

## VERHANDELN IN BRASILIEN

# Zwischen Krawatte und Karneval

Brasilianer sind Weltmeister der Improvisation. Stets findet sich ein *jeitinho*, ein Dreh, um Probleme zu lösen. Deutsche Manager, die dafür wenig Verständnis zeigen, eher trocken reagieren und bei Verspätungen ungehalten sind, sind als Geschäftspartner nicht sehr beliebt.

TEXT: SERGEY FRANK

**A**ufgrund seiner geographischen Lage auf der "anderen" Seite des Atlantiks gilt Brasilien als Eingangspforte für den südamerikanischen Kontinent. Brasilien und Haiti sind die einzigen Länder in Südamerika, deren Landessprache nicht Spanisch ist. In Brasilien wird Portugiesisch gesprochen.

Brasilianer sind nicht nur rhetorisch sehr bewandert, sie verfügen im oberen Management oft auch über gute Englischkenntnisse. Dies gilt vor allem auch für internationale Unternehmen in Brasilien.

Brasilianer sind fabelhafte Gastgeber und empfangen ihre Gäste auf eine fast familiäre Art und Weise. Sie sind in der Regel optimistisch, lachen gerne und schätzen guten, offenen Humor. "Alegria" – Lebensfreude – spielt eine große Rolle.

## Weltmeister der Improvisation

Sie sind auch Weltmeister der Improvisation, gleichgültig welches Problem es zu lösen gilt, man findet immer "um *jeitinho*" (einen Dreh, eine Notlösung). Der persönlichen Beziehung wird ein hoher Stellenwert eingeräumt. Eine gute Erziehung und Bildung sowie der familiäre Hintergrund sind besonders wichtig. Bitte beachten Sie: Legen Sie nicht so viel Wert auf kurzfristige Erfolgsversprechen, wenn Sie eine längerfristige Partnerschaft anstreben.

## Patriarchalisches Führungsstil

Die Fähigkeit zuzuhören ist bei brasilianischen Verhandlungspartnern eher nicht ausgebildet. Häufiges Unterbrechen erfolgt nicht aus Unhöflichkeit oder Besserwisserei, dahinter steht eher die Absicht, Ihnen zu zeigen, dass sie Ihren Sachverhalt und Standpunkt verstehen.

Im privaten Sektor sind hierarchische Strukturen vorherrschend. Brasilien wird stark von der oberen Mittelschicht dominiert. Die Machtfülle und Autorität eines Geschäftsführers resultiert aus seiner Position innerhalb der Topdown-Struktur. Generell ist die Kommunikation in Brasilien sehr freundlich. Diskussionen sind oft sehr lebhaft. Spontane Ideen und schnelles Denken charakterisieren Ihren Partner.

## Zeit ist nicht so wichtig

Brasilianische Führungskräfte sind sehr flexibel und nicht so fixiert auf Tagesordnungen und Terminpläne. In der Regel sind sie gut vorbereitet und geschickte sowie clevere Verhandlungspartner, die ihre Ziele von Anfang an genau kennen. Ihr brasilianischer Partner reagiert und kommuniziert äußerst schnell und wird ein Maximum an Flexibilität aufbringen, um seine Ziele durchzusetzen.

Sie sollten darauf vorbereitet sein, dass Ihr brasilianischer Partner die Verhandlungen zunächst mit einem hohen

Preis eröffnet, um hinlänglich Spielraum für Zugeständnisse zu haben. Verhandlungen und die Kunst des Feilschens werden als soziales Zugeständnis angesehen.

## Eleganz ist angesagt

Eine elementare Regel lautet: Ihr Verhandlungsstil kann genau und konsistent bleiben, solange das Klima freundlich und einvernehmlich ist. Ver-



## Sergey Frank,

in Österreich geborener Jurist und Sohn russischer Eltern, hat für viele namhafte Unternehmen in diversen Ländern verhandelt und Büros eröffnet. Er kennt die Stärken und Schwächen von Verhandlungspartnern und veröffentlichte 2003 im Haufe-Verlag das Buch Internationales Business - Verhandeln, Präsentieren, Business English. Frank ist als Personalberater bei der Kienbaum Executive Consultants GmbH tätig. Die Gruppe hat auch Büros in Rio und São Paulo. [Sergey.Frank@Kienbaum.com](mailto:Sergey.Frank@Kienbaum.com)



gessen Sie nicht, unbeschwert zu wirken und mit Humor zu glänzen, der für den Kommunikationsfluss immer förderlich ist.

Wie auch in einigen anderen südamerikanischen Staaten, arbeitet die Bürokratie in Brasilien eher langsam. Beamte verfügen oftmals über genügenden Einfluss, Ihre Vorhaben zu beschleunigen oder, bei fehlerhaftem Verhalten und Besserwisseri, auch zu blockieren.

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

Lesen Sie zu diesem Thema auch: *Handschlag oder Wangenküßchen*

Tópicos-Ausgabe 3-2003, Interview mit Marion Keup

[www.keup-training.de](http://www.keup-training.de)

## Praktische Tipps

- Feilschen gehört zum Alltag in Brasilien. Lassen Sie Spielraum für Konzessionen in Ihrer Kalkulation.
- Während Sie verhandeln ist es schwierig, konkrete Antworten zu bekommen. "Ja" heißt maximal "Wahrscheinlich", und "Nein" kommt so gut wie gar nicht vor. Drängendes Verhalten wird als aggressiv empfunden, daher: Erst einmal eine gute Beziehung etablieren, lächeln und sich wirklich für die Person, deren Einstellungen, Werte und Bedürfnisse interessieren. Das ist nicht schwer, da die meisten Brasilianer sehr offen und herzlich sind. Die Anrede erfolgt meistens mit "Senhor" (bei Männern) und "Dona" (bei Frauen) plus Vornamen, man ist dann auch schnell beim "Du".
- In Anbetracht der turbulenten Verkehrssituationen in Rio und Sao Paulo, aber auch weil die Brasilianer einfach einen anderen Umgang mit der Zeit haben, sind Verspätungen bis zu einer Stunde keine Seltenheit und werden durchaus toleriert.
- Viele Geschäftsleute sprechen zwar Englisch, dennoch ist es besser, auf Portugiesisch zu verhandeln. Angebote, technische Dokumente und Bedienungsunterlagen sollten generell ins Portugiesische übersetzt werden. Oft treffen Sie auch Geschäftsleute, die beides, Spanisch und Portugiesisch, oder auch eine Mischung beider Sprachen ("Portunhol" oder umgekehrt vom Spanischen kommend "Espanhês") sprechen.
- Die Brasilianer sind sehr gastfreundlich. Einladungen führen meistens in Clubs oder Restaurants. Gemeinsames Essen dient der Beziehungspflege, Geschäfte werden erst nach dem Kaffee besprochen.
- Brasilianische Unternehmen sind deutlich hierarchisch gegliedert. Die mittlere Managementebene gibt es eher selten. Setzen Sie die Verhandlungen in der Hierarchie möglichst hoch an. Entscheidungsgewalt hat meistens nur der Geschäftsführer.

ANZEIGE



# H. Stern

New York Paris Rio de Janeiro São Paulo  
Frankfurt Tel Aviv +30 cities around the world  
Informations: 0800 227442 [tmk@hstern.com.br](mailto:tmk@hstern.com.br)