get the feeling that they fit into the social group they think they are part of and they belong to. To cover this is also part of the consumption behaviour.

Note on 2+3

Crime can also be a committed to cover the belongingness need.

4. The Esteem Needs

Maslow has divided the esteem needs in two categories: external and internal. This stage is the main driver of consumption and the basic of the positive outlook. The GS perspective demonstrated that consumption is the growth driver and the penetration is not high.

Brazil has an obsession with beauty and the external esteem needs drives people to use Botox or Breast Implants. Driven by a growing middle and upper class, an internal need is to prepare the kids for the global competition and provide them an international education. So: Healthcare and Education have a huge growth potential.

5. The Self-actualization Need

This level of need pertains to what a person's full potential is and realizing that potential. The Family Schoenmaker of Terra Viva is driven by this and tries to give something back (Food Programme etc.) and thinks about the full potential of human.

Amazing to see this level in real live…

KNOWLEDGE

Universidade de São Paulo

Comparison of Characteristics and Practices in German and Brazilian Family Businesses

USP main campus, São Paulo | 2nd of August 2011

Session Host: Marcel Megerle

“The University of São Paulo (USP) is the largest institution dedicated to higher education and research in Brazil. It has outstanding projection around the world, especially in Latin America, and develops a large number of Brazilian masters and doctors who work in higher education and research institutes. It is a public and free university, with open access for students selected by the 'vestibular' (Brazilian entrance exam for universities). Many of these students, after graduation, hold strategic and leading functions in different segments of public and private industries.

USP is composed of seven campi, 40 learning and research units, five hospitals, five museums, five specialized institutes, besides multiple experimental laboratories and centres of scientific and cultural diffusion.

It comprises all areas of the human activity and offers approximately 700 regular courses. There are 230 undergraduate courses (including different habilitations), with more than 3,400 disciplines, and an average of 5,500 students graduate annually. Graduate studies at USP, with more than 500 fields of concentration areas (MAs and PhDs), are an international point of reference in Science and Technology.”

VARIÂNCIA F

University of São Paulo

Academic insights on family enterprises in the Brazilian market

"Can family entrepreneurs be educated?
No, but ... we can try to educate entrepreneurs - despite universities."

This is the basic idea of the German speaking “Executive Masters of Arts for Family Entrepreneurship“ (eMA FESH) at Zeppelin University (ZU), which is the first study program of its kind in Europe.

As a part of the eMA FESH program, our cohort of 11 students visited the Universidade de São Paulo (USP) for a joint summer academy in August. We met with students and professors of the executive Master at USP, which has been a recognized partner in the exchange of both students and course contents since 2004.

The summer academy was centred on a workshop with the objective of discussing research insights from academic work by Tania Weinfurter and USP students in order to compare characteristics and practices in German and Brazilian family businesses.

A comprehensive presentation of the research insights provided valuable background information on specific topics such as geographic location, total employment, sales structures, growth rates, export ratio by sectors and listing of the largest family companies in Germany and Brazil. Based on this, small work groups were formed to discuss trends and challenges in export, innovation and access to capital.

Overall, the unique joint summer workshop of ZU and USP provided both students and professors with the possibility to get to know each other on a personal basis, to exchange and enhance knowledge and to form a basis for future cooperation.

Universität von São Paulo

Akademische Einblicke in die Struktur des Familienunternehmenssektor in Brasilien

Hintergrund zu unserem Besuch der USP
- Familienunternehmer sind überall wichtig

„Kann man FamilienunternehmerInnen ausbilden?
Nein, aber...wir können es versuchen – trotz Universitäten unternehmerische Typen hervorzubringen.“

So lautet der einleitende Grundgedanke der privaten Zeppelin Universität in der Studiengangsbroschüre des „Executive Masters of Arts for Family Entrepreneurship“.

Die Zeppelin Universität versteht sich selbst als eine unternehmerische Universität, die sich wie gute Familienunternehmen auch durch Langfristigkeit, Wertorientierung und gleichzeitig einer unbändigen Freude an Neuem auszeichnet. Und die ein Bewusstsein dafür hat, dass man bei der Bildung von Familienunternehmern immer eine besondere Verantwortung hat – für das geliehene Erbe der nächsten Generation. Denn eine Bildungsentscheidung eines Unternehmers ist immer gleichzeitig Familien- und Unternehmensbildung und damit ein Beitrag zur Bildung unternehmerischer Zukunft.

Bedingt durch die bestehende Lücke im Bildungsmarkt für die spezifischen Fragestellungen von Familienunternehmen im europäischen Raum, wagte die Zeppelin Universität im Oktober 2010 den Schritt eine Europapremiere im Studiengangskanon der deutschen Universitäten einzuführen. Sie initiierte den „Executive Master of Arts for Family Entrepreneurship | eMA FESH“. Eben einen berufsbegleitenden Masterstudiengang, der sich nur um die spezifischen Fragestellungen der Familienunternehmer kümmert.

Der folgende Tagesbericht bezieht sich nun auf die inhaltliche Wiedergabe eines Reisetagesausschnittes im Rahmen der Sommerakademie des eMA FESH-Studienganges, welche in Brasilien stattfand. Der dokumentierte Ausschnitt des 02. August 2011 gibt den gemeinsamen Besuch an der Universidade de São Paulo zusammengefasst wieder.

Das Tagesprogramm

14:00 – 22:00h Universidade de São Paulo, incl. dinner

Workshop with University of São Paulo Professor Adalberto Fischmann and his colleagues as well es executive students of USP. Discussion of research insights from background research for the seminar by Tania Weinfurtner and USP students: comparison of German and Brazilian family business. FEA - School of Economics,Business and Accountancy, University of São Paulo, Av. Prof. Luciano Gualberto.“

Im nun folgenden Abschnitt werden die Hintergründe der Partneruniversitäten Zeppelin Universität (ZU) und Universidade de São Paulo (USP) beschrieben. Dann der Studiengang und der Hintergrund der Sommerakademie und ferner die Lehrveranstaltung zwischen ZU-Studenten und Studenten der USP. Hieraus wird eine Zusammenfassung beschrieben und der Kontext bezogen auf das gesamte Studienangebot in einem Fazit transferiert.

Zeppelin Universität

Laut der Homepage der ZU beschreibt diese sich wie folgt:

„Eigentlich ist die Idee der Zeppelin Universität schnell erzählt: So wie der lateinische Begriff der ‚universitas' sowohl die Einheit der wissenschaftlichen Disziplinen als auch die Einheit von Forschenden und Lehrenden bezeichnet, so beschreibt die ZU auch ihre Leitidee: Ein Ort, an dem die Wissenschaften in den Dialog gehen und Lehrende und Lernende miteinander im Gespräch sind – und nicht gegeneinander.

Es geht hier nicht um die Ausbildung von stromlinienförmigen Spezialisten, sondern um universitäre Bildung für junge Menschen, die Zusammenhänge begreifen und die eigenen Leidenschaften und Fähigkeiten freiheitlich beim Lernen und Forschen entwickeln können: die ZU als eine kleine Universität, an der Lernen Vorrang vor Wissen hat, an der individuelle Leidenschaften im Studienangebot Berücksichtigung finden, an der Forschung irritierend sein darf und nicht allein der wissenschaftlichen Gemeinschaft dienen muss, an der zufällige Gespräche hilfreicher sind als Sprechstunden, an der Persönlichkeiten auf Persönlichkeiten treffen.

Die Zeppelin Universität bietet als eine der wenigen Privathochschulen das gesamte Spektrum der akademischen Abschlüsse an – vom Bachelor über den Vollzeit- und berufsbegleitenden Master bis hin zur Promotion und Habilitation. Im Folgenden nun die Einbettung der ZU der Studiengang und dessen Hintergrund.

eMA FESH-Studiengang & Sommerakademie

„95% aller Unternehmen in Deutschland sind eigentümer- bzw. familiengeführt. Und trotzdem beschäftigen sich Tausende von BWL-Professoren und Hunderte von Studiengängen mit den Konzepten für Dax-Konzerne. Aber nur sehr wenige mit den spezifischen Herausforderungen für Familienunternehmen – sei es Finanzierung, Governance, Marketing oder Internationalisierung.

Als europaweit erster berufsbegleitender Master für Family Entrepreneurship richtet sich der Studiengang an NachfolgerInnen und angehende Führungskräfte in Familienunternehmen, die sich mit der gesamten Betriebswirtschaftslehre speziell für Familienunternehmen auseinandersetzen möchten und darin mit den drängenden Herausforderungen für viele (Familien-)Unternehmer: Fragen der Finanzierung, der Governance, des Rechts, des Marketings, der Führung sowie der Internationalisierung. Und das in einer engen Verzahnung von theoretischen Grundlagen und direkter Erprobung in der Praxis zwischen den Studienblöcken.

Ein Master-Studiengang für FamilienunternehmerInnen muss besonders konzipiert sein, denn die Studierenden sind ja auch besonders: Unternehmer sind Regelbrecher, d.h. Kausalitätsunterbrecher; sie sind Hierarchieflüchtlinge; sie sind Lückenerfinder für Produkte und ihre Nachfrage; sie sind Grenzgänger zwischen Wissen und Nicht-Wissen; sie scheitern in der Regel, bevor sie irgendwann erfolgreich sind; sie machen Unwahrscheinliches wahrscheinlich.

Und weil Unternehmer mehrsprachig sind, d.h. kulturelle, kommunikative und politische Übersetzer zwischen Technologie, Talenten und Finanzen, muss ein Studiengang wie der Executive Master of Arts for Family Entrepreneurship (eMA FESH) natürlich neben der BWL für Familienunternehmen auch Elemente der Kommunikationswissenschaften, der Politikwissenschaften und der Psychologie beinhalten. Und selbstverständlich auch der persönlichen Entwicklung beim Studieren.

Im Rahmen des Curriculums wird den Studierenden auch die Möglichkeit einer Sommerakademie angeboten. In dieser sollten die globalen Internationalisierungsthemen aus der volkswirtschaftlichen Perspektive untersucht werden. Den Studierenden standen folgende Länder zur Auswahl: Brasilien, China und Indien.

Mehrheitlich hat sich die Kohorte für die Expedition nach Brasilien entschieden, da aus der Betrachtung der BRIC-Staaten das hochwertigste, zukünftige Potential für die Erschließung aus familienunternehmerischer Sicht brachte, sprich das Interesse für Brasilien, da am unbekanntesten, am größten war.

Universidade de São Paulo

Auch hier beschreibt sich die Universität anhand der Bewerbung durch Homepage wie folgt:

„USP, as the major institution of higher learning and research in Brazil, is responsible for educating a large part of Brazilian Masters and Ph.D's."

„The University of São Paulo (USP) is a public university, maintained by the State of São Paulo and affiliated with the State Secretariat of Economic, Scientific and Technological Development. Various world rankings, created to measure the quality of universities according to various criteria, particularly those related to scientific productivity, have widely recognized the talent and dedication of USP professors, students and employees."

Der Leiters des International Offices der Zeppelin Universität, Gerry Anderson, merkte zur Kooperation mit der USP an: Die USP war vor sechs - sieben Jahren eine der ersten Partneruniversitäten der ZU. Sie ist eine der Top Universitäten der Welt (siehe globale Rankings).

Ein Auslandssemester bietet sich hier besonders dadurch an, das deutsche Unternehmen in Brasilien vertreten sind, welche auch die Möglichkeit der Praktika anbieten und dadurch für einen verlängerten Auslandsaufenthalt (Praktikum und Auslandssemester) interessant für ZUler gestalten können.

Die gemeinsame Lehrveranstaltung

Grundlage des gemeinsamen Workshops „Comparison between Brazil and Germany" war es sich gegenseitig kennenzulernen und zukünftig verstärkt Forschungsprojekte zwischen São Paulo und dem Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) in Friedrichshafen anzustreben.

Hierzu wurde von Tania Weinfurtner (wissenschaftliche Mitarbeiterin des FIF), Dr. Peer Ederer (Lehrbeauftragter der ZU und verantwortlicher Dozent für die Sommerakademie) und Prof. Dr. Reinhard Prügl (Lehrstuhlinhaber FIF) ein erster Aufschlag für einen wissenschaftlichen Vergleich zwischen deutschen und brasilianischen Familienunternehmen angestrebt.

Ein Vergleich deutscher und brasilianischer Familienunternehmen
- Studienergebnisse

Folgende Ergebnisse wurden aus der ersten Auswertung den Teilnehmern präsentiert.

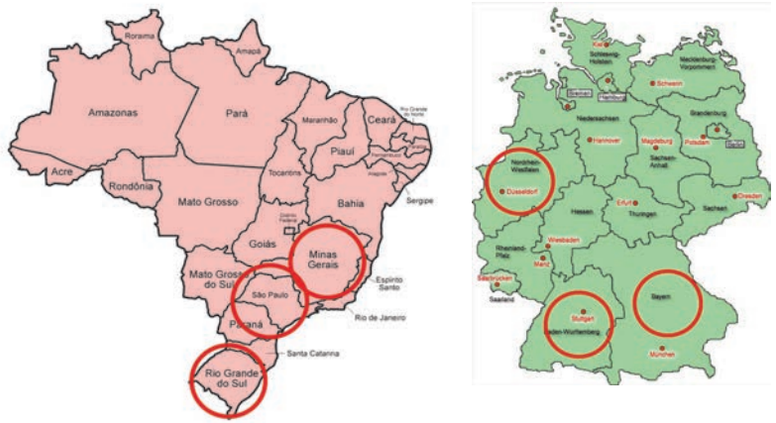
Geographische Klusterverteilung

Die meisten Familienunternehmen sind sowohl in Deutschland (Bayern, Baden Würthemberg und Nordrhein Westphalen) als auch in Brasilien (Minas Gerais, Staat São Paulo und Rio Grande do Sul) auf die Regionen verteilt.

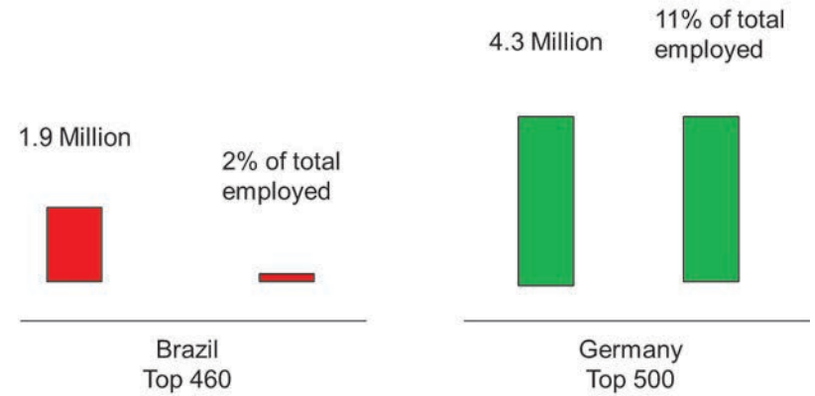
Mitarbeiterverteilung

Die Gesamtverteilung der Beschäftigten ist unterschiedlich zwischen den Top 500 deutschen und den Top 460 brasilianischen Familienunternehmen. So sind bei den brasilianischen Familienunternehmen 1,9 Mio Menschen beschäftigt, das entspricht 2% aller Beschäftigten, wobei in den deutschen Top 500 Familienunternehmen 4, 3 Mio Beschäftigte sind, das entspricht 11% aller Beschäftigten.

Geographic location: Most FC are concentrated in three different regions

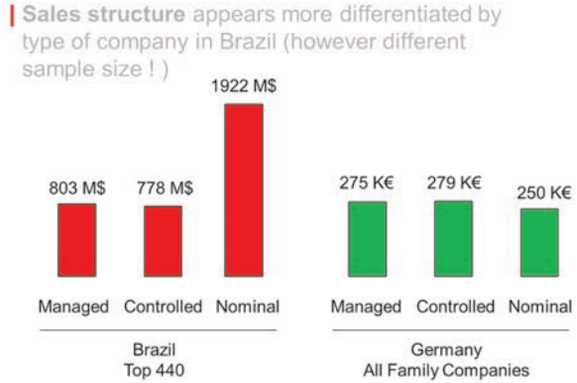


Total Employment by top 500 and top 460 FC is different relative to total size of economy



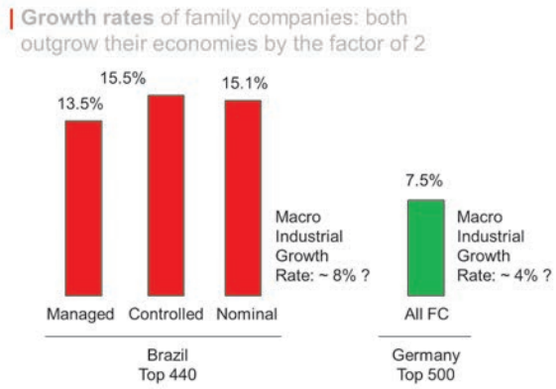
Verkaufsstruktur

Die Verkaufsstrukturen scheinen sich auch anhand der noch nicht klar definierten Struktur der brasilianischen Unternehmen zu unterscheiden, demnach ob: managed, controlled oder nominal.



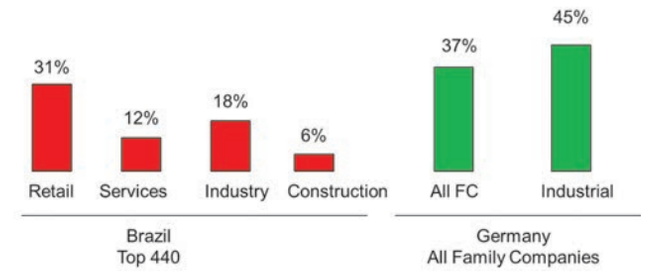
Wachstumsraten

Wieder ist das Fehlen einer exakten Definition des brasilianischen Famienunternehmens eine Herausforderung. In der Gesamtheit ist aber eine Entwicklung der Wachstumsrate von 2% feststellbar.



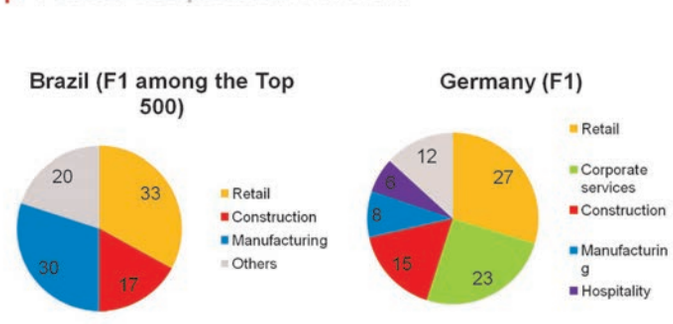
Exportverteilung pro Sektor

Deutsche Familienunternehmen haben eine Exportrate von, im Schnitt, 37%, bzw. 45% im rein produzierenden Gewerbe. Bei brasilianischen Familienunternehmen liegt die Rate je nach Branche bei 6-31%



Branchenverteilung

In der folgenden Übersicht lassen sich die Branchenverteilungen entnehmen. In den brasilianischen Daten ist ein relativ signifikanter Part unter „Others“ zusammengefasst, was die Zuordnung ungenau macht.



Die größtem Familienunternehmen in Brasilien und Deutschland

In Brasilien sind die größten Familienunternehmen in der Rohstoffbranche vertreten, in Deutschland hingegen im Handel.

Largest FC in Brazil are in raw materials sector, in Germany in retail sector

Brazil (2008, classified by sales) – heavy industry dominates

| #1: **Braskem** (employees: n.a. ; sales: **13 billion USD**) – **chemical/petrochemical**
| #2: **Pao de Acucar** (employees: 60.000; sales: **11 billion USD**) – **retail**
| #3: **CSN** (employees: n.a.; sales: **11 billion USD**) – **steel and metal**

Germany (2008, classified by sales) – retail dominates

| #1: **Metro** AG (employees: 290.000, Sales: **68 billion EUR**) - **retail**
| #2: **Lidl** Stiftung & Co KG (employees: 170.000, Sales: **54 billion EUR**) - **retail**
| #3: **Bosch** (employees: 282.000, Sales: **45 billion EUR**) - **manufacturing**

Die Top 10 Familienunternehmen in Brasilien sind gleichmäßig verteilt in Schwerindustrie und Distribution bzw. Verkauf von Konsumgütern.

Top 10 FC Brazil are divided equally into heavy industries and consumer goods/retail/distribution

(2008, classified by sales) – 5 out of top 10 in consumer light industries, and 5 in heavy industries

| #1: **Braskem** (employees: 4.638; sales: **13 billion USD**) – **chemical/petrochemical**
| #2: **Pao de Acucar** (employees: 60.000; sales: **11 billion USD**) – **retail**
| #3: **CSN** (employees: 14.154; sales: **8.2 billion USD**) – **steel and metal**
| #4: **JBS Brasil** (employees: 49.093; **8 billion USD**) – **consumer goods**
| #5: **Gerdau Acos Longos** (employees: n.a.; **6 billion USD**) – **steel and metal**
| #6: **Nova Casas Bahia** (employees: 51.891; **5 billion USD**) – **retail**
| #7: **Globo** (employees: n.a.; **5 billion USD**) - **communication**
| #8: **Gol** (employees: 18.776; **4.5 billion USD**) - **transport**
| #9: **Ale** (employees: 951; **4.4 billion USD**) – **wholesale distribution**
| #10: **Construtora Odebrecht** (employees: 92.128; **4 billion USD**) – **construction**

Die Top 10 Familienunternehmen in Deutschland sind vornehmlich im Handel tätig

Top 10 FC Germany are primarily retail companies

(2008, classified by sales) – 6 out of Top 10 in retail, rest in manufacturing/media

| #1: **Metro** AG (employees: 290.000, Sales: **68 billion EUR**) – **retail**
| #2: **Lidl** Stiftung & Co KG (employees: 170.000, Sales: **54 billion EUR**) – **retail**
| #3: **Bosch** (employees: 282.000, Sales: **45 billion EUR**) – **manufacturing**
| #4: **Merckle-Gruppe** (employees: 92.500; **38 billion USD**) – **pharmaceutical**
| #5: **Aldi-Gruppe** (employees: 100.000; **30 billion USD**) – **retail**
| #6: **Franz Haniel & Cie. GmbH** (employees: 49.143; **26 billion USD**) – **retail**
| #7: **Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG** (employees: 167.447; **24 billion USD**) – **retail**
| #8: **Arcandor Aktiengesellschaft** (employees: 86.244; **19 billion USD**) – **retail**
| #9: **Bertelsmann AG** (employees: 106.083; **16 billion USD**) – **media**
| #10: **HERAEUS HOLDING GmbH** (employees: 12.830; **15.9 billion USD**) – **metal**

Export, Innovation und Zugang zu Finanzmitteln
- Deutschland und Brasilien im Vergleich

Gruppenarbeit

Nach der Vorstellung der ersten Studienergebnisse wurden drei gemischte Gruppen (brasilianische wie deutsche Studierende) gebildet, welche sich zu jeweils einer Fragestellung (export, innovation und access to capital) über die interkulturellen Fragestellungen austauschten.

Hierbei wurden folgende allgemeine Ergebnisse festgehalten:

- 98-99% der brasilianischen Firmen wurden kleinen- und mittleren Unternehmen zugeordnet (insgesamt gäbe es ca. 7.5 Mio Unternehmen).

- Hierbei seien besonders die regionalen Unterschiede in dem geographisch großen Land Brasilien entscheidend. In Deutschland sei ein starkes kulturelles Gefälle zwischen dem Norden und dem Süden gegeben. In Brasilien bestünden diese kulturell, wirtschaftlichen Unterschiede hauptsächlich zwischen dem Küstengürtel und dem Landesinneren.

- Die Tiefe der Wertschöpfungskette bzw. vertikale Integration in den brasilianischen Unternehmen sei stärker ausgeprägt als in Deutschland.

Die Fragestellungen in den einzelnen Gruppen lauteten:

Export: Welche Investitionen könnten Familienunternehmen helfen ihre individuellen Herausforderungen zu identifizieren? Wie ist das Verhältnis zwischen der jeweiligen Produktivität und den Exportgütern?

Innovation: Sind Familienunternehmen innovationsfreudiger? Sind die Überlebensstrategien der Familienunternehmen unterschiedlich? Wie und in welchen Ausprägungen unterscheiden sich die brasilianischen von den deutschen Familienunternehmen? Was hilft der Übergabe von einer Generation auf die nächste? Wie kann der Innovationsprozess zwischen den Generationen übergeben werden?

Access to capital: Wie ist der Zugang zu Finanzmärkten für Familienunternehmen in Deutschland und Brasilien gestaltet? Was sind die rechtlichen Hintergründe in den einzelnen Ländern? Wie kann Eigentum auf der Familien- wie auch der Unternehmensseite gesichert werden?

Ausblick

Ein Ausblick konnte in der Form gewonnen werden, dass gerade auf der brasilianischen Seite die Definition eines Familienunternehmens präzisiert werden muss. Im Sprachgebrauch der Portugiesen gibt es keinen exakten Begriff für das Familienunternehmen, daher kann die Bestimmung unter welchen formalen Hintergründen ein Unternehmen als Familienunternehmen zählt nicht exakt wiedergegeben werden, da hier auch wissenschaftlich bzw. staatlich bis dato nicht sauber unterschieden wurde. Beide Studentengruppen haben großes Interesse an dem Austausch gefunden, aber auch die Notwendigkeit erkannt die Daten zu präzisieren um qualitative Aussagen treffen zu können.

Gemeinsam könnte das angestoßene Forschungsprojekt durch einen Fragebogen unterstützt werden. Prof. Prügl (ZU) und Prof. Luciano Gualberto (USP) haben vereinbart dass die gemeinsame Zusammenarbeit weiter vorantreiben und im Austausch bleiben wollen.

Fazit im Bezug auf den Gesamtzusammenhang des eMA FESH
- interessante Einblicke, insbesondere zum Thema Bildung

Mein persönliches Fazit zu dem erlebten Tag ist dass ich sehr überrascht über das Bildungssystem in Brasilien war.

Um seinem Kind eine möglichst international anerkannt, „gute“ Bildung zu Teil werden zu lassen, müsse man in Brasilien eine private Grund- und weiterführende Schule bezahlen, da nur diese die hohe Lehrqualitätsstandards erfüllen. Anschließend sind im Bildungssystem wohl aber die staatlichen Universitäten die qualitativ besseren Bildungseinrichtungen. Die Aufnahmebedingungen im staatlichen Universitätsumfeld sind herausfordernd und bedingen meist einen Bildungsweg durch das private Schulsystem.

Die Abschlussreflexion durch Dr. Peer Ederer vermittelte uns Teilnehmern der Sommerakademie dass dort wo die Bevölkerung das Vertrauen bestärkt, sich in Folge Märkte und somit auch Handel entwickeln werden.

Folglich ist es für ein aufstrebendes, wachsendes Industrieland/ produzierendes Land wie Brasilien entscheidend die Produktivität im eigenen Handel und in der Produktion/Distribution der Handelsgüter zu steigern.

Ein Ansatz ist durch eine Verbesserung des Bildungssystems, damit dieses nicht durch die monetär abhängige private Schulbildung eine Beschränkung für eine gute Universitätsausbildung darstellt. Sprich die Bildungsmöglichkeiten breiter in der Qualität zugänglich machen, um den durch Medien aus Nordamerika oder Westeuropa erzeugten Sozialneid zu beschränken.

Bildung fördert Optimismus der wiederrum Sicherheit gibt und letztendlich Vertrauen in das eigene Land, dessen Menschen und deren Kompetenzen liefert.

POLICY

Chamber of foreign trade (AHK)

Business and Society in Rio de Janeiro

AHK office, Rio de Janeiro | 10th of August 2011

Session Host: Jessica Kulitz

“The German-Brazilian Chamber of Industry and Commerce (AHK) unites the most important German companies in Brazil. Its duty is the development of relationships between Germany and Brazilian enterprises.

The AHK in Brazil counts more than 600 enterprise members. It has branches located in São Paulo, Curibita, Blumenau and Salvador. Since 1980 the AHK in São Paulo also offers a section for “Juniors of the Economy”, offering its services to young entrepreneurs and professionals.

The chamber offers a diverse range of services. The AHK supports German-Brazilian trade through professional consultation and the procurement of business contacts. In cooperation with member companies, it offers training and vocational training and supports technology transfer between the two countries. Via the promotion of international trade fares and the coordination of commercial visits and exhibitions, the AHK contributes to the expansion of export relationships.

The AHK also offers economic information on Brazil and Germany in the form of macroeconomic market analysis, its industry reports and business activity briefs for both countries. Its legal division offers legal and taxation advice to companies, offers support in drafting contracts and advice throughout legal proceedings.”

Rio Como Vamos

Chamber of foreign commerce

Linking German and Brazilian business

Brazil is one of the fastest growing countries in the world. Belonging to the so called BRIC-Countries, it is however in comparison one the most regulated and difficult countries to enter. Nevertheless, it is an attractive market for German companies, due to the close cultural connection and language.

Brazil already hosts a considerable number of German companies. It is even said that São Paulo is Germany's largest industrial city. The positive developments over the last years, in terms of political and social stability, have led to economic growth and substantial progress.

The aim of the entrepreneurial delegation from Zeppelin University was to receive a broad overview over the dynamically growing market in order to better evaluate the possibility of entering it.

The German (foreign) Chamber of Commerce (AHK) offered itself as networking platform, organizing a small conference with a group of corporate actors and city officials. The group was introduced to the Chief Advisor for International Trade and Investment of the Government of the State of Rio de Janeiro, the representative of the Environmental Agency of the City of Rio, the Commercial Manager of 'Rio Negocios', an investment agency, as well as to the representative of 'Rio Como Vamos', a local NGO.

This was an interesting setting, since the group had been used to talking to entrepreneurs and managers, but not quite as much to stakeholder and representatives of the business surrounding. We received a lot of information about the strong progress and development of the economic environment in the city and state of Rio de Janeiro.

In comparison to São Paulo, however, Rio still needs to strengthen its image in terms of market attraction for foreign investments in machinery and various other industries. With "Petrobras", Rio de Janeiro defines the energy sector as its core industry, due to 85% of Deep-sea-oil production. Furthermore the region has a strong IT-sector, and of course the biggest steelworks with Tyssen-Krupp, that the delegation had visited the day before.

In order to handle the upcoming global events, including the Confederation Cup in 2013, the World Cup 2014, Rio's 450th Anniversary and the Olympic games in 2016, the city as well as the state of Rio de Janeiro face many challenges. The main focus is on security and infrastructure.

Linked to this, Mrs. Froés of the Environmental Agency reported on the US$ 800 Mio project at Guanabara-Bay, and "Rio Como Vamos" explained how it will accompany the governmental action by seeking sustainable development and progress in governmental investments, such as in education, health and security, in order to improve the quality of life for Rio's citizens.

The Delegation of Family Businesses of the Zeppelin University in Friedrichshafen, is grateful for the great hospitability and the interesting guided city tour.

Deutsche Außenhandelskammer Brasilien

Mission: die Verknüpfung deutscher und brasilianischer Unternehmen

Attraktivität Brasiliens für ausländische Investoren
- Übersicht der Entwicklungen der letzten Jahre

Brasilien gilt als einer der zukunftsträchtigsten Wachstumsmärkte der Welt. Im Verhältnis zu den anderen BRIC-Staaten ist Brasilien insofern besonders attraktiv für deutsche Unternehmen, da bereits eine große Anzahl deutscher Unternehmen vor Ort sind und aufgrund der beträchtlichen deutschen Zuwanderung im vergangenen Jahrhundert die kulturelle sowie sprachliche Nähe andauert. São Paulo ist die größte deutsche Industriestadt außerhalb Deutschlands.

Die positiven Entwicklungen der letzten Jahre, sowohl politisch als auch gesellschaftlicher Art, haben für enormes Wirtschaftswachstum und beträchtlichen Fortschritt in Brasilien gesorgt. Segensreich war, dass der Arbeiterführer Lula bei Übernahme des Präsidentenamtes die von seinem Vorgänger eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen nicht wieder rückgängig gemacht, sondern im Gegenteil noch um soziale Komponenten ergänzt hat. Dadurch ist ein neuer Mittelstand gewachsen, dem in einer Größenordnung von etwa 20 Mio Einwohner zugeordnet werden und der das Rückgrat einer ständig wachsenden Binnenkonjunktur bildet.

Die Perspektiven ausländischer Investoren in Brasilien sind nicht zuletzt auch wegen der reduzierter Ausweitungsperspektiven in anderen Erdteilen außergewöhnlich gut, sofern sie es verstehen, sich den spezifischen Gegebenheiten durch geeignete Maßnahmen (z.B. wegen geradezu prohibitiv hoher Einfuhrzölle möglichst keine Fertigprodukte ins Land liefern, sondern zumindest eine gewisse Fertigungstiefe im Land selbst vorzuhalten) anzupassen.

Zielsetzung der Delegationsreise für die (Jung-)Unternehmer war, einen Gesamteindruck dieses dynamisch wachsenden Marktes zu bekommen. Nicht zuletzt mit der Intention, ihn gegebenenfalls für die eigene Internationalisierungs- und Wachstumsstrategie in Betracht ziehen zu können, denn ein Großteil der Familienunternehmen des eMA FESH ist derzeit nicht eigenständig in Brasilien vertreten.

Neben den zahlreichen Unternehmensbesichtigungen und dem direkten Erfahrungsaustausch mit den Unternehmern Vorort, ergänzte der Besuch bei der Deutschen Außenhandelskammer (AHK) in Rio de Janeiro das Gesamtbild der Sommerakademie in Bezug auf die behördliche und politische Perspektive sowie das strukturelle unternehmerische Umfeld.

„Wirtschaftsumfeld und Gesellschaft in Rio de Janeiro“
- Zusammenfassung des Workshops

Die Außenhandelskammer (AHK)

AHKs verstehen sich als bilaterale Einrichtungen im Ausland, die von Unternehmen mit Sitz in den Gastländern und in Deutschland getragen werden Durch ihre Repräsentanz in ca. 80 Ländern und 120 Standorten weltweit sind sie eine erste Anlaufstelle für deutsche Unternehmen im Ausland, weswegen sie neben den örtlichen Firmen auch vom Auswärtigen Amt und vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) mitfinanziert werden.

Schwerpunktländer sind selbstverständlich jene, die für deutsche Unternehmen aufgrund des Marktpotentials besonders interessant und demzufolge nachgefragt sind.

Die weltweit vertretenen AHKs sind mit Deutschland sehr eng verbunden durch die organisatorische Vernetzung mit dem DIHK (Deutschen Industrie und Handelskammertag) und den regional verankerten IHKs (den Industrie- und Handelskammern). Gemeinsam unterstützen IHKs und AHKs Unternehmen beim Auf- und Ausbau der Wirtschaftsbeziehungen mit dem Ausland, folglich werden auch exportorientierte Firmenkunden von den IHKs und AHKs gemeinsam betreut. Durch ihre gute Vernetzung erfüllen diese Institutionen eine sehr vorteilhafte und vertrauensvolle Dienstleistung für Unternehmen.

Besuch der eMA FESH Delegation bei der AHK

Anlässlich des Besuches der Zeppelin University hatte die AHK in ihrer Funktion als Netzwerkplattform verschiedene lokale Akteure der Stadt und des Staates Rio de Janeiro eingeladen, welche der Unternehmerdelegation den Markt aus unterschiedlichen Perspektiven näher brachten. Die Gruppe wurde herzlich empfangen. Die Teilnehmer trafen auf den leitenden Berater für internationalen Handel und Investition der Regierung des Staates Rio de Janeiro, den kaufmännischen Leiter der „Rio Negocios“, einer Investmentagentur und einer Vertreterin des kommunalen Umweltamtes sowie der Repräsentantin einer lokalen Bürgerinitiative „Rio Como Vamos“.

Der Workshop begann mit dem Bericht der Umweltbehörde der Stadt in Bezug auf die kommenden Herausforderungen. Aufgrund der zahlreichen in nächster Zeit anstehenden „Global Events“, wie dem G20 Gipfel 2012, dem Confederationscup 2013, die Fußballweltmeisterschaft 2014, das 450 jährige Jubiläum der Stadt Rio de Janeiro 2015 und der Olympiade in 2016, steht die Stadt vor gewaltigen Aufgaben.

Im kommunalen Bereich liegen die Anforderungen insbesondere auf den Themengebieten der Sicherheit und Infrastruktur, um diese großen Ereignisse in geeigneter Form bewältigen zu können. In dem Vortrag von Frau Fróes, wurde von den beträchtlichen Investitionsmaßnahmen im Bereich des Umweltschutzes und des städtischen Abfalls der nächsten Jahren berichtet. Dass Brasilien im Bereich des Umweltschutzes programmatisch Deutschland in nichts nachsteht, hat die Gruppe bereits aus diversen Erfahrungsberichten der Unternehmen mitgenommen. Allerdings besteht bei der Umsetzung und Sanktionierung bei Verstößen gegen gesetzliche Regelungen noch beträchtlicher Nachhol- und Handlungsbedarf.

Aus kommunaler Sicht wurde sehr deutlich, welche „Leap - Frog“ - Anstrengungen die Stadt und der Staat unternehmen werden müssen, um die sich selbst gesetzten, durchaus ehrgeizigen Ziele in so kurzer Zeit zu erreichen.

Das Projekt, welches der Gruppe ‚en detail‘ vorgestellt wurde, ist das „Guanabara-Bucht Sanierungsprojekt“. Ein Gesamtprojekt, welches die Regeneration der Flora in genannter Bucht zum Ziel hat und sich gleichzeitig mit dem Bau von Wasser- und Abwasserkläranlagen befasst.

Darunter fallen Einzelprojekte zur Entsorgung von Abfällen, Altlasten und gefährlichen Stoffen, sowie die Lieferung von Kontroll- und Automatisierungsgeräten für Wasser- und Abwasserkläranlagen. Mit den Erweiterungsplänen des Abwassersammelsystems liegt die Investitionssumme des Gesamtprojektes bei ca. US$ 800 Mio.

Ein weiterer Aspekt war die Müllproblematik der Kokosnussschalen an den Stränden Ipanema und Copacabana, die täglich bis zu einem Viertel der zehn Tonnen des städtischen Mülls ausmachen, Tendenz steigend. Die Kokosnuss bietet wertvolles Holz und Fruchtfleisch, das sich weiter verwerten lässt,, das aber zunächst recycelt und entsprechend aufgewertet werden muss, wofür es noch an ausreichenden Einrichtungen mangelt.

Anhand eines Imagefilms machte Herr Cabalho, leitender Berater für internationalen Handel und Investition der Regierung des Staates Rio de Janeiro, deutlich, wie wichtig es für Rio sei, von seinem „totalitären" Touristen Image, „Samba, Karneval und Copacabana" wegzukommen. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren in Rio investiert, und auch der Anteil der Auslandsinvestitionen steigt kontinuierlich an. 2010 war Brasilien weltweit auf Platz 4, und Rio de Janeiro in Brasilien mit 7,27 Mrd. auf Platz 1.

Mit Ausnahme der großen Thyssen-Krupp Investition befinden sich darunter bedauerlicher Weise wenige deutsche Investoren, obwohl Deutschland in Brasilien einen hervorragenden Ruf genießt. Dies ist Ausdruck einer generellen Tendenz der letzten Jahre, in der die Bedeutung der deutschen Wirtschaft für die Entwicklung Brasiliens nachgelassen hat. Die Mehrzahl der ausländischen Investitionen kommt aus Asien und den USA.

Da die brasilianischen Bundesstaaten untereinander konkurrieren – insbesondere Rio und São Paulo - muss ein neues Image von Rio transportiert werden, das seinen Schwerpunkt auf die wirtschaftliche Entwicklung setzt um Rio auch als attraktiven Wirtschafsstandort zu vermarkten. Rio de Janeiro hat in den letzten Jahren für die Industrie und Wirtschaft Brasiliens stark an Bedeutung zugenommen,

Neben wirtschaftlichen Investitionen sei der Staat bundesweit führend was die geringste Arbeitslosigkeit anbelangt und liegt auch im Bereich der Kaufkraftparität, des Pro-Kopf-Einkommens, vorne (Rio Negocios).

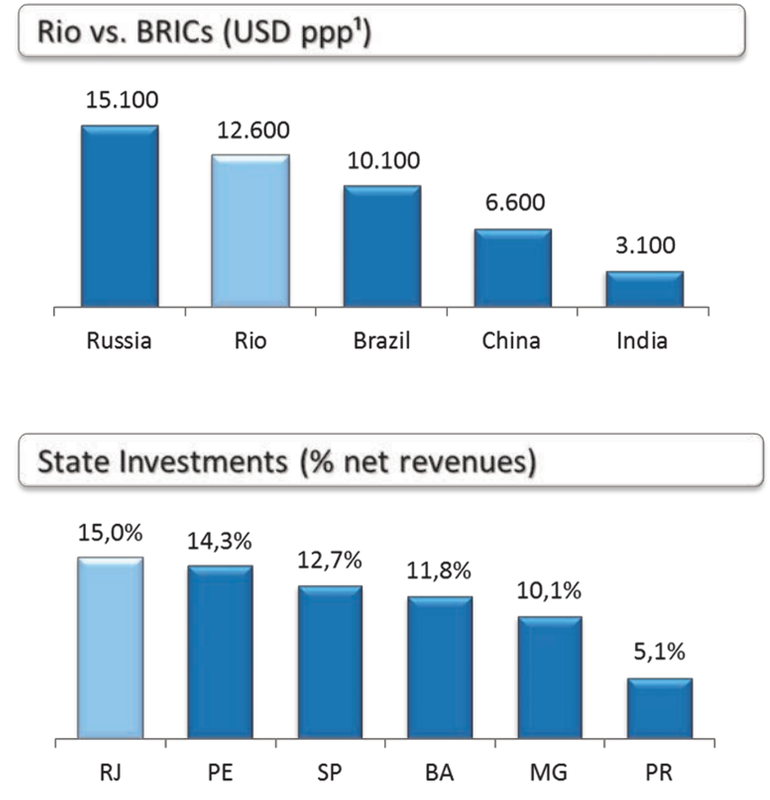


Abbildung 1: Wirtschaftswachstum. Bruttonationaleinkommen der BRIC-Staaten und die Investitionen der brasilianischen Bundesstaaten im Verhältnis.

Wie in Abbildung 1 dargestellt wird, erwirtschaftet Stadt Rio de Janeiro über die Hälfte des BIPs des Bundesstaates und erhält ein Viertel der

Investitionen durch ausländische Investoren. Entsprechend verfügt Rio über weitaus mehr Potential als zunächst angenommen.

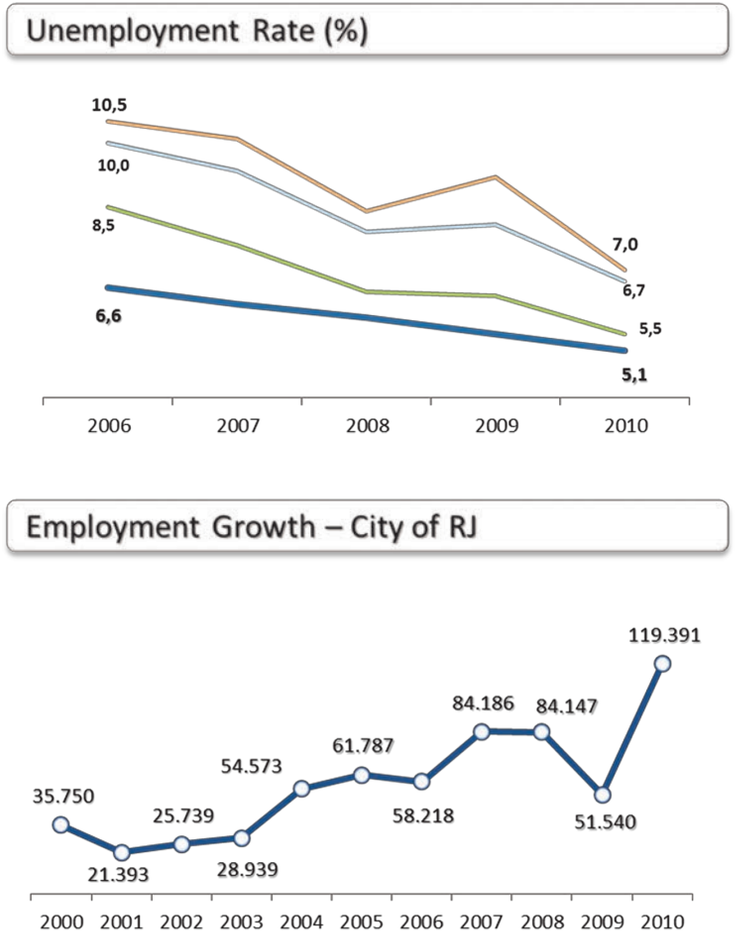


Abbildung2: Entwicklung der Arbeitslosenquote (%) und der versicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse in Rio de Janeiro.

Aus Abbildung 2 ist seit 2006 auch ein äußerst positiver Trend hinsichtlich der Arbeitsmarktentwicklung erkennbar; dies gilt vor allem wenn man die Entwicklung der Beschäftigungsverhältnisse der Stadt Rio vor dem Hintergrund eines aufstrebenden Schwellenlands betrachtet.

Neben dem Tourismus und der Filmindustrie ist für Rio der Energiesektor, mit dem größten Ölproduzent Brasiliens „Petrobras“, ein wichtiger strategischer Sektor. Durch die Exploration von Tiefsee-Ölvorkommen produziert Rio derzeit etwa 85% der brasilianischen Energie aus Ölquellen.

Zudem genießt Rio mit dem größten Zentrum für Forschung und Entwicklung eine hohe Konzentration renommierter Forscher und Studenten aus dem Bereich „Information Technology and Communications Technology“ (ITC) und, nicht zu vergessen, das größte Stahlwerk Brasiliens- Tyssen-Krupp.

Zuletzt wurde uns die Initiative „Rio Como Vamos“ vorgestellt. Eine Nichtregierungsorganisation, die von Unternehmern, Politikern und Persönlichkeiten der Zivilgesellschaft gegründet wurde, um das Bewusstsein für mehr Lebensqualität in Rio de Janeiro zu schärfen und zu verbessern.

Der besondere Schwerpunkt ist die Regierungszuverlässigkeit in den Bereichen: Bildung, Gesundheit, Sicherheit, Umwelt, Wohnbau und Kultur. Hierbei werden die ärmsten Gemeinden miteinbezogen (Inklusion) und deren Lebensumstände verbessert, um so die Chancen der nachfolgenden Generationen zu erhöhen.

Reflexionen zum Workshop
- Zusammenhang mit dem Modul „Das Familienunternehmen und seine Umwelt“

Brasilien ist als prosperierender Markt derzeit neben China und Indien in aller Munde. Ja, man könnte den Markt schon fast als ein „Muss“ für alle Unternehmen bezeichnen, die ein größeres Standbein im Ausland aufbauen möchten. „Brazil takes off“ war ein Titel des „The Economist“, der das Augenmerkt verstärkt auf dieses spannende Land gelenkt hat. Geprägt durch seine schwierige Historie hat Brasilien inzwischen Fuß gefasst und erfährt herausragendes Wirtschaftswachstum.

Die achtgrößte Volkswirtschaft der Welt, mit seiner sehr jungen Bevölkerungsstruktur (50% unter 20 Jahre und ein Durchschnittsalter von 29 Jahren), verspricht für international aufgestellte Unternehmen enormes Wachstumspotential auf dem brasilianischen Binnenmarkt. Ein wesentlicher Faktor, der dazu beigetragen hat, sind die inzwischen stabilen politischen Rahmenbedingungen. Seit 2004 erfährt das Land eine solide Währungs- und Inflationspolitik.

Kritisch und teilweise hemmend sind jedoch die starken Regulierungen und Restriktionen auf dem Arbeitsmarkt und in der Importpolitik. Durch einen starken Arbeitsschutz ist mit sehr hohen Personalkosten (200% - davon 100% Abgaben und jede Menge „indirekter“ Kosten) zu rechnen. Der Brasilianer an sich wird primär durch monetäre Anreize gesteuert. Mitarbeiterbindung entsteht meist über die Höhe des Gehaltszettels.

Gute Personalpolitik, wie bspw. ein Cafeteria System, ist dabei weniger relevant. Es wird von den meisten Unternehmen im Verhältnis zu Deutschland erwartet, wenn nicht gar festgelegt, viel intensiver in Mitarbeiterdienstleistungen zu investieren. Transportdienstleistungen für Mitarbeiter, Kantinen, Fitness-Studios, zusätzliche Fördermaßnehmen etc., sind nur Beispiele die dort Alltag sind.

Zudem wirken die sozialen Probleme sowie die schlechtere Ausbildung der Mitarbeiter unmittelbar investitionshemmend. Entsprechend war die Präsentation der „Rio Como Vamos“ Initiative für mich persönlich sehr interessant, da der gesellschaftspolitische Aspekt, bei aller marktwirtschaftlicher Euphorie der anderen Podiums-Teilnehmer und den anderen Unternehmensbesuchen, mit Ausnahme des Besuchs bei Terra Viva und Boa Terra, kaum angesprochen wurde.

Die brasilianische Regierung befasst sich, trotz ihrer sozialistischen Ausrichtung, im Schwerpunkt mit Maßnahmen, die das Wirtschaftswachstum fördern. Bildung und Soziales kommt weit hinter den Investitionen in Infrastruktur, Steueranreize für Unternehmensansiedelung (je nach Bundesstaaten unterschiedlich) und innere Sicherheit.

Auf der anderen Seite scheinen demokratische Grundelemente, wie die Einbindung dieser bürgernahen Nichtregierungsorganisation in die Ausgestaltung der gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen, in Kombination mit dem ausgeprägten Protektionismus und Arbeitnehmerschutz, paradox und zugleich vorbildlich. In gewisser Weise zeigt dies – aus deutscher Perspektive – jedoch eine, für ein BRIC-Land ungewöhnlich fortschrittliche Einstellung der Bevölkerung.

Ein weiterer Beleg ist die verantwortungsbewusste Arbeit im Bereich des Umweltschutzes. Zwar herrschen derzeit noch große Divergenzen zwischen Gesetzeslage und tatsächlich angewandter Praxis, doch übermittelt dies schon einen vertrauensbildenden Eindruck. Des weiteren vermittelte der Workshop einen Einblick in den interstaatlichen Wettbewerb um Unternehmensansiedlung. In fast jedem Bundesland wird mit attraktiven Angeboten (meist steuerlicher Natur) gelockt.

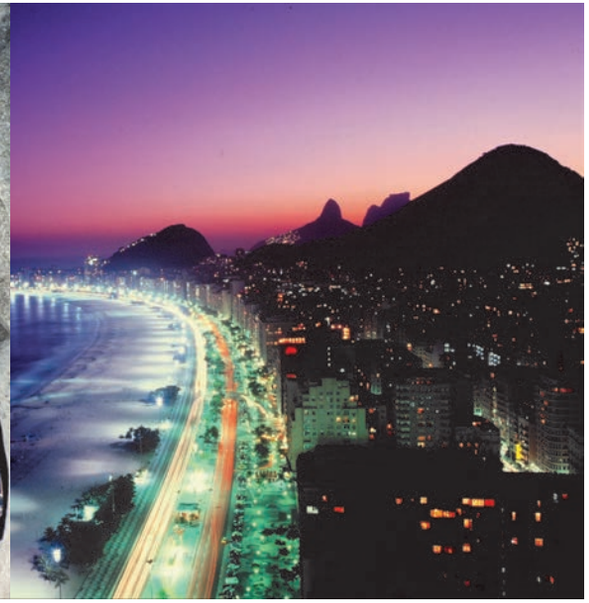
Individuelle Vorteile können zusätzlich noch errungen werden, sollte beispielsweise das Produkt in Brasilien noch nicht hergestellt werden. Wobei der „Draht zur Politik“ dabei maßgebend ist. Dies erscheint in Bezug auf zuverlässige Politik etwas intransparent.

Allerdings ist anzuerkennen, dass die amtierende Regierungschefin Dilma Rousseff das Thema Korruption mit besonders harter Hand zu bekämpfen versucht. Sie hat seit Beginn ihrer Legislaturperiode Anfang 2011 bereits fünf Minister entlassen, vier davon wegen Korruptionsvorwürfen.

Für die Ansiedelung von mittelständischen Familienunternehmen zeigte dieser Workshop, mit welcher Dynamik Brasilien seinen Fortschritt anpackt. Es wird versucht nachhaltige Strukturen aufzubauen, um keine Wachstumsblasen zu erzeugen, mit besonderem Augenmerk auf die gesellschaftspolitischen Aspekte. Auf der anderen Seite ist die brasilianische Binnenwirtschaft durch die starken protektionistischen Züge längst noch nicht wettbewerbsfähig. Auch politisch hat sich das Land zwar im Verhältnis zu vor zehn Jahren enorm stabilisiert.

Es ist aber dennoch möglich, da das Land stark von den USA abhängt, dass je nach volkswirtschaftlicher Entwicklung, Brasilien in den nächsten Jahren starke Währungsaufwertungen zu gewärtigen hat. Immerhin verfügt es bereits jetzt über Währungsreserven von über US$ 300 Mrd und es ist nicht auszuschließen, dass sich inflationäre Tendenzen wieder verstärken.

Dieser Zukunftsmarkt ist einer der interessantesten in den nächsten Jahren und verspricht langfristig große Wachstumschancen für den Mittelstand. Allerdings ist der Markteintritt mit den oftmals damit verbundenen Erfordernissen der Errichtung einer Produktionsstätte (schon aus Gründen überzogener Einfuhrzollsätze) mit sehr viel Aufwand und Durchhaltevermögen zu leisten.



FOOD

Schincariol

Softdrink and beer production

Schincariol production plant, Itu| 3rd of August 2011

Session Host: Dan Mayer

“Founded in 1939, Schincariol operates one of the largest and most modern beverage production plants in South America and is among the 15 largest beverage producers worldwide.

In the early twentieth century, Primo Schincariol, the son of Italian immigrants, decided to install a small beverage plant at the back of his home in Itu, located in the inland of São Paulo. Amongst other products, he started producing the refreshment “Itubaína”, named after his home town. With its tutti-frutti flavour, tubaína would soon turn into a commercial success.

To distribute his products, Primo put the boxes on carts and took them to local merchants. And thus the small company started growing, laying the foundations for what Schincariol is today. Under the command of the founder’s sons, Jose Nelson Schincariol and Gilberto, the factory in the late 50s invested in the purchase of machinery and equipment and, in 1966, was transferred to the location of its current headquarters. In 1989, Primo Schincariol had the dream of starting beer production. The launch of Pilsen beer Schincariol opened the doors for the development of new products, and the product range was further boasted the acquisition of manufacturing units.

Today, Schincariol operates 13 manufacturing units located across 11 Brazilian states and maintains a distribution network of 10 own distribution centres, approximately 200 accredited distributors and various business units which together supply more than 600,000 points of sale throughout the country.”

Brewery Schincariol

How to mainain growth in the future? An insight into Schincariol's strategy and challenges

The day before we visited SCHINCARIOL Brewery the following statement could be read in the press:

"Japanese company Kirin Holding Co. buys a majority stake from Brazilian brewer Schincariol. Brazilian brewery Schincariol Group's stakes were bought by Kirin Holding Company, Kirin Companies officials stated on Tuesday. $ 2.53 billion is cited as the transaction quantity."

At first, this was a sort of shock to all of us - although we had had an extensive course during our Master studies regarding "Mergers and Acquisitions". We knew about the necessity of this instrument, but due to our background as "real" family entrepreneurs "selling the family business" seems to be the very last alternative - at least from the family perspective.

What was very interesting is that part of the family sold its shares. A lot of questions appeared:

- Was an additional amount paid for the so called "golden share" that gives the buyer the majority?
- What was the story behind this?
- What about the remaining shares?
- Was this done in co-ordination between the two family clans?

The company is faced with huge capital expenditures to keep growing, in line with its strategic plan (Gino: "Grow or become irrelevant!"). And the company's growth story over the past years has been impressive. Various new companies were founded and a large number of new brands and different sorts of beverages were launched to the market - requiring a huge spending on marketing activities (we will never forget about Erhard as "James Bond" or Paris Hilton as advertising medium).

Furthermore several acquisitions were made in order to speed up the organic growth by non-organic expansion.

But due to the overall size of Schincariol, the doubling of turnover within the next five year (as stated in the company's strategic plan) would require massive expenditures. Doubling a turnover of 1 Million USD is not the same effort as to double a turnover of 1 Billion USD (Gino: "The bigger you are, the bigger the decisions and the bigger the problems"). Due to that, there were different opinions about the growth strategy amongst shareholders – which is understandable.

After these deep strategic insights we had a fabulous and impressive tour of the plant with an unforgettable tasting event: perfect SCHINCARIOL beer, cooled and served directly from a 1 million liter vessel. At the end we were given a large variety of different sorts of beverages, including „Eisenbahn", Rauchbier, Sektbier "Lust", Devassa, Itubaina and Mini Shin.

I personally was impressed by the openness regarding the strategic insights and the very warm welcome. And to me, Mr. Erhard is the personification of the "principle of cause and effect-theory"!

Due to the fact that KIESELMANN - the company I work for – is producing all kinds of valve technology and also has its own engineering company with a focus on breweries, it would be great to stay in contact.

Brauerei Schincariol

Wie Wachstum sichern? Ein Einblick in Strategie und Herausforderungen für Schincariol

Schincariols Situation kurz vor unserem Besuch

Obwohl wir nach langer Busfahrt in gewohnt deutscher Manier absolut pünktlich auf dem Firmengelände der Brauerei SCHINCARIOL am Standort Itu eingetroffen sind, waren wir genau genommen einen Tag zu spät gekommen. Denn am Vortag unseres Besuches - bei dem bis dato 100%-igen Familienunternehmen - gab es folgende Pressemitteilung zu lesen:

„Samba-Bier statt Sake — Kirin kauft in Brasilien zu
Japan gilt nicht als Nation von Biertrinkern. Um zu wachsen, schaut der Brauerei-Konzern Kirin deshalb nach Südamerika und kauft den Getränkehersteller Schincariol. Die Übernahme ist der drittgrößte Zukauf eines japanischen Konzerns im Ausland. Zu Kirin gehört bereits San Miguel."

Beim zweiten Hinschauen machte dies den Besuch allerdings noch viel interessanter. Denn jeder von uns „Familienunternehmern" wollte nur zu gerne wissen, was die Familie dazu bewegt hat an einen japanischen Konzern zu verkaufen.

Die Gesellschafter-Konstellation bestand vor dem Anteilsverkauf aus zwei Familienstämmen (Schincariol 50,45% / Gilberto 49,55%) mit jeweils zwei Anteilseignern. Zudem hat der Schincariol-Stamm mit Nelson den „Macher" und, bis zum Anteilsverkauf, auch die oberste Unternehmensleitung gestellt.

Bestens munitioniert mit Fragen, wurden wir herzlichst von „Erhardt" (Anmerkung: die Brasilianer verzichten auf Anreden wie Frau/ Herr und nennen direkt den Name wobei dies durchaus auch der Nachname – wie im Falle von Herrn Erhardt - sein kann) empfangen.

Herr Erhardt (63 Jahre) ist deutscher Braumeister, der in Brasilien eine Doemens-Akademie zur Ausbildung von Braumeistern aufgebaut hat. Seit 1997 ist er für SCHINCARIOL tätig und hat sich zum dort zum obersten Produktmanager entwickelt, und maßgeblich auf die Strategie der SCHINCARIOL-Gruppe eingewirkt. Er sieht sich, trotz der allgegenwärtigen Sicherheitsprobleme, in Brasilien alt werden - und das obwohl der „Macher" der Brauerei, Senior Nelson, bei einem Raubüberfall auf seinem Privatgrundstück ermordet wurde.

In einem kinoartigen Saal wurde uns dann eine Präsentation über die Firmen- und Produktentwicklung von Herrn Erhardt vorgeführt die, nicht zuletzt auf Grund seiner „James-Bond-Werbeeinlage", äußerst gelungen war. Es folgen einige wesentliche Inhalte.

Historische Meilensteine

| 1939	Firmengründung in Itu / Erfrischungsgetränke
| 1989	Erstes SCHINCARIOL-Bier
| 1993	Erste Erfrischungsgetränke in PET-Flaschen
| 1997	Mineralwasser-Fabrik in Algoihas (BA) eröffnet
| 2000	Neuer Produktionsstandort in Cachoeiras de Macacu Erstes Sponsorship des Carneval in Rio
| 2002	Biermarke „Primus" lanciert Neuer Produktionsstandort in Caxias (MA) „Skinka" als portables Erfrischungsgetränk mit zahl-reichen Geschmacksrichtungen und Verpackungsgrößen in PET-Flaschen/ Tetra-Pack
| 2003	Biermarke „Nova Schin" lanciert. 3 neue Produktionsstandorte

| 2004 „NS2“ lanciert - erstes aromatisiertes Bier in Brasilien
Auszeichnung zum weltweit besten Unternehmen der Getränkebranche
| 2005 Erfrischungsgetränke-Marke „Mini Schin“
3 neue Produktionsstandorte
| 2006 Grundsteinlegungen für neue Produktionsstandorte
| 2007 Akquisition von „Devessa“ und „Baden-Baden“
Fruchtsaft „Fruthos“ wird lanciert
2 neue Produktionsstandorte
| 2008 Mehrere neue Produkte im Erfrischungsgetränkesek- tor und Fruchtsaftbereich
Retro-Getränk „Itubaina“ (das Getränk mit dem alles begann) – auch als „zero“
| 2009 Mehrere neue Biersorten / Sektbier „Lust“
Weiter Auszeichnung zum weltbesten Getränkeher-steller
70 Jahre SCHINCARIOL / 20 Jahre Bier
| 2010 Mehrere neue Getränkesorten u.a. „Devassa Bem Loura“ ein leichtes Bier speziell für Frauen
Neues Firmenlogo
Auszeichnung für Qualität und Innovation

Erfolgsfaktoren

- Eigene Brunnen / Produktionsstandorte immer in der Nähe von Flüssen (aus Gründen der Versorgungssicherheit)
- Qualität (deutsche Anlagentechnik / deutscher Hopfen / Hefe von Doemens bzw. Weihenstephan / Malz aus Europa / Gerste aus dem Süden von Brasilien / hohes Ausbildungsniveau beim Personal)
- Marketing (insbesondere Werbung, Marken, Produktmix—z.B. „James-Bond-Werbespot“ mit Herrn Erhardt in der Hauptrolle; Paris Hilton als Werbeträgerin; Slogans wie „Probiere“ oder „Wenn es der zweitbeste Hopfen der Welt wäre, würden wir es nicht in unserer Werbung verwenden“)
- Erreichbarkeit der Standorte (eigenes Firmenflugzeug bereits mit dem zweiten Standort)

Herausforderungen der Zukunft

- „Manage the portfolio“
- Wachstum / Marktanteile (und die damit verbundene Finanzierung)
- Nachhaltigkeit / Energieeffizienzsteigerung (Wasseraufbereitung/ Strom / Kraftstoff / Klimatisierung / Distribution / Manpower…)
- Trend(früh)erkennung
- Neue Produkte im Bereich „nicht-alkoholisch“ / „Gesundheit“ / „kalorienreduziert“ / „Wellness“

Rahmenbedingungen

- Fussball-Weltmeisterschaft in 2014 in Brasilien
- Olympischen Spiele 2016 in Brasilien
- Aufstieg von ca. 40 Mio Menschen aus der Unterschicht in die Mittelschicht
- Stark schwankende saisonale Verkaufszahlen und damit verbundene Kapazitätsüber-/unterauslastungen (50% im Winter / 150% im Sommer)
- Begrenzte Haltbarkeit der Produkte
- Schwierige Distributionssituation (lange Transportwege)

Strategische Planung und Ausrichtung der Firma

In der anschließenden Diskussion gab uns Gino, der Vorausgesetzte von Herrn Erhardt, überaus bereitwillig über die strategische Planungen und Ausrichtung der Firma Auskunft.

Hierbei war ähnlich wie bei Brasil Food, Goldman Sachs und auch an der USP das Thema strategische Planung als eines der wesentlichen Führungsinstrumente im Mittelpunkt. Hierbei wird Wachstum als übergeordnetes Ziel angestrebt.

Eckpunkte der Planung

- Verdoppelung des Absatzes von heute 30 Mio Hektoliter (⅔ Bier / ⅓ Erfrischungsgetränke

- Ausbau der Marktanteile (Bier 15,1% / Erfrischungsgetränke 5,7%)
  → „Grow or become irrelevant!“

- Effizienzsteigerung (Wasseraufbereitung / Strom / Kraftstoff / Klimatisierung / Distribution / Manpower…)
  → „Costs are like nails - you have to keep cutting them“

- Ausbau der Kernkompetenzen und Pflege von strategischen Partnern

Hierbei gab es in der Historie ein einschneidendes Ereignis. Der wichtigste Distributor hat eine Brauerei aufgekauft und sich damit in den Wettbewerb zu Schincariol begeben. Dies hat Senior Nelson zum Anlass genommen die Zusammenarbeit fristlos aufzukündigen.

Der Distributor musste daraufhin massiv Personal und Fahrzeuge abbauen. Nach kurzen Lieferschwierigkeiten für Schincariol hat man diese freigewordenen Kapazitäten aufgekauft und hat heute mit der Distribution eine weitere wichtige Kernkompetenz im eigenen Haus.

Der damalige Distributor, Walter Farias, ist mit seinem Unternehmen auch weiter gewachsen und nach Heineken und Schincariol auf Platz drei im brasilianischen Biermarkt.

Der Verkauf an Kirin

Als offiziellen Grund haben wir von Gino die Aussage bekommen, dass sich der Familienstamm „Schincarioal“ nicht im Stande sieht, das angestrebte Wachstum zu finanzieren. Hierfür habe das Unternehmen in Kirin einen strategischen Partner gefunden. → „The bigger you are, the bigger the decisions and the bigger the problems“

Im Nachgang hat uns Herr Erhardt aber auch unterschiedliche Auffassungen über die weitere strategische Ausrichtung des Unternehmens innerhalb der Familienstämme genannt. Demnach sah der Gilberto-Familienstamm nicht das alleinige Ziel „Wachstum“ als erstrebenswert, wodurch sich der Bruch ergab.

Allerdings hat der Schincariol-Stamm mit der „golden-share“ das interessantere Anteilspaket vorab an Kirin verkauft. Bleibt abzuwarten, ob sich der japanische Konzern mit der Mehrheit begnügt oder ob 100% angestrebt werden. Dies hört sich jedenfalls nach dem Zündstoff an der Familienunternehmen latent bedroht wenn hierfür keine klaren Regeln existieren.

Darüber hinaus wurden in der Diskussion allgemeine Fragen zum Standort Brasilien gestellt. Lohn-/Gehaltsniveau, Ausbildungsniveau, Inflation und Finanzierung waren hier die dominanten Themengebiete. Die Antworten hierzu haben sich mit den Aussagen der anderen Unternehmen gedeckt.

Zum Abschluss haben wir noch eine ausführliche Firmenführung mit tiefen Einblicken rund um die Rohstoffe und die einzelnen Produktionsschritte bekommen. Mit der Verköstigung direkt aus einem 1,000.000,Liter-Tank und den verschiedensten Biersorten (diverse „Eisenbahn“-Biere, Rauchbier, Sektbier, …) hat diese Führung ihren Höhepunkt bekommen. Als Abschiedsgeschenk hat jeder von uns eine reichhaltige Auswahl aus dem Getränkesortiment als Präsent erhalten.

Evaluation des Besuchs und Danksagung

Mein Dank geht vor allem an Herrn Erhardt, Gino, unsere brasilianische Vertretung (Fernando) und unseren Exportmitarbeiter (Jose Ferreira), der den Kontakt hergestellt hat. Letzter hat sich über das „Triple“ (3-fach vergärtes Bier mit 15,5% Volumenalkohol in limitierter Sonderauflage) besonders gefreut.

Der Besuch darf in gewisser Weise – insbesondere im Hinblick auf die eingangs erwähnten Gegebenheiten und die breite Auskunftsbereitschaft – als ein echter Volltreffer für unseren Studiengang verbucht werden.

Herrn Erhardt habe ich auf den KIESELMANN-Stand bei der wichtigsten internationale Messe der Branche - Brau Beviale in Nürnberg - eingeladen. Die Chancen, dass er die Messe besucht stehen sehr gut. Nachdem die Schincariol so auf deutsche Fertigungstechnik setzt, und ein entsprechendes Wachstum anstrebt, könnten wir vielleicht als Ventilhersteller partizipieren.

Bleibt abzuwarten was die Japaner machen…

KÄRCHER
BR 75/140R
Professional

PRODUCTION

Kärcher Indústria e Commercio Ltda

World-market leader in cleaning systems

Kärcher production plant, Paulínia | 3rd of August 2011

Session Host: Manuel Burger

“Kärcher is the world’s largest manufacturer of cleaning machines, systems, products and services for recreation, household, trade and industry.

The company was founded by Alfred Kärcher in Germany in 1935 and is still family-owned. Since its foundation, Kärcher has grown quickly, becoming the market-leader for cleaning systems and establishing a world-wide presence. In its anniversary year, 2010, Kärcher has been able to register above average growth, create numerous job opportunities and increase its global market share. With more than €1.5 bn turnover and 7.3 Mio machines sold, the world’s largest manufacturer of cleaning machines and appliances has recorded the highest revenues and highest sales volumes in its 75-year history.

Kärcher’s success was based on innovation, and innovation continues to be the most important growth factor for the company. The worldwide leader in cleaning technology will continue to distinguish itself in future with its inventive spirit, top-class performance and innovative solutions.”

Kärcher Ind E Com Ltda

Experiences of a world-market leader and German family enterprise in Brazil

The company Alfred Kärcher GmbH was founded in 1935 and today is the largest manufacturer of cleaning equipment. Last year, Kärcher sold more than 7.3 million cleaning machines in around190 countries. Thereby, it achieved a turnover of over € 1.5 billion. Around 84% of sales were achieved outside of Germany (the company's headquarters).

The cleaning systems are manufactured in 24 factories worldwide. Of these factories, eight are located in Germany and the USA each, four in Italy, one in Mexico, China, Rumania and Brazil each.

In 1975 the first sales office in São Paulo and the first factory in Paulínia were founded. In the past year, Kärcher produced more than 400,000 high-pressure cleaners in the Brazilian manufacturing facility of which approximately 85% were destined for the Brazilian market.

The site at Paulínia has about 350 employees (43% production, 43% marketing and 14% administration). Brazilian production workers earn a minimum wage of 900 Real per month. The average wage of production workers at Kärcher is at approximately 2,000 Real per month (including non-wage costs). The wage is given a variable component, which is linked to the achievement of a target agreed for each employee. New employees are initially employed by a temporary employment agency.

Since Brazil shows a relatively low level of education, Kärcher continues the further education of staff by internal training. On average, an employee undergoes 80 hours of training per year. This programme is designed to ensure the competitiveness of the location, as well as high product quality.

Due to Brazilian import regulations, stating that a maximum of 60% of the weight of a finished product may consist of imported goods, 65% of the materials used by Kärcher are produced in the Brazilian domestic market. The site at Paulínia generates work for 237 active suppliers.

For Kärcher, Brazil has become the second most important market after Germany. In 2010, Kärcher, the second largest producer in Brazil, sold1,6 Mio cleaning devices. About a fourth of its high-pressure cleaners were manufactured at the plant in Paulínia. Besides its own sales offices, the devices are sold through distributors.

The delegation would like to thank you for your hospitality and the interesting discussions!

Alfred Kärcher GmbH

Erfahrungen eines Weltmarktführers und deutschen Familienunternehmens in Brasilien

Einleitung

- Vorstellung des Unternehmen Kärcher

Hintergrund unseres Besuchs

Im Rahmen der Sommerakademie des Studiengangs eMA FESH der Zeppelin University Friedrichshafen wurde am 3. August 2011 die Firma Kärcher Brasilien als einziges deutsches Familienunternehmen der Reise besucht. Der Kontakt kam über Frau Daniela Eberspächer-Roth bzw. Herrn Johannes Kärcher zustande.

Herrn Kärcher war es ein großes Anliegen, die Reisegruppe in das Werk in Brasilien einzuladen, da er sich sehr für den Austausch deutsch-brasilianischer Familienunternehmer einsetzt. Da Herr Kärcher zum Besuchszeitpunkt leider verhindert war, besuchte er die Studentengruppe am 5. Oktober an der Universität in Friedrichshafen zum Austausch bzgl. des Besuchs, sowie der Reise.

Die Alfred Kärcher GmbH

Das Unternehmen, die Alfred Kärcher GmbH, wurde 1935 von Alfred Kärcher in Stuttgart Bad Cannstadt gegründet. Das Ursprungsprodukt waren Produktideen im Bereich der Heiztechnik. Schon kurz nach der Gründung siedelte das Unternehmen nach Winnenden um, dem heutigen Stammsitz des Familienunternehmens.

Nach dem Ende des zweiten Weltkriegs wurden Produkte welche für den täglichen Gebrauch benötigt wurden, hergestellt. Dies waren Rundöfen, Kleinherde, Handkarren und Anhänger für Traktoren. Der Durchbruch im Produktsegment der Reinigungstechnik erfolgte im Jahr 1950 als Kärcher den ersten europäischen Heißwasser Hochdruckreiniger entwickelt. Hierbei wurde das vorhandene Know-How aus dem Bereich der Brenner für die Wassererhitzung genutzt.

Doch der Pionier im Bereich Hochdruckreiniger erlebte den globalen Erfolg seiner Produktidee nicht. Im Jahr 1959 starb Alfred Kärcher im Alter von 58 Jahren. Seine Frau Irene übernahm die Leitung des Unternehmens und war maßgeblich für die weltweite Marktführerschaft des Unternehmens verantwortlich. Die Kinder Johannes Kärcher und Susanne Zimmermann von Siefart tragen heute die Verantwortung für das Unternehmen in zweiter Generation.

Die Internationalisierung des Unternehmens begann im Jahr 1962 als Kärcher die erste Auslandsgesellschaft in Frankreich gründete. Darauf folgten Niederlassungen in Österreich und der Schweiz. Die Internationalisierung wurde konsequent voran getrieben, sodass im Jahr 1975 in Brasilien eine ausländische Produktionsstätte errichtet wurde.

Im Jahr 2008 war Kärcher bereits in 41 Ländern mit eigenen Niederlassungen vertreten und erwirtschaftete rund 84% der Erträge im Ausland. Darüber hinaus wurde eine weltweit flächendeckende Serviceinfrastruktur aufgebaut. Somit gibt es mittlerweile in über 190 Ländern mehr als 40,000 Servicestellen. Kärcher selbst unterhält weltweit 47 Vertriebsniederlassungen, welche zentral vom Firmenhauptsitz in Winnenden gesteuert werden.

So ist Kärcher heute der weltweit größte Reinigungsgerätehersteller mit einem Umsatz von über €1.5 Mrd und mehr als 7.3 Mio verkauften Einheiten. In Deutschland weist die Marke Kärcher eine Markenbekanntheit von 92% auf. Darüber hinaus wurde Kärcher als deutsches Wort in den Duden aufgenommen. Insgesamt beschäftigte das Unternehmen im Jahr 2010 nahezu 7,500 Mitarbeiter.

Kärcher unterteilt das Produktprogramm nach Anwendergruppen. So wird zwischen Home & Garden (semiprofessioneller Einsatz, Haushaltsgeräte), Professional (professioneller Einsatz in Firmen, alltäglicher Gebrauch der Geräte) und Future Tech (Wasseraufbereitungsanlagen und Militärtechnik) unterschieden. Innerhalb der Anwenderbereiche umfasst das Produktportfolio sämtliche Geräte und Systeme zur Reinigung, welche in der folgenden Tabelle dargestellt sind.

Home & Garden	Professional	Future Tech
Hochdruckreiniger	Hochdruckreiniger	Trinkwasseraufbereitung
Pumpen	Sauger	Militärtechnik
Bewässerungssysteme	Dampfreiniger	
Kehrmaschinen	Waschsauger	
Sauger	Luftgebläse	
Akku-Besen	Teppichreinigung	
Dampfreiniger	Scheuersaugmaschinen	
Dampfbügelstationen	Kehr- und Kehrsaugmaschinen	
Fensterreiniger	Schneefräsen	
Saugbohrer	Fahrzeugreinigung Industrielle Reinigung	

Im Jahr 2010 hatte Kärcher weltweit 381 angemeldete Patente. Das Produktportfolio wird in den unterschiedlichen Absatzregionen ggf. den landesüblichen Bedürfnissen angepasst. So ist die komplette Produktpalette nicht weltweit erhältlich bzw. regional unterschiedlich.

Kärcher stellt die Reinigungssysteme in insgesamt 24 Werken, welche über den ganzen Globus verteilt sind, her. So befinden sich jeweils 8 Werke in Deutschland sowie in den USA, 4 in Italien und jeweils eins in Mexiko, China, Brasilien und Rumänien. Um der steigenden Wettbewerbsintensität gerecht zu werden, schreibt Kärcher die Produktion der Komponenten bzw. Komplettprodukte ein Mal jährlich innerhalb des Konzernes aus. Das Werk, welches am wettbewerbsfähigsten anbietet, erhält den Zuschlag für die Produktion.

Ablauf des Besuchs

15:00 Uhr	Begrüßung und Vorstellung der Besuchergruppe
15:10 Uhr	Präsentation der Alfred Kärcher GmbH sowie Karcher Indústria e Commercio Ltda
16:00 Uhr	Firmenrundgang (Produktion, Montage, Lager)
16:30 Uhr	Ergänzende Informationen zu Kärcher Brasilien
16:50 Uhr	Abschlussrunde mit Fragen
17:00 Uhr	Gruppenfoto

Kärcher in Brasilien

- Details zur Firmenpräsenz

Bundesstaat São Paulo und die Stadt Paulínia

São Paulo ist der bevölkerungsreichste und wirtschaftlich bedeutendste brasilianische Bundesstaat. Dennoch macht die Fläche von ca. 250,000 km² nur 3% von ganz Brasilien aus. In São Paulo leben ca. 41 Mio Menschen was ca. 22.5% der Gesamtbevölkerung entspricht. Das wirtschaftliche Zentrum bildet sich rund um die Metropolregion der Stadt São Paulo, welche gleichzeitig mit ca. 10 Mio Einwohnern die größte Stadt des Bundesstaates ist.

Zu dieser Metropolregion zählt auch die Stadt Paulínia, welche ca. 120 km nordwestlich vom Stadtzentrum São Paulos liegt. Paulínia weist ein starkes Bevölkerungswachstum auf und zählt derzeit ca. 85.000 Einwohner. Im Norden der Stadt befinden sich große Chemie- und Petrochemieanlagen. Aus diesem Grund ist ein sehr gutes Infrastrukturnetz vorzuweisen. Weiter hat Paulínia das siebthöchste pro Kopf Einkommen Brasiliens, was auf die hohe Industrialisierung zurückzuführen ist.

Das Werk Kärcher Brasilien

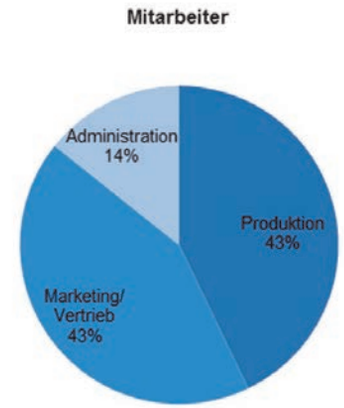
Die direkte Präsenz durch Kärcher im brasilianischen Markt begann im Jahr 1975 als die erste Kärcher Vertriebsniederlassung in Brasilien gegründet wurde. Der Standort der Niederlassung war und ist heute noch im Wirtschaftszentrum Brasiliens, der Stadt São Paulo.

Durch die steigende Nachfrage wurde im selben Jahr mit der Endmontage von Hochdruckreinigern in Brasilien begonnen. Dies geschah zunächst in den Räumlichkeiten der Vertriebsniederlassung. Noch im selben Jahr wurde die Produktionsstätte an einen separaten Standort nach Paulínia ausgegliedert.

Die Gründe für die Verlagerung lagen darin, dass die Räumlichkeiten nicht mehr ausreichten, sowie dass die hohen Lohnkosten in der Finanzmetropole die Montage unattraktiv machten.

Mitarbeiter

Heute arbeiten am Standort Paulínia ca. 350 Mitarbeiter und produzieren mehr als 400.000 Hochdruckreiniger pro Jahr. Hiervon sind ca. 85% der Geräte für den brasilianischen Markt bestimmt. Von den 15% die für den Export bestimmt sind wird ein Großteil nach Deutschland exportiert. Im brasilianischen Werk werden ausschließlich Hochdruckreiniger hergestellt. Reinigungsmaschinen oder Kehrmaschinen werden aus Deutschland importiert.



Die Mitarbeiterstruktur, aufgeteilt in die Bereiche Produktion, Marketing/Vertrieb sowie Administration, stellt sich wie in der Grafik links dar.

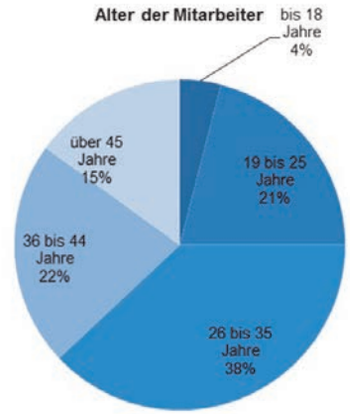
Für die Produktionsmitarbeiter gilt ein Mindestlohn von 900 Real (ca. €400) pro Monat. Der Durchschnittslohn für einen Produktionsmitarbeiter bei Kärcher liegt bei ca. 2,000 Real pro Monat (incl. Lohnnebenkosten).

Produktionsmitarbeiter werden generell zunächst über eine Zeitarbeitsfirma angestellt. In dieser Phase müssen sich die Mitarbeiter für eine Festanstellung bewähren.

Für Ingenieure liegt der durchschnittliche Monatslohn bei ca. 4,000 bis 5,000 Real. Der Lohn setzt sich bei Kärcher in Brasilien aus einem fixen sowie einem variablen Anteil zusammen. Der variable Anteil ist an eine Zielvereinbarung gebunden, welche mit jedem Mitarbeiter ein Mal jährlich neu fixiert wird. Der variable Anteil bildet ca. 20% bis 50% der Lohnsummen.

Eine Besonderheit in Brasilien ist, dass der Arbeitgeber verpflichtet ist, den Transfer der Mitarbeiter von und zum Wohnort der Mitarbeiter zu organisieren und zu finanzieren. Auch Kärcher unterhält einen Fuhrpark an Bussen zum Transport der Mitarbeiter. Hierbei ist interessant, aus welchem Einzugskreis die Mitarbeiter kommen. Aus Paulínia selbst kommen lediglich 13% der Mitarbeiter. Ein Großteil der Mitarbeiter wohnt in Campinas, was ca. 30 Fahrminuten vom Kärcher Werk entfernt ist.

Die Altersstruktur der Mitarbeiter von Kärcher stellt sich so dar, dass knapp 63% der Mitarbeiter unter 35 Jahre ist (siehe Graphik).



Somit ist von einem recht niedrigen Durchschnittsalter der Belegschaft zu sprechen, welches allerdings nicht exakt bekannt ist.

In Brasilien herrscht bei den Arbeitskräften im Allgemeinen eine hohe Fluktuationsquote.

Ein Grund hierfür ist, dass in Brasilien die Loyalität gegenüber den Unternehmen relativ gering ist und somit lediglich eine oberflächliche Bindung besteht. Auch Kärcher hat mit diesem Problem zu kämpfen. So ist bei 63% der Mitarbeiter die Unternehmenszugehörigkeit unter fünf Jahren.

Beschaffung

Kärcher Brasilien beschafft ca. 65% der Materialen auf dem brasilianischen Binnenmarkt. Dies hängt damit zusammen, dass auf importierte Waren teilweise (je nach Warengruppe und Ursprungsland) sehr hohe Importzölle verhängt werden.

Darüber hinaus wird vom brasilianischen Staat eine Importquote je Produkt festgesetzt. So muss 60% des Produktgewichts des Endprodukts brasilianischen Ursprungs sein. Wird diese Quote nicht erreicht, so sind Strafzahlungen erforderlich.

Für Maschinenbauunternehmen wie Kärcher stellt dies natürlich eine große Herausforderung dar, da Brasilien ein relativ rohstoffarmes Land ist. So sind nicht alle Komponenten die für einen Hochdruckreiniger benötigt werden auf dem brasilianischen Binnenmarkt erhältlich. Insgesamt werden die Materialien und Komponenten bei derzeit 237 aktiven Lieferanten (weltweit) beschafft.

Produktion

Im Werk Paulínia wird die Endmontage von Hochdruckreinigern durchgeführt. Vorgelagerte Prozesse wie die Herstellung von Kunststoffteilen auf Spritzgussmaschinen, sowie die Bearbeitung von Metallteilen mit Dreh- und Fräsmaschinen werden ebenfalls in diesem Werk durchgeführt. Norm und Standardteile, sowie Elektronikkomponenten werden vom Markt zugekauft. Der Automatisierungsgrad der Fertigung ist für deutsche Verhältnisse eher gering, was jedoch auf die hohe Variantenvielfalt des Kärcher Produktportfolios zurückzuführen ist.

Die hohe Qualität der Kärcher Produkte wird durch Stichproben gewährleistet. So werden 2% aller zum Versand bzw. zur Einlagerung bestimmten Hochdruckreiniger nochmals einer ganzheitlichen Qualitätskontrolle inklusive Funktionsprüfung unterzogen.

Vertrieb

Der brasilianische Markt ist für Kärcher nach Deutschland der bedeutendste Absatzmarkt.

Im Bereich von professionellen Reinigungsgräten (insbesondere Hochdruckreiniger) ist Kärcher nach dem amerikanischen Hersteller Wap der zweitgrößte Hersteller Brasiliens. Von den 1.6 Mio abgesetzten Einheiten auf dem brasilianischen Markt wurden ca. 400,000 Geräte im Werk Paulínia hergestellt.

Weitere bedeutende Wettbewerber auf dem brasilianischen Markt für professionelle Reinigungsgeräte sind Electrolux, Black&Decker und Jactus, sowie diverse Hersteller aus China, welche allerdings eine nur geringe Marktpräsenz aufweisen. In den letzten Jahren konnte Kärcher die Marktstellung in Brasilien weiter ausbauen.

Kärcher bearbeitet den brasilianischen Markt über ein duales Vertriebskonzept. Zum einen hat Kärcher über ganz Brasilien hinweg ein flächendeckendes Netz aus Vertriebsniederlassungen aufgebaut. Diese agieren nach Regionen und vertrieben die Produkte direkt. Zum anderen wird durch landesweit verteilte exklusive Distributoren ein weiterer Absatzkanal abgedeckt, welche das komplette Kärcher Sortiment in eigenständiger Regie vertreiben.

„Brazilian Costs“

Unter diesem Begriff versteht man Risiken bzw. Zusatzkosten, welche auf Unternehmen zukommen die in Brasilien aktiv sind. In den folgenden Punkten wird auf diese Kosten näher eingegangen.

- Die Lohnsteigerungsraten von jährlich zwischen 5% und 8% stellen für in Brasilien ansässige Unternehmen ein hohes Risiko dar. Die Wettbewerbsfähigkeit von exportorientierten Unternehmen ist daher ebenfalls in Gefahr.

- Das Steuersystem ist in Brasilien sehr instabil. Dies hängt auf der einen Seite damit zusammen, dass es mehrere unterschiedliche Einkommens- und Mehrwertsteuern gibt. Auf der anderen Seite kommt es des Öfteren vor, dass die Höhe der Steuersätze im monatlichen Rhythmus geändert wird. Ein Aspekt welcher die Thematik nochmals an Komplexität gewinnen lässt ist dass die Steuerhoheit bei den Bundesstaaten liegt. So verfolgen die einzelnen Bundesstaaten unterschiedliche Konzepte. Für ein Unternehmen wie Kärcher stellt dieser Sachverhalt ein großes Problem dar, da das Unternehmen in allen brasilianischen Bundesstaaten vertreten ist. So gelten beim Einkauf als auch beim Verkauf der Produkte und Komponenten jeweils unterschiedliche Steuersätze. Zur Bewältigung der Steuerproblematik bei Beschaffung und Absatz beschäftig Kärcher zwei Personen.

- Ein komplexes Rechtssystem stellt die Unternehmen ebenfalls vor große Probleme. So sind rechtliche Sachverhalte oftmals nicht klar, da keine eindeutige Rechtsprechung vorhanden ist. Ebenfalls gilt hier die gleiche Thematik wie beim Steuersystem— rechtliche Grundlagen werden häufig geändert.

- In Brasilien herrscht eine schlechte allgemeine Schulbildung. Dieses Problem wurde nicht nur von Kärcher angesprochen, sondern auch bei nahezu allen anderen Unternehmen, welche auf der Exkursion besucht wurden. Bei Kärcher wird diesem Thema mit internen Mitarbeiterschulungen begegnet. So hat jeder Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt ca. 80 Stunden an Weiterbildung während der Arbeitszeit. Diese Maßnahme verursacht sehr hohe Kosten, ist aber laut Kärcher notwendig um eine hohe Produktqualität zu gewährleisten , sowie die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Paulínia im internationalen Vergleich (im Kärcher Konzern) zu sichern.

- Das Thema der Bestechung und Korruption ist ein allgemein bekanntes Risiko für Unternehmen in Brasilien. Diese Thematik wurde im Rahmen der Gespräche allerdings nicht weiter ausgeführt.

Bezug auf die Vorlesungen
- Analyse der Handelssituation in Brasilien

In der Vorlesung (Vorbereitung auf die Reise) wurde ein Planspiel durchgeführt. Ziel war es, die Bedeutung des internationalen Handels mit Gütern und dessen Komplexität aufzuzeigen.

Die Annahme war, dass jedes Land mit jedem anderen Land nach Belieben handeln (importieren und exportieren) kann. In dem Beispiel gab es vier verschiedene Handelspartner. Jeder Handelspartner musste versuchen, die Bedürfnisse des eigenen Volkes (Abdeckung des Bedarfs) zu befriedigen. Hierzu war der Handel mit anderen Ländern notwendig, da nicht jedes Land über die notwendigen Ressourcen verfügte. Im „internationalen“ Handel gab es keine Restriktionen.

Im Folgenden soll aufbauend auf diesem Fallbeispiel die Situation Brasiliens und das wirtschaftliche Umfeld des Landes betrachtet werden. Dabei wird von der übergeordneten volkswirtschaftlichen Sichtweise auf die Unternehmensebene hinuntergeblickt.

Auf der Exkursionsreise wurde ein sehr komplexes Bild der brasilianischen Gegebenheiten und Restriktionen für den internationalen Handel vermittelt. So besteht für Importe eine Beschränkung in Form von Importquoten. Produkte die in Brasilien hergestellt werden, müssen zu 60% (des Gewichts des Endprodukts) aus brasilianischen Erzeugnissen bestehen, Wird diese Quote nicht eingehalten, so müssen Strafzahlungen an den Staat entrichtet werden.

Durch die Importrestriktionen wird der Binnenmarkt geschützt. Mit dieser Maßnahme des Staates soll erreicht werden, dass die Güter die zur Herstellung eines Produktes benötigt werden, aus Brasilien beschafft werden. Somit soll die Binnenwirtschaft verstärkt von dem Wirtschaftswachstum profitieren, denn durch hohe Zölle bzw. Strafzahlungen werden Importe sehr unattraktiv.

Das größte Hindernis für dieses Vorgehen ist jedoch, dass Brasilien ein Land mit relativ geringem Rohstoffvorkommen ist. Aus diesem Grund können nicht alle Güter die z.B. zur Erstellung eines Hochdruckreinigers benötigt werden mit brasilianischem Ursprung beschafft werden, sodass teilweise Schutzzölle bezahlt werden müssen.

Aus diesem Grund kann bei vielen Firmen eine wettbewerbsfähige Produktion von Industriegütern nicht realisiert werden. Gleiches wurde bei Terra Viva berichtet. In diesem Fall musste eine Spezialmaschine aus Holland importiert werden. Die Importsteuern für diese Maschine lagen bei nahezu 100%. Bei sämtlichen Produkten die Stahl als Grundwerkstoff haben besteht die gleiche Problematik. Denn Stahl kann aus brasilianischen Ressourcen nicht hergestellt werden. Hierzu sind Importe von Kohle aus China oder Südafrika notwendig.

In diesem kurzen Beispiel sollte gezeigt werden, wie komplex die wirtschaftliche Situation in den sogenannten Schwellenländern ist— speziell für Handelspartner, sowie für den Staat selber.

PERDIGÃO
adia
SIMONCA

EXPORT

Brasil Foods

Large-scale food production, distribution and export

Brasil Foods Headquarters, São Paulo | 1st of August 2011

Session Host: Nils Beckmann

“Brasil Foods (BRF) is one of the largest food companies in the world by market capitalization, the leader in the global production of proteins and the largest exporter of poultry meat. In 2010, the company was Brazil’s third largest exporter. In 2010, it sold 5.7 million tons of product and reported net sales of BRL 22.7 billion, 59.6% of this to the domestic market and 40.4%, to export market.

Brasil Food’s product portfolio is made up of more than three thousand items from the segments of poultry, pork, beef, processed meats, milk, dairy products, margarines, pastas, frozen dishes and vegetables and other processed products.

The company operates 60 plants throughout Brazil, as well as three overseas (Argentina, United Kingdom, Netherlands). With a solid structure in the domestic market, Brasil Food is the only company with a chilled and frozen product distribution network covering the entire country. A modern and capillary distribution system allows it to make 500 000 monthly deliveries to 150,000 clients and to serve 98% of the Brazilian population. The company operates 24 overseas commercial offices and has a relationship with more than 5,000 clients in 140 countries across the five continents.

Brasil Food’s workforce of 113,000 makes it one of the largest employers in Brazil, exercising a major economic and social impact on the regions where it operates.“

Brasil Foods

An interior view of Brazil's third largest exporter

Brazil – an overview

Mr Antonio Carlos Zanella gave us a presentation in two parts with the topic „The agribusiness frontier & Brasil Foods Overview". The first part concerned the Brazilian agribusiness, which builds a basis for the future success of Brasil Foods. The country is currently in one of the leading positions for the production and world-wide export of corn, soy beans and chicken meat. Furthermore, Brazil possesses one of the largest raw material deposits and is politically very stable.

Brasil Foods

In June 2011 Perdigão finally received the permission to merge with Sidia to form the new group Brasil Foods. With 113,000 employees and a turnover of about US$ 9.2 bn, Brasil Foods is the 10th biggest food company in the world. The company's brands are available in 140 countries. 10,000 customers purchase goods on a regular basis, implying that 190,000 tons of food are being exported every month.

Human Resources at Brasil Foods

Mr Zanella's presentation was supported by Mr Renato Itow who went deeper into Human Resources at Brasil Foods. The challenge of the last two years has been to lead the HR department through the merger.

Mr Renato also outlines the company's strategic goals until 2015. Part of the goals are the three directives „From Proteins To Foods", "From Exporter Co. To Global Enterprise" and "Continuous Advancing on Value Chain". Moreover there are two aspirations: "Double our Revenue" and "Increase EBITDA".

Mr. Renato finished his presentation with Brasil Foods' "People Management Cycle". This tool shows how new employees are being attracted and selected, how performance management and employee development are conducted, and how rewards are given. A sub point is the advancement with the company culture.

Thanks

We would like to thank Brasil Foods for the great meeting and for the chance to learn more about one of Brazil's most important companies.

Brasil Foods

Eine Innenansicht des drittgrößten Exporteurs Brasiliens

Einführung
- Brasilien und Brasil Foods

Brasilien – ein Überblick

Während unseres Besuchs bei Brasil Foods führte Herr Antonio Carlos Zanella uns durch die zweiteilige Präsentation „The agribusiness frontier & Brasil Foods overview“.

Der erste Teil begann zunächst mit Kernaussagen über die brasilianische Agrarwirtschaft, welche für Brasil Foods eine Basis für eine durchweg erfolgreiche Zukunft legt. Derzeit hält das Land eine der führenden Positionen in der Produktion sowie Vertrieb im Ausland von Mais, Sojabohnen und Hühnerfleisch.

Diese Führungsposition weiterhin zu belegen steht auch sonst nichts im Wege, denn Brasilien ist politisch stabil, besitzt eines der größten Rohstoffvorkommen der Welt, sowie ein sehr hohes Kapitalvermögen im Agrarsektor, und wird durch Investitionen seitens der Regierung gefördert.

Der Agrarsektor in Brasilien

Speziell mit Blick auf die Aktivitäten in der Mais- und Sojabohnensektor wird Brasilien weiter aufholen. So wird prognostiziert, dass die Mais-Produktivität um 24%, der -Konsum um 42%, sowie der –Export um 50% steigen werden. Die Sojabohnenproduktivität soll um 7%, der -Konsum um 49% und der -Export um 70% steigen.

Land	Marktanteil 2010 in Maisproduktion	Marktanteil 2010 in Sojabohnenproduktion
USA	39%	35%
China	21%	6%
EU-27	7%	k.A.
Brasil	7%	27%
Argentinien	k.A.	19%

Ein weiterer beachtenswerter Punkt ist, dass Brasilien den dritten Rang in der Hühnerfleischproduktion, sowie den ersten Rang im Export dessen verteidigen, respektive ausbauen konnte. Auch zukünftig sehen die Prognosen weiteres Wachstum in Produktion und Export des Geflügels vor.

Ferner ging Herr Zanella darauf ein, welchen Vorteil das Land im Vergleich zur restlichen Welt nutzen kann. Wie zuvor erwähnt ist Brasilien reich an Ressourcen, nicht nur im Bereich der Rohstoffe, sondern auch an Land und Technologie. Hinzu kommt, dass auch seitens der Politik Stabilität geboten wird und überdurchschnittlich hohe Investitionswertschöpfung verspricht. Auch wird der Ausbau der Logistik und Infrastruktur weiter voran getrieben. Wichtig dabei ist, dass im schnellen Wachstumsprozess die Sozial- und Umweltverantwortung stark gefördert wird.

Brasil Foods – A Global Company

Aus den Stärken Brasiliens, die das Fundament für den Erfolg des Unternehmens bilden, fand Herr Zanella die Überleitung zu Brasil Foods. Zunächst ging er auf die Konzern-Strategie ein und erläuterte diese anhand der folgenden Vision: "To be one of the leading food companies in the world, admired for its brands, innovation and results, contributing to a better and sustainable world."

Brasil Foods hat den Anspruch, ein weltweit agierender, führender Lebensmittelhersteller zu sein. Ferner sollen starke Marken wesentlicher Bestandteil des Unternehmens sein, unterstützt von vorangetriebener Innovation. Da Brasil Foods eine Aktiengesellschaft ist, sind Ergebnisse natürlich von höchster Relevanz und sollen zufriedenstellend geliefert werden. Wie das Land selbst, verschreibt sich das Unternehmen der sozialen, sowie ökologischen Verantwortung und will dazu einen Beitrag leisten.

Im Anschluss folgte die Mission:"To be part of people's lives by offering high-quality tasteful food, innovatively and at affordable prices in a global scale."

Das Unternehmen möchte auf globaler Basis am Leben der Menschen, teilnehmen, durch das Anbieten hochwertiger und geschmacklich guter Lebensmitteln. Dabei sollen die Produkte innovativ und erschwinglich sein.

Brasil Foods muss sich auch dem Thema „Eigenmarken" stellen. Die Strategie fokussiert sich derzeit auf die starken Marken des Unternehmens, da diese eine wesentlich höhere Marge garantieren. Trotzdem lag der EBITDA 2010 nur bei 11,6%, Nestlé, der weltgrößte Nahrungsmittelhersteller, konnte hingegen ein EBITDA von 17,1% erreichen. Die größte Marge unter den Nahrungsmittelkonzernen liegt bei 20,9% und wurde von dem amerikanischen General Mills realisiert.

Verknüpfung mit dem Modul "Mergers & Acquisition and Alliances"

Brasil Foods ist das Ergebnis aus der Fusion der Unternehmen Perdigão S.A. und Sadia. Im Mai 2009 beantragte bereits Perdigão S.A. die Übernahme von Sadia, sowie die folgende Fusion. Im Juni 2011 stimmte aber erst das Kartellamt zu und machte den Weg frei für den neuen Lebensmittelkonzern Brasil Foods. Dieser wird, mit einem Jahresumsatz von € 9,2 Mrd und 113.000 Mitarbeitern, das zehntgrößte Unternehmen im Lebensmittelbereich sein.

Weitere wichtige und aussagekräftige Kennzahlen von Brasil Food sind:

- 6,5 Mio Hühnerschlachtungen pro Tag
- 42.000 Schweine- und Rinderschlachtungen pro Tag
- Jährliche Lebensmittelproduktion aus Fleisch von 4,5 Mio Tonnen
- Jährliche Lebensmittelproduktion von 1,1 Mio Tonnen aus Milch
- 3.000 SKUs (Stock Keeping Units)
- 63 Produktionsanlagen

Herr Zanella ging weiter auf die Struktur des Produktportfolios ein. So nehmen 37,2% verarbeitete Fleischprodukte ein, gefolgt von Geflügel mit 30,4%. Der Rest teilt sich auf zwischen Schweine- und Rindfleisch, Milch sowie Milchprodukte, und andere Fertigprodukte.

Den Anbau/ Zucht, die Verarbeitung, sowie die Auslieferung zum Kunden liegt teilweise in der Hand von Brasil Foods. Demnach kann sich das Unternehmen als „Farm to the Plate"-Company bezeichnen - ein Alleinstellungsmerkmal in Brasilien.

Brasil Foods international

Brazil Foods ist mit seinen Marken in 140 Ländern vertreten. Dabei beziehen ca. 10,000 Kunden regelmäßig Ware vom Unternehmen, das bedeutet, dass monatlich 190,000 Tonnen Nahrungsmittel ins Ausland exportiert werden. Hauptabnehmer war 2010 der Nahe Osten mit 31.9%, gefolgt vom Fernen Osten mit 20.9%. Europa bezieht 19% der von Brasil Foods exportierten Waren.

An den internationalen Börsen ist das Unternehmen mit 872,473,246 Aktien notiert und mit US$ 12,6 Mrd kapitalisiert. Der größte Anteil wird von brasilianischen, sowie ausländischen Investoren gehalten. Weiterhin sind verschiedene Investmentfonds und andere Unternehmen beteiligt.

Human Resources bei Brasil Foods

Die Präsentation von Herrn Zanella wurde ergänzt durch Herrn Renato Itow, der tiefer in das Personalwesen von Brasil Foods einstieg. Die Herausforderung der letzten zwei Jahre bestand eindeutig darin, die Personalabteilung erfolgreich durch die Fusion zu Brasil Foods zu bringen.

Daher ging Herr Itow, nachdem er uns durch das Organigramm seiner Abteilung geführt hatte, auf die strategischen Ziele, sowie die Maßnahmen zur Erfüllung dieser, ein.

Die Ziele wurden unter der Agenda „Brasil Foods 2015“ manifestiert, das Jahr indem die Umsetzungen abgeschlossen sein sollen.

Diese gliedert sich in drei Direktiven:

- Vom Protein zum Essen
- Vom Exporteur zum globalen Unternehmen
- Weiterer Fortschritt in der Wertschöpfungsketten

Und in zwei Bestrebungen:

- Verdopplung des Gewinns
- Erhöhung des EBITDA

Der Maßnahmenkatalog gliedert sich in vier Gruppen

- Die erste Gruppe ist mit „BRF Culture“ betitelt. Die Unternehmenskultur, in Form der Mission, Vision und Werte, soll in alle Unternehmensbereiche getragen und verinnerlicht werden.

- Die zweite Gruppe lautet „Global Vision“. Eine globale Vision soll entwickelt werden und alle Mitarbeiter darauf vorbereiten mit kulturellen Unterschieden richtig umzugehen.

- „Leadership Development“ nennt sich die dritte Gruppe. Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten sollen ausgebildet werden und auf die neuen Herausforderungen optimal vorbereitet werden. Weiterhin sollen Talente und „Potentials“ in allen Unternehmensebenen und -funktionen identifiziert und gefördert werden.

- Abgerundet wird der Maßnahmenkatalog durch Gruppe vier - „SSMA Culture and Practices“. SSMA ist das Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltprogramm von Brasil Foods. Diese Gruppe zielt darauf ab die Kultur und die Anwendung des Programmes zu festigen, respektive zu stärken.

Ferner setzte sich Herr Itow mit dem Thema „People Management“ auseinander. An Hand des „People Management Cycles“ erklärter er, wie Brasil Foods den derzeitigen und zukünftigen Anforderungen im Personalbereich begegnet. Der People Management Cycle besteht aus:

- Attraction & Selection: Durch Maßnahmen wie zum Beispiel Trainee– und MBA Programme, Praktika, aber auch interne Personalbeschaffung soll der Bedarf des determinierten Wachstumsplans abgedeckt werden.

- Performance Management: Das Performance Management beinhaltet die Leistungsevaluierung, Feedbacktools, Erfolgspläne, Balanced Scorecard etc.

- Training & Development: Im Bereich Training & Development sind Führungs-Workshops, Fähigkeiten- und Kompetenzentwicklung, Job-Rotation, aber auch Karriereplanungen enthalten.

- Reward: Zielerreichungspläne, Beförderungsprogramme, sowie Entlohnungsstrategien sind im Reward-Bereich zu finden. „Pay for Performance“ wird hier großgeschrieben.

- SSMA, Organizational Culture, Internal Environment Management Communication, Retention: Dieser Bereich ist im gesamten People Management Cycle vorzufinden. Dies bedeutet, dass die dort enthaltenen Bestandteile, wie die Unternehmenskultur oder das Umweltmanagement, zu jeder Zeit relevant für die Mitarbeiter ist, und Anwendung findet.

Brasil Foods Meat Processing Plant

Uberlandia | 5th August 2011

KPMG

PEOPLE

KPMG Brazil

„Cutting through complexity“ - Audit, tax and advisory services

KPMG offices, São Paulo| 1st of August 2011

Session Host: Tania Weinfurtner

“KPMG is a global network of professional firms providing Audit, Tax and Advisory services. We have 145,000 outstanding professionals working together to deliver value in 153 countries worldwide. Combined revenues for KPMG member firms totalled US$ 22.7 bn in 2011.

We aim to respond to the complex business challenges facing our clients. These clients include business corporations, governments and public sector agencies, as well as not-for-profit organizations. They look to KPMG for a consistent standard of service based on high order professional capabilities, industry insight and local knowledge.

In Brazil, around 4,000 professionals work for KPMG, delivering a total revenue of BRL 662 Mio in 2011, a growth of 23% over the previous year.”

KPMG

KPMG

Wirtschaftsprüfung und Beratung - in Brasilien und weltweit

Hintergrund unseres Besuchs

Der erste offizielle Termin der zweiwöchigen eMaFESH Brasilienreise war eine Gesprächsrunde mit Herrn Karsten Pieper, Director Audit bei KPMG in São Paulo. Neben einem Einblick in das Land vermittelte Herr Pieper uns auch einen ersten Eindruck was es heißt, in Brasilien wirtschaftlich tätig zu sein.

Dieser Einstieg in die Studienreise zeigte uns die Chancen und Risiken des brasilianischen Marktes und vor allem eines dortigen Markteinstiegs auf und illustrierte, worauf dabei zu achten ist. KPMG Brazil ist in den Bereichen Beratung und Prüfung tätig. Mit 4.000 Mitarbeitern und 20 Büros verfügt es über eine landesweite Präsenz.

Brasilien - ein Überblick

Brasilien ist die achtgrößte Volkswirtschaft und das fünftgrößte Land der Welt. Von den 190 Mio Brasilianern haben 18 Mio deutsche Wurzeln. Das Durchschnittsalter beträgt 29 Jahre; 50% der Bevölkerung ist jünger als 20. Damit bietet Brasilien einen großen Pool an potentiellen Mitarbeitern.

Die großen Städte (81%) konzentrieren sich auf die Küstenregion des Landes. São Paulo ist mit 19 Mio Einwohnern die größte Stadt Brasiliens und das Wirtschafts- und Handelszentrum von Lateinamerika, sowie die zehntteuerste Stadt der Welt.

Seitdem der Real 2004 immens an Stärke gewonnen hat, hat Brasilien sich in den letzten Jahren kräftig entwickelt: 2010 wuchs die Wirtschaft um 7,5%, die Prognosen für 2011 und 2012 betragen 4,1% und 4,3% respektive. Das BIP/Kopf betrug 2010 mit USD 8.500 mehr als je zuvor und unterliegt einer im Gegensatz zu den vorigen Jahrzehnten vergleichsweise geringen Entwertung. Zwar ist Inflation in Brasilien ein großes Thema, allerdings ist sie in den letzten zehn Jahren unter Kontrolle und betrug 2010 5,9% - für Brasilien, in dem der Zielkorridor der Zentralbank bei 4-6% liegt, eine geringe Quote.

2010 wurden US$ 48 Mrd ausländische Direktinvestitionen in das Land gesteckt, für 2011 und 2012 werden US$ 45 Mrd prognostiziert. Den größten Anteil davon haben US-amerikanische Investitionen inne, wobei sich China zunehmend als wichtigster Investor manifestiert. Deutsche Unternehmen sind mit einem Anteil von US$ 1,3 Mrd bisher eher marginal vertreten, obwohl Brasilien den wichtigsten lateinamerikanischen Handelspartner Deutschlands darstellt.

Während das Land an sich nur gering verschuldet ist, herrscht aufgrund von hohen, häufig durch Ratenzahlungen finanzierter Konsumausgaben eine sehr hohe Verschuldungsquote der Bevölkerung. Interessanterweise ist die Verschuldung bei Immobilien gering. So boomt die Bauindustrie: Ein unterentwickelter Mietmarkt und hohe Zinsen, die Eigenkapital und Immobilien begünstigen, fördern die Tendenz zu kaufen, und führen zu einer hohen Immobilienwechselrate.

Hinzu kommt, dass im Bau keine Finanzierungslücken existieren. Potential stellen die Beliebtheit und Vielzahl an Apartmenthäusern und konkret in São Paulo die geplante Revitalisierung der Alt-/Innenstadt dar. Wachstum ist in der Baubranche mindestens bis 2016 prognostiziert.

Da Abschreibungen nicht abgesetzt werden können, herrschen kurzfristige Planungshorizonte von drei bis vier Jahren. Beim Kauf eines Grundstücks wird die Steuerlast automatisch übertragen.

Arbeitnehmersituation

Die brasilianischen Gewerkschaften sind sehr stark. Das Gehaltsniveau in der Produktion in Brasilien ist fast höher als in Deutschland. Es lohnt sich daher zunehmend in Deutschland statt in Brasilien zu produzieren.

Der Mindestlohn beträgt 540 Real pro Monat bei einer wöchentlichen Arbeitszeit von 44 Stunden. Zusätzlich werden ein 13. Gehalt sowie Urlaubsgeld gezahlt. Der Urlaubsanspruch beträgt 1 Monat im Jahr. Arbeiter haben zudem ein Recht auf Essen (Wenn es keine Kantine gibt, erhalten sie einen Zuschlag) und Transportmöglichkeit zur Arbeit. Es gilt eine Probezeit von drei Monaten.

In der Regel werden keine Abfindungen gezahlt, sondern lediglich ein Monatsgehalt. Entlassungen finden aus diesem Grund oft schnell statt. Allerdings werden Abfindungszahlungen häufig über den Rechtsweg eingeklagt.

Die brasilianische Mentalität

Brasilianer treffen keine klaren Aussagen: Es gibt kein richtiges „Nein“, stattdessen ist keine Antwort mit „Nein“ gleichzusetzen. Analog dazu sind Brasilianer extrem höflich, was bei Deutschen Verständnisprobleme hervorrufen kann, hat doch beispielsweise ein nettes Gespräch für die Brasilianer entgegen der deutschen Erwartung keine weitere Bedeutung.

Persönlicher Kontakt ist generell sehr wichtig. Ähnlich wie in Deutschland verstärkt ein persönliches Verhältnis Vertragstreue und Zuverlässigkeit. Dabei zeigt eine mehrmalige, nachhaltige Einladung von Geschäftspartnern den Stellenwert der Beziehung auf.

Bei der Begrüßung ist es in Brasilien üblich, einem Geschäftspartner als Mann auf die Schulter zu klopfen und eine Frau mit Küsschen zu begrüßen. Eine geringere Formalität drückt sich außerdem in der Nicht-Existenz des „Sie“ aus; Personen werden stets mit ihrem Vor- oder Rufnamen angesprochen.

Leben in Brasilien

Dank einer attraktiven Lebensqualität herrscht ein Trend, nach Brasilien zu gehen. Aus seiner eigenen Erfahrung berichtete Pieper, dass die Freizeitplanung nach dem Verkehr gerichtet wird, die Natur als Erholungsgebiet für Brasilianer eher uninteressant ist und Hausangestellte, beispielsweise Kindermädchen, in Brasilien ab einem gewissen Gehaltsniveau üblich sind.

Deutsche Unternehmen in Brasilien
- KPMGs Einschätzung der Chancen und Herausforderungen

Die Vernachlässigung Brasiliens durch deutsche Unternehmen ist auf die mit den vorherigen Aufschwüngen des Landes verbundenen Enttäuschungen und die Konkurrenz durch China zurückzuführen. Jedoch ist in den letzten Jahren ein zunehmendes Interesse an Brasilien von Seiten deutscher Unternehmen zu konstatieren.

Insgesamt sind circa 1.200 dieser in Brasilien vertreten, davon 1.000 im Großraum São Paulo. Joint Ventures mit brasilianischen Unternehmen waren bisher wenig erfolgreich. Dies ist auf kulturell bedingte unterschiedliche Wertanschauungen (z.B. kurzfristige vs. langfristige Orientierung) zurückzuführen.

Empfehlungen

Anstelle eines Joint Ventures ist KPMG Brazil zufolge derzeit die Gründung einer kleinen Vertriebsgesellschaft (LTDA., vergleichbar mit einer GmbH) zu empfehlen. Diese ist nicht aufwendig: Es ist kein Mindestkapital erforderlich und lediglich ein Bevollmächtigter muss seinen Wohnsitz in Brasilien haben.

Das Problem besteht darin, Mitarbeiter zu finden, denen man vertrauen kann und die den Markt kennen. Zu beachten ist zudem, dass neue Vertriebsgesellschaften anfangs in der Regel defizitär sind.

Chancen und Risiken

Brasilien stellt den Brückenkopf Südamerikas dar; vor allem für einen ersten Markteintritt in Lateinamerika ist das Land daher unabdingbar. Zudem tendieren Brasilianer dazu, Waren neu zu kaufen und es herrscht ein ausgeprägter Einzelhandel.

Als Wachstumsmärkte, in denen es derzeit lohnt, zu investieren, nannte Pieper Telefonie, Internetzugang, Rohstoffe, Stahlindustrie und Automobil, wohingegen im Bereich der Konsumgüter Schwierigkeiten auftreten könnten, da es sehr viele lokale Anbieter gibt, eine hohe Preissensibilität herrscht und ein starker Markenname notwendig ist.

Generell haben deutsche Produkte in Brasilien jedoch einen sehr hohen Stellenwert inne. Lokale Konkurrenz spielt für KPMG bei deutschen Firmen daher keine Rolle.

Risiken stellen vor allem die hohe versteckte Arbeitslosigkeit und die weltweit mit größte Kluft zwischen hohen und niedrigen Gehältern dar.

Hürden

Trotz der hohen Wachstumsraten ist das Land kein leichter Markt und in den ersten Jahren werden häufig keine Gewinne eingefahren. Das Haupthindernis wirtschaftlicher Aktivität in Brasilien liegt in der ausgeprägten Bürokratie. Die Verwaltung ist sehr aufwendig und zeichnet sich durch eine Koexistenz von Unstrukturiertheit und vieler komplizierter Ablaufschemata aus.

Zudem sind Verwaltungsmitarbeiter häufig gering qualifiziert. Selbst mithilfe eines Mittelsmanns, der die bürokratischen Prozedere beschleunigt, gestaltet es sich für Ausländer schwer, eine Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigung zu erhalten. Die Hürde kann lediglich folgendermaßen überwunden werden: Bei einer Investition von mindestens USD 50.000 und wenn das ausländische Unternehmen bestätigen kann, dass es keinen brasilianischen Mitarbeiter gibt, der gleich qualifiziert ist, werden Aufenthalts- und Arbeitsgenehmigung automatisch erteilt.

Allerdings gilt die Arbeitsgenehmigung in letzterem Fall nur für das eine Unternehmen. Bürokratische Hürden schlagen sich auch in Bezug auf Importe nieder, welche einem sehr langwierigen Prozedere unterliegen.

Herausforderungen

Die größte Herausforderung für ausländische Unternehmen in Brasilien stellt der Faktor Personal dar: Es gestaltet sich schwierig, Positionen mit geeigneten Schlüsselpersonen zu besetzen, insbesondere mangelt es an englischsprachigem Personal, welches dementsprechend teuer ist (11.000 Real für einen Buchhalter mit Englischkenntnissen).

Häufig werden zur Rekrutierung Netzwerke genutzt. In den letzten Jahren ist die Personalproblematik weiter angestiegen: Während der Krise kam es zu vielen Entlassungen, im Rahmen des unerwartet schnellen Anstiegs ist es nun schwierig, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Es sind daher hohe Investitionen in Mitarbeitersuche und Mitarbeiterauswahl notwendig. Dies ist unter anderem auch auf die extrem unterschiedlichen Niveaus der brasilianischen Universitäten zurückzuführen. Hinzu kommt, dass aufgrund von mangelnder Loyalität (Gehaltsniveau ausschlaggebend) eine sehr hohe Fluktuation herrscht.

Eine weitere Schwierigkeit liegt im komplizierten Steuer- und Rechtssystem. Es herrscht ein relativ geringer direkter, aber ein hoher indirekter Steuersatz. So werden Unternehmensgewinne mit 34% und Personen mit einem Höchststeuersatz von 27,5% besteuert. Eine Besonderheit stellt der so genannte „Lucro Presumido“ dar, wonach die Einkommenssteuer vom Umsatz bezahlt werden kann. Bei Unternehmen der herstellenden Industrie macht dieser 8 -12% der Bruttoeinnahmen aus, bei Dienstleistern 40%.

Generell haben die Steuerbehörden Zugriff auf Buchhaltungsdaten; ab einem Umsatz von BRL 300 Mio herrscht Jahresabschlusspflicht. Die Umweltgesetzgebung ist restriktiver als in Deutschland, jedoch werden Umweltgesetze häufig nicht beachtet.

Erfolgsfaktoren

Ausdrücklich betont wurden die Unentbehrlichkeit einer Präsenz vor Ort und die Wichtigkeit eines Aufbaus persönlicher Kontakte.

Daneben sind Portugiesischkenntnisse bei jeglichen wirtschaftlichen Aktivitäten in Brasilien unabdingbar: Die Top-Führungsebene in den meisten brasilianischen Unternehmen spricht zwar englisch, bereits ab der 2. Führungsebene sind jedoch schon keine (ausreichenden) Englischkenntnisse mehr vorhanden.

Dringend empfohlen wurde zudem eine gründliche ex-ante Analyse und ein starkes Commitment gegenüber dem Engagement in Brasilien.

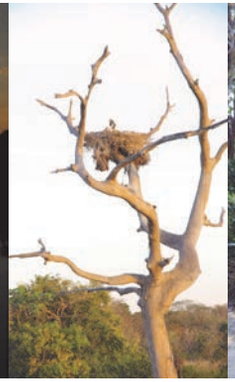
Fazit

Abschließend betonte Herr Pieper, dass Brasilien einen interessanten Markt darstellt, weil es groß, dynamisch, jung und bereits industrialisiert ist, von dort aus die anderen Märkte Lateinamerikas bedienbar sind und in den kommenden Jahren viele Großereignisse stattfinden werden.

Im Anschluss an die Gesprächsrunde mit Herrn Pieper folgte ein gemeinsames Mittagessen in einer typisch brasilianischen Churrascaria.

Pantanal Nature Reserve

Goiania and Cuiaba | 6th, 7th, 8th August



Salvador da Bahia

Brazil's arts capital | 13th & 14th August

BRECHO
USEFUL
JUNK

WWW.ASTEKAHAN.COM

DESCIDA
DO TABOAO
EM OBRAS

BEL-BORBA

eMA FESH

| Executive Master of Arts for Family Entrepreneurship, Zeppelin University

Can family entrepreneurs be educated?
No, but ..
… we can, despite universities, try to create entrepreneurial individuals.

Being a private university, Zeppelin University itself is an entrepreneurial institution which, just like good family enterprises, stands out due to a strong vision of the future , a focus on values and value creation, and simultaneously a great enthusiasm for all things new. And due to a consciousness of the special responsibility involved in educating family entrepreneurs who manage the borrowed heritage of future family generations. We appreciate that an entrepreneur's educational decisions are always also decision about the family's and enterprise's education, and therefore a contribution to the enterprise's future.

95% of companies in Germany are run by individuals or families. Yet, thousands of Business professors and hundreds of university courses exclusively deal with concepts affecting only listed companies. Only very few educate students on the special challenges faced by family enterprises, whether this be in Finance, Governance, Marketing or Internationalisation.

This gap in the educational market has since autumn 2010 been closed by the Executive Master of Arts for Family Entrepreneurship, (eMA FESH), a part-time programme provided by the Professional School at Zeppelin University—the first programme of this type in Europe. The programme focusses on sustainability issues: how can family enterprises nowadays position themselves to guarantee future success for family and company?

At Zeppelin University, we appreciate that a degree course for family entrepreneurs has to be non-conventional - just like the family entrepreneurs themselves. The eMA FESH programme is designed for successors or prospective managers in family-owned enterprises, who wish to study Business theory tailored to the needs of family companies and learn how to tackle the challenges faced by many family-run enterprises. The programme is teaches highly applicable content, and via the alternation of study and work periods gives students the chance to immediately apply new lessons in practice.

Peer Ederer

| Lecturer eMA FESH Module 9: Global Markets

Dr. Ederer is a scientist and an entrepreneur. As scientist he researches, publishes and teaches on the link between human capital formation and economic growth. As entrepreneur his commercial focus is on creating sustainable and cost effective energy solutions for countries across the African continent.

Dr. Ederer authored numerous publications describing how human capital formation and economic growth are related. He has demonstrated this link with case examples and empirical analyses for countries and regions around the world. At Zeppelin University he has conducted research projects and executive teaching assignments on innovation and growth since 2004. Since 2012 he is Project Director of the EU-funded LLLight'in'Europe research project, leading a consortium of eight globally leading research universities on Lifelong Learning, Innovation, Growth and Human Capital Tracks. This project follows four widely disseminated policy briefs on human capital and university systems for the Brussels-based think tank Lisbon Council, while he was Director for its Human Capital Centre there. He also continues to hold the post of Scientific Director for EFAS at Dutch Wageningen University. His analyses are frequently consulted by business leaders and senior policy makers at all levels of government.

Dr. Ederer has also conducted business in Africa since 2005. Through his business partnership of Africa Enablers he maintains an extensive network of business associates in Africa, maintains an office in Addis Ababa, and is a frequent business traveller to the continent. The energy business in Africa is built on his over 20 years of experience in financing and managing technology-rich projects around the world and in creating the conditions for sustainable and rapid business growth. Dr. Ederer started his career as a financial trader at Deutsche Bank in Japan in 1989, where he developed arbitrages for interest-rate derivatives and money-market instruments. He later worked four years in the German office of McKinsey & Company, specializing in technology management, innovation and the energy industry. The team at his company Innovation&Growth Academy are sought -after specialists in project development for sustainable and rapid business growth.

Already in 1995, Dr Ederer co-wrote the best-selling business book "Das Erbe der Egoisten", a socio-economic comparison of Germany, Japan and USA. In 1999, he co-wrote a second bestseller, "Geschäftsbericht Deutschland AG", an analytical description of the German state as if it were a stock market quoted company; this was succeeded by the path-breaking "Geschäftsplan Deutschland" in 2008, analyzing the need to increase investment in human capital in the German economy. He studied business administration at Sophia University in Tokyo and at Harvard Business School in Boston. He completed his PhD at the University of Witten Herdecke in Germany, where he wrote his doctorate on the financial relationship between the state and its citizens.

Dr Ederer is Director of HUGIN at Zeppelin University, Scientific Director of the European Food and Agribusiness Seminar at Wageningen University, Vorstand of Deutschland Denken!, Principal of Africa Enablers and Owner of the Innovation & Growth Academy.

- innovation
- responsibility
- sustainability
- risk taking
- enthusiasm
- growth
- future

Design and editing Corinna Fehst
Publisher Peer Ederer

April 2012

family entrepreneur

ship