



*Kulturelle Unterschiede
sind keine Hürde
für die Erzielung
eines Verhandlungserfolges.*

*Worauf deutsche
Geschäftsleute
achten sollten,
wenn sie mit
Brasilianern verhandeln.*



Verhandeln in **Brasilien**

TEXT: DR. JAN CURSCHMANN*

Brasilien und Deutschland: Zwischen diesen beiden Ländern gibt es große kulturelle Gegensätze. Die Lebenseinstellungen von Brasilianern und Deutschen sind in vielfältiger Hinsicht unterschiedlich. Das gilt ganz besonders für Umgangsformen, Zeitvorstellungen und hinsichtlich planvoller Lebensstrukturen. Die sich aus diesen Unterschieden ergebenden Konsequenzen werden von Brasilienunerfahrenen Deutschen vielfach unterschätzt und erst dann erkannt, wenn es zu einem eklatanten Missverständnis oder – während Verhandlungen bzw. bei der späteren Vertragsdurchführung – zu einer ernsthaften Krise kommt. Sehr schnell sind dann Schuldzuweisungen und negative Werturteile über den brasilianischen Verhandlungs-/Vertragspartner zur Hand, die vor allem eines aufzeigen: Die unzureichende Vorbereitung des deutschen Besuchers auf die anstehenden Vertragsverhandlungen bzw. die von ihm – nach Vertragsabschluss – aus Unkenntnis der brasilianischen Mentalität in den Vertragspartner gesetzten falschen Erwartungen.

Brasilianische Verhandlungspartner nehmen Deutsche als disziplinierte

und planvolle Menschen wahr. Deutsche werden als ernsthafte, sachliche und vertrauenswürdige Vertragspartner geschätzt – Attribute, welche dem Brasilianer gleichzeitig imponieren und ihm fremd sind. Denn ernst zu sein, ist in Brasilien verpönt. Mit einem „ernsten“ Menschen Verhandlungen zu führen, verunsichert jeden darin nicht geübten Brasilianer. Umgekehrt gilt: Im Vorurteil der Deutschen haben Brasilianer den Ruf spontaner, lebenslustiger, nicht immer zuverlässiger und gelegentlich sogar unseriöser Geschäftspartner. Mit Misstrauen wird beäugt, wenn bei Vertragsverhandlungen oder bei der Vertragsdurchführung auftretende Komplikationen nicht in preußischer Rechtstradition nach dem Buchstaben von Gesetz und Vertrag, sondern mit einem brasilianischen Jeitinho gelöst werden. Suspekt ist dem Deutschen, wenn aus seiner Sicht wichtige und dringliche Entscheidungen von brasilianischer Seite mit nonchalanter Geste auf „morgen“, also „amanhã“ vertagt werden.

Wichtig ist vor der Aufnahme von Verhandlungen die Erkenntnis, dass Vorurteile und negative Wertungen nicht weiterhelfen, sondern in vielen

Fällen ersichtlich auf einem Missverständnis beruhen. Wie stets gilt auch in Brasilien: Kulturelle Unterschiede sind keine Hürde für die Erzielung eines Verhandlungserfolges. Notwendig ist vielmehr, die Unterschiede vorab als für den Verhandlungserfolg maßgebliches Kriterium anzuerkennen mit dem Erfordernis frühzeitiger Einstellung auf den Verhandlungspartner. Das sehen Brasilianer nicht anders.

Von großer Bedeutung für den Erfolg von Vertragsverhandlungen ist auch die Kenntnis der Kluft, die sich in Brasilien zwischen Rechtstheorie und Rechtswirklichkeit auftut. Der brasilianische Gesetzgeber hat in den vergangenen 20 Jahren – seit dem Ende der Diktatur – eine Vielzahl sehr moderner und internationalem Standard entsprechenden Gesetzesvorhaben beraten und verabschiedet. Anders sieht es hingegen aus bei der Rechtswirklichkeit. Brasilianische Gerichte sind vielfach hoffnungslos überlastet und deshalb kaum in der Lage, die bei ihnen anhängigen Verfahren sachgerecht sowie zeitnah zu verhandeln und zu entscheiden. Der gerichtlichen Durchsetzbarkeit, welche nach deutschem Verständnis dem durch Gesetz

* Dr. Jan Curschmann ist Rechtsanwalt und Partner der internationalen Anwaltssozietät Taylor Wessing. Die vorstehenden Ausführungen sind eine Kurzfassung seines Beitrages über das „Verhandeln in Brasilien“, der erschienen ist im „Handbuch Vertragsverhandlungen und Vertragsmanagement“, Herausgeber: Prof. Dr. Benno Heussen, 3. Auflage 2007, Otto Schmidt Verlag/Köln.

oder Vertrag begründeten Recht erst seinen Sinn verleiht, sind in Brasilien folglich Grenzen gesetzt. Gesetzesrespekt, Vertragstreue und Verlässlichkeit gegebener Zusagen werden in Brasilien stattdessen ganz maßgeblich von kommunikativen Faktoren bestimmt: Die Qualität der sozialen Integration der Vertragspartner spielt eine weitaus wichtigere Rolle als bei uns. Entscheidend für den geschäftlichen Erfolg sind die persönlichen Beziehungen. Das geschriebene Recht von Gesetzen und Verträgen sollte folglich stets auch unter diesem Blickwinkel betrachtet werden. Wichtig dabei ist ferner die Kenntnis der Existenz des *Jeitinho* und das Wissen um seine Wirkkraft. Der *Jeitinho*, seine Macht, soziale Akzeptanz und der für den Brasilianer selbstverständliche Umgang mit diesem Instrument erlauben ihm, im Vertrauen auf seine Spontaneität, seine persönlichen Kontakte und das Motto vom „am Ende wird schon alles gut“ auf manche Ver-

handlungs- und Vertragsstrukturen zu verzichten, die dem ausländischen Vertragspartner unerlässlich erscheinen.

Beträchtliche Kommunikationsprobleme können entstehen, wenn der deutsche Verhandlungspartner kein Portugiesisch spricht. Denn die englische Sprache – heute in zunehmendem Maße die *lingua franca* des internationalen Geschäftslebens – wird, sobald man die Großstädte São Paulo und Rio de Janeiro verlässt, vielfach nicht oder nur in sehr bruchstückhafter Weise gesprochen und geschrieben. Ernsthaftige Vertragsverhandlungen lassen sich so nicht führen. Selbst bei großen, international tätigen Unternehmen kommt es immer wieder vor, dass in der Geschäftsleitung kaum und auf Sachbearbeiterebene nur bei wenigen Mitarbeitern akzeptable Englischkenntnisse bestehen. Wenn die deutsche Seite ebenfalls lediglich auf ihr Schulenglisch

zurückgreifen kann, sind Missverständnisse nicht nur vorprogrammiert, sondern zwangsläufig.

Das Aufspüren und Ausräumen von auf kulturellen und sprachlichen Verständigungsschwierigkeiten beruhenden Missverständnissen stellt folglich einen beachtlichen Teil der Arbeit jedes in Krisensituationen eingeschalteten, im deutsch-brasilianischen Wirtschaftsverkehr tätigen Rechtsanwalts und Unternehmensberaters dar. Das ist meist eine teure Angelegenheit. Auch sind die Erfolgsaussichten von krisenbelasteten Gesprächen naturgemäß beschränkt. Empfehlenswert ist deshalb die frühzeitige Einschaltung entsprechend qualifizierter Berater schon im Stadium der Vertragsplanung, spätestens aber der Verhandlung. Sie gewährleisten, dass es zu Missverständnissen und sich daraus ableitenden falschen Erwartungen der Vertragspartner gar nicht erst kommt. ■

ANZEIGE

Planejando uma família

 Aproveitando o Amor

Science For A Better Life

Poucas coisas tiveram maior impacto na sociedade do século 20 do que a introdução de pílulas anticoncepcionais. Isto permitiu às mulheres a liberdade de escolher quando elas gostariam de iniciar uma família. Hoje esse avanço protege mais de 20 milhões de mulheres de uma gravidez não planejada.

Pioneira, a Bayer Schering Plough é hoje um dos maiores e mais inovadores laboratórios em todo o mundo no campo da contracepção. Muito mais do que pílulas anticoncepcionais, pesquisamos uma extensa gama de métodos à base de hormônios para a prevenção da gravidez. O que permite a cada mulher, junto com o seu médico, escolher a melhor opção de tratamento. Tudo para que mulheres ativas possam atingir seus sonhos com total liberdade de escolha. www.bayer.com.br



Bayer

CropScience

MaterialScience

HealthCare