

Expansion Brasilien – Karneval oder Kater?



Annette Heimlicher

Schon zu Beginn der 90er Jahre wurde die Strategie der internationalen Expansion für Contrinex als erfolgsträchtiges Geschäftsmodell erkannt und in den folgenden Jahren auch konsequent vorangetrieben. Das Gründen von eigenen Vertriebsgesellschaften in industrialisierten Ländern war für uns der entscheidende Baustein für ein dauerhaftes, zweistelliges Wachstum. Eine eigene lokale Präsenz bringt zwei grosse Vorteile: Zum einen sind wir so in der Lage, eigene strategische Ziele zu verfolgen, und andererseits können wir unsere Marke als Hersteller im Land positionieren.

Nachdem wir uns ein solides Netz von Tochtergesellschaften in den Kernmärkten Europa, USA und China aufgebaut hatten, bestand unser nächster Schritt in der Analyse der «Zukunftsmärkte» Russland, Indien und Brasilien. Wobei die beiden Letzteren, Indien und Brasilien, die Gemeinsamkeit von prohibitiven Importzöllen von bis zu 30 Prozent auf Fertigprodukte aufweisen. Der reine Vertrieb von Handelsware vor Ort ist also in beiden Märkten, insbesondere für Massenprodukte, nicht besonders attraktiv, da man so direkt mit lokalen Herstellern konkurriert. Somit gibt es meiner Ansicht nach zwei Strategien, diese Märkte zu bearbeiten. Erstens die Strategie «Immersion»: Gleichstellung der Kostenstruktur mit lokalen Herstellern durch Aufbau einer Produktion vor Ort. Zweitens die Strategie «Nische»: Fokus auf Vertrieb von Produkten mit grossen Alleinstellungsmerkmalen (Importzölle werden auf den Kunden überwälzt, die lokale Konkurrenz hat nichts Vergleichbares). Wir haben uns im Jahr 2007 für Brasilien und zur Kombination der Strategie «Immersion» mit der Strategie «Nische», also zum totalen Eintauchen in den Markt durch Aufbau einer Produktion in Kombination mit dem Import von exklusiven Produkten, entschieden. Dem kam entgegen, dass bisher nur einer unserer Konkurrenten den Schritt dorthin mit einer eigenen Produktion gewagt hatte.

Vier Mehrwertsteuern in 26 Bundesstaaten

Eine der anspruchsvollsten Herausforderungen war das Verstehen der komplexen Handelsteuerregimes. Man spricht generell von vier verschiedenen Steuern, welche beim Vertrieb von industriell hergestellten Produkten in Brasilien anfallen. Davon werden drei von der Zentralregierung erhoben (IPI, PIS, COFINS) und eine von den Bundesstaaten (ICMS). Zudem werden diese Steuern in einer bestimmten Reihenfolge kumuliert und in sich verschachtelt. Für die genaue Berechnung der «landed cost» eines Produktes sollte man sich unbedingt von einem Spezialisten beraten lassen, um sich ein realistisches Bild machen zu können. Nach unserer Erfahrung zahlen wir zum Zeitpunkt des

Imports von Fertigprodukten noch einmal 60 Prozent des CIF-Warenwertes an die Behörden. Davon werden aber ungefähr 40 Prozent beim Weiterverkauf rückerstattet. Diese 40 Prozent vorausbezahlter Mehrwertsteuern bleiben also so lange beim Staat, bis das Produkt verkauft ist. Gerade zum Start eines Geschäfts, wenn zuerst ein grosses Lager gebildet werden muss, kann es unter Umständen Monate oder Jahre dauern, bis man dieses Geld wieder in der Kasse hat. Alle vier Steuern basieren auf dem Prinzip der Mehrwertsteuer, das heisst, anstatt wie in der Schweiz mit einer Mehrwertsteuer-Abrechnung hat man in Brasilien gleich vier solcher Abrechnungen. Die Folge sind aufwendige administrative Verfahren. Mit diesem komplexen und überlagerten Steuersystem hat sich Brasilien im internationalen Ländervergleich von PriceWaterhouseCoopers «Paying Taxes» auch den letzten Platz (183) in der Kategorie «Time to Comply» erworben (Schweiz Platz 8). Da Brasilien, wie die Schweiz, ein Föderalstaat ist, haben die einzelnen Bundesstaaten das Recht, die ICMS, die lokale MwSt, frei festzusetzen. Dies führt dazu, dass je nach Bundesstaat verschiedene Sätze vorherrschen können. Best Practice für die Geschäftsleitung der Tochtergesellschaft ist, konsequent lokale Führungskräfte einzustellen. Als Aussenstehender müsste man sich dieses Know-how zuerst mühsam erarbeiten. Aus diesem Grund stellt auch das Auslagern der Administration an einen externen, spezialisierten Dienstleister eine effiziente Lösung dar.

Vorsicht bei der Einfuhr von Eigenbaumaschinen

Das brasilianische Zollsystem hat einen soliden Ruf, komplex, intransparent und ein bisschen willkürlich zu sein. Der brasilianische Zoll beruht, wie der Schweizer Zoll, auf dem harmonisierten System der WTO. Diese sogenannten HS-Codes, in Brasilien NCM genannt, sind auch dort zur Bestimmung des Zolltarifs entscheidend. Dieser Zolltarif, welcher für Brasilien im TEC – Tarifa Externa Comum – definiert ist, kann je nach Produktkategorie von null Prozent (z. B. Mikrochips) bis 35 Prozent (z. B. Golfcarts) variieren. Die Klassifikation eines Produktes, einer Komponente oder einer Maschine ist also massgebend für die Kostenrechnung eines Expansionsprojektes. Bei der Einfuhr des Maschinenparks für die lokale Produktionsstätte kann dies schnell mit einem sechsstelligen Betrag zu Buche schlagen.

Besonders bei selbstgebauten Fertigungsmitteln, sogenannten Eigenbaumaschinen oder Komponenten aus eigener Produktion, gibt es einen gewissen Freiraum, was die Definition des HS-Codes betrifft. Ein Problem entsteht dann, wenn der Zoll bei der Einfuhr mit dieser Definition nicht einverstanden ist. Best Practice ist, jede Position ►►

vorher von einem lokalen Zolldienstleister überprüfen zu lassen. Diese machen für jedes einzuführende Produkt einen HS-Code-Vorschlag, welcher von der Zollbehörde abgesegnet werden kann und meistens auch wird. Das kostenaufwendige Verfahren dauert zwar lange, gewährt aber für die Einfuhr die nötige Rechtssicherheit.

Industriehub São Paulo

Der erste Eindruck von São Paulo ist sicher viel besser als allgemein erwartet, die Stadt wirkt sehr westlich, das Zentrum gleicht dem europäischen oder amerikanischen Metropolen. São Paulo und der dazugehörige Bundesstaat sind die wirtschaftliche Lokomotive des ganzen Landes. Ungefähr ein Drittel des Bruttoinlandsproduktes wird in diesem Bundesstaat mit seiner Fläche vergleichbar mit jener Grossbritanniens erbracht.* Das Verhältnis von Fläche (3 Prozent von ganz Brasilien) zu Wirtschaftsleistung (33 Prozent BIP) ist ein «Expansions-Traum». Mit nur einem Headoffice und einer kleinen Anzahl Aussendienstmitarbeiter kann man diesen Riesenmarkt komplett abdecken. So können die effektiven Overheadkosten für eine solch abenteuerlich klingende Expansion auf einem überschaubaren Niveau gehalten werden. Auch für das Schweizer Headquarter ist ein solches Expansionsprojekt aus der Schweiz insofern keine Managementfalle. São Paulo gilt als Region mit der grössten Konzentration deutscher Firmen ausserhalb von Deutschland.** Dies bedeutet für Contrinex

eine solide Basis bei der gleichen Kundschaft, die wir schon in Deutschland und generell in Europa bedienen. Auch die technischen und qualitativen Anforderungen sowie die Spezifikationen sind gleich oder vergleichbar.

Diese Kombination aus geballter Wirtschaftskraft, kleiner geografischer Fläche und europäischer Kundschaft als Voraussetzung für einen Geschäftsaufbau ist mir von keinem anderen Wachstumsmarkt bekannt.

Contrinex – innovativer, globaler Sensorhersteller

Contrinex ist ein führender Hersteller von Sensoren für Fabrikautomation. Seit der Gründung 1972 durch Dipl. Ing. ETH Peter Heimlicher ist Contrinex von einem Einmannbetrieb zu einer globalen Unternehmensgruppe von weltweit über 500 Mitarbeitenden angewachsen. Mehr als 15 Tochtergesellschaften decken die Kernmärkte in Europa, Asien, Nord- und Südamerika ab. Die unternehmerischen Leistungen von Peter Heimlicher und Contrinex wurden mehrmals prämiert, insbesondere mit der Auszeichnung Entrepreneur of the Year 2005, dem Innovationspreis des Kantons Freiburg und dem Osec Export Award 2010. ◀

Quellen: * Brasilianisches Amt für Statistik, Werte für 2007: www.ibge.gov.br
 ** Wikipedia, Deutsch-Brasilianische Handelskammer

Annette Heimlicher hält einen Mastertitel in Volkswirtschaft der London School of Economics sowie ein Lizenziat der Universität Genf. Die Tochter des Unternehmensgründers ist Mitglied der Geschäftsleitung und betreut den Bereich Corporate Development, in dem sie für die globale Expansion und die Strategie des Unternehmens zuständig ist. Momentan bereitet sie den bevorstehenden Markteintritt in Indien vor.







Strategic Partners for Global Business.

www.swiss-export.com

Unser Know-how geht über die Grenzen.

- Aus- und Weiterbildung
- Individuelle Exportberatung
- Internationales Marketing

LABORING.COM