

---

Nikolaus Schweickart/  
Lutz Kaufmann (Hrsg.)

# Lateinamerika- Management

Konzepte – Prozesse – Erfahrungen



Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

**Dr. h.c. Nikolaus Schweickart** ist Vorstandsvorsitzender der ALTANA AG und der Herbert-Quandt-Stiftung.

**Univ.-Prof. Dr. Lutz Kaufmann** ist Inhaber des Herbert-Quandt-Stiftungslehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Internationales Management, an der WHU–Otto-Beisheim-Hochschule in Vallendar und leitet dort das Zentrum für Managementstudien in Lateinamerika (CMLA).

1. Auflage September 2004

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2004

Lektorat: Barbara Roscher / Renate Schilling

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Konzeption und Layout des Umschlags: Ulrike Weigel, [www.CorporateDesignGroup.de](http://www.CorporateDesignGroup.de)

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Lengericher Handelsdruckerei, Lengerich

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 3-409-12585-X

**Rolf Michael Bohnhof/Klaus-Wilhelm Lege**

# **Nutzen der Auslandshandelskammern in Brasilien für deutsche Unternehmen**

1	Vorwort .....	625
2	Erfolgsmeldungen und Arbeitsschwerpunkte aus dem Netz der deutschen Auslandshandelskammern in Brasilien .....	625
3	Umfeld und Rahmenbedingungen für Unternehmen in Brasilien .....	627
4	Die deutschen AHKs in Brasilien, ihre Funktion und ihre Struktur .....	631
5	Die Umsetzung der Ziele und Aufgaben der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer .....	635
6	Das Erfolgsrezept für eine gelungene Kammerarbeit im Interesse deutscher und brasilianischer Unternehmen .....	638
7	Nachwort .....	640

# 1 Vorwort

Um aufzuzeigen, welchen Nutzen deutsche Unternehmen heute und in Zukunft durch die Auslandshandelskammern (AHKs) in Brasilien haben können, muss

- einerseits die aktuelle Situation der Unternehmen mit deutschem Kapital im Einzelnen sowie in ihrer Gesamtheit und damit die Lage der deutsch-brasilianischen Wirtschaft,
- andererseits der spezifische Standort, die Struktur und der Einsatz der AHKs in Brasilien

gesehen und verstanden werden.

Es ist weiten Kreisen bewusst, dass auf die Weltwirtschaft mit der Globalisierung und damit deutlicher werdenden Kultur- und Sozialdifferenzen neue Herausforderungen zukommen, die eine Weiterentwicklung von Werten und internationalen Institutionen erforderlich machen.

Die Dynamisierung der Veränderungsprozesse im Rahmen der Globalisierung benötigt eine multiplexe Orientierung, wobei Politik und Wirtschaft von der Gesellschaft herausgefordert werden – auch die AHKs. Das gilt insbesondere für die Ausrichtung der AHKs in Brasilien, die dazu prädestiniert zu sein scheinen, eine Führungsrolle im Kammernetz zu übernehmen.

Die starke Stellung der deutschen Wirtschaft in Brasilien und das Streben Brasiliens nach einer adäquaten Position in der globalisierten Welt bilden die Grundlage für eine dynamische Arbeit der AHKs zum Nutzen der deutschen Unternehmen.

## 2 Erfolgsmeldungen und Arbeitsschwerpunkte aus dem Netz der deutschen Auslandshandelskammern in Brasilien

Die deutschen Auslandshandelskammern (AHKs) in Brasilien haben im Dreijahreszeitraum von 2001 bis 2003 unter anderem insgesamt mehr als

- 2.400 Anfragen deutscher Unternehmen zu Wirtschaftsinformationen bearbeitet,

- 900 Geschäftskontakte über Kooperationsbörsen für deutsche Unternehmer hergestellt,
- 150 Absatzberatungen und individuelle Geschäftspartnervermittlungen vorgenommen,
- 18.000 Teilnehmer für Kongresse, Seminare, Unternehmertreffen und Wirtschaftstage geworben,
- 900 Geschäftsreisende und Mitglieder von Unternehmerdelegationen aus Deutschland betreut,
- 15 Lobby-Projekte zur Durchsetzung von Unternehmerinteressen vorangetrieben,
- 240 Auszubildende in 6 Ausbildungsgängen (Lehren) der dualen kaufmännisch-administrativen Berufsbildung in deutscher Sprache in den Betrieben begleitet und durch Kammerprüfungsausschüsse prüfen lassen (in Deutschland anerkannte Kaufmannsgehilfenprüfung),
- 1.500 Meister in technisch-gewerblichen dualen Berufsausbildungsgängen nach deutschem Vorbild in 13 Bundesländern ausbilden lassen,
- 3.000 Berufstätige in Weiterbildungskursen geschult,
- 2.400 Aussteller und Besucher an den Messestandort Deutschland gebracht,
- 75 Marktstudien, Handbücher und Spezialpublikationen veröffentlicht, und
- 1.500 Branchen- und Rechtsauskünfte erteilt sowie Beratungsgespräche geführt.

Diese im Dreijahreszeitraum erbrachten Dienstleistungen der deutschen AHKs in Brasilien zeigen, dass sie von Unternehmen nachgefragt werden und wegen der großen Anzahl der Indikatoren, die auf positive Resultate für die Unternehmen hindeutet, grundsätzlich von Nutzen sein dürften.

Die Leistungen der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer werden an fünf Standorten erbracht, und zwar von den drei regionalen AHKs in Rio de Janeiro, São Paulo und Porto Alegre sowie den Zweigstellen in Belo Horizonte und Curitiba; dazu tragen auch die derzeit fünf Nebenstellen bei, durch die das Kammernetz in Wachstumsregionen Brasiliens mittels ehrenamtlicher Repräsentanten vertreten ist, ohne dass eine eigene Struktur erforderlich wäre.

Die bilateralen deutschen Kammern und deren Zweigstellen in Brasilien sind auf freiwilliger Grundlage vereinsmäßig organisiert, nicht auf Gewinn ausgerichtet, dem Subsidiaritätsprinzip verbunden und haben traditionell ein starkes Ehrenamt. Besonders in der "größten deutschen Industriestadt der Welt", São Paulo, hat die Doppelspitze aus Kammerpräsident und Hauptgeschäftsführer, also aus einem starken ehrenamtlichen Vorstand und einem hochqualifizierten Berufsamt dazu geführt, dass die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer (die drei Regionalkammern

mit ihren Zweig- und Nebenstellen) im Jahr 2002 im weltweiten Kammernetz (Rangliste und Mystery Man-Aktion des Deutschen Industrie- und Handelskammertags - DIHK) folgende erste Plätze erzielt hat:

- bei den Eigeneinnahmen weltweit
- bei den Mitgliedern in den Amerikas
- bei der Eigenfinanzierung (AHK São Paulo) in den Amerikas
- bei der Fachkompetenz (AHK Porto Alegre) weltweit.

Schwerpunkte der bilateralen Kammerarbeit im Jahr 2003 sind neben der Mitwirkung an der Selbstverwaltung der Wirtschaft und der vordringlichen Förderung der deutschen Unternehmerinteressen hinsichtlich Investition, Handel und Dienstleistung

- die Ausweitung der brasilianischen Exporte nach Deutschland und Europa, sowohl generell als auch speziell, zum Beispiel auf den Gebieten der Bioprodukte und des Designs, und beim deutsch-brasilianischen Anlagenbau auch im Crosstrade,
- der Technologietransfer zwischen Deutschland und Brasilien unter Einschaltung des von der Kammer getragenen Deutsch-Brasilianischen Technologie-Instituts IT-BA an der Technischen Hochschule Politécnica der brasilianischen Spitzenuniversität Universidade de São Paulo – USP, und
- die Verbesserung des Images beider Länder als Investitionsstandorte und Handelspartner, unter anderem durch Beiträge zur Verbesserung der persönlichen und materiellen Sicherheit in brasilianischen Großstädten.

Bei diesen Kammerschwerpunkten wird deutlich, dass die deutschen AHKs und deren Zweig- und Nebenstellen in Brasilien zusätzlich zu ihrem "hoheitlichen" Auftrag, das Gesamtinteresse der Wirtschaft zu vertreten, was die Kammermitgliedsunternehmen (Business Community) mittragen, und die deutsche Außenwirtschaftsförderung zu betreiben, auch einen Service- beziehungsweise Dienstleistungsauftrag haben, und zwar für ihre Mitglieder und Dritte, in Deutschland und Brasilien sowie unter Einbeziehung des globalen Kammernetzes.

### **3 Umfeld und Rahmenbedingungen für Unternehmen in Brasilien**

Brasilien ist mit Abstand das größte Land Südamerikas, es hat kontinentale Ausmaße. Mit seinen enormen Ressourcen an Arbeitskräften, Bodenschätzen und landwirtschaft-

lich nutzbaren Flächen ist Brasilien ein bevorzugter Investitionsstandort für die deutsche Industrie und ein wichtiger Handelspartner. Ca. 1.200 deutsche Unternehmen haben sich in Brasilien angesiedelt. Ihnen kommen dabei die kulturellen und wirtschaftlichen Bindungen zugute, die traditionell zwischen Deutschland und Brasilien bestehen. Die Verfolgung gemeinsamer gesellschaftlicher Werte wie Demokratie, soziale und umweltverträgliche Marktwirtschaft, Menschenrechte und Friedenssicherung haben eine strategische Partnerschaft entstehen lassen, die trotz großer Unterschiede regionaler Art das brasilianische Entwicklungspotential in den Vordergrund stellt.

Die deutsche Industrie in Brasilien ist auch für das Crosstrading prädestiniert, dem in Zukunft im globalen Kontext eine steigende wirtschaftliche Bedeutung zukommen wird. Im Technologietransfer und als Studien- und Forschungsstandort steht Deutschland mit der englischsprachigen Welt, insbesondere Nordamerika, in direktem Wettbewerb in Brasilien. Aus angloamerikanischer Sicht liegt Südamerika und damit auch Brasilien im natürlichen Einflussbereich der USA.

Nach Schätzungen der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer belaufen sich die deutschen Direktinvestitionen bis Ende 2003 auf ca. US\$ 19 Mrd. Diese Investitionssumme umfasst auch Investitionen und Kapitalzuflüsse über Drittländer. Mehr als 80% des investierten deutschen Kapitals ist in der Industrie angelegt. Deutschland ist hinter den USA und Spanien akkumuliert drittgrößter Investor in Brasilien, wenn auch in einzelnen der letzten Jahre aus Portugal und anderen europäischen Ländern, vor allem im Zusammenhang mit der Privatisierung, wesentlich höhere Investitionen als aus Deutschland nach Brasilien gingen.

Zu den bevorzugten Standortfaktoren Brasiliens zählen vielerorts neben hochqualifizierten Arbeitskräften und einer ausgebauten Infrastruktur auch spezialisierte Zulieferindustrien und ein funktionierendes Bankensystem, was den Aufbau von Produktionsstätten attraktiv macht – auch für den globalen Export. Brasilien hat weitgehend den Anschluss an die internationale Spitzentechnologie und die globale Industrieentwicklung gefunden.

Für Deutschland ist Brasilien nach den USA der zweitwichtigste Handelspartner des amerikanischen Kontinents. Andererseits ist Deutschland Brasiliens drittgrößter Handelspartner nach den USA und Argentinien.

Dem Arbeitsmarkt kommt in Brasilien eine besondere Bedeutung zu. Wenn auch das Humankapital deutliche Defizite bei der Masse der Bevölkerung hinsichtlich der Schulausbildung aufweist, so beeindruckt doch immer wieder das Interesse der Unternehmensmitarbeiter am eigenen Weiterkommen durch höhere Qualifikation. Viele jüngere Angestellte gehen abends entweder zur Schule oder zu einer der vielen Lehruniversitäten, die ihnen eine "akademische" Ausbildung ermöglichen.

Die Perspektiven für deutsche Investitionen zu Beginn des 21. Jahrhunderts werden von den brasilianischen Unternehmen mit deutschem Kapital und deren Stammhäusern sowie von den Wirtschaftsverbänden und Regierungen in beiden Ländern über-

wiegend positiv beurteilt. Wenn auch aufgrund von äußeren und inneren Einflüssen (Krisen in anderen Ländern, brasilianische Struktur­mängel wie Energieengpass) das Wirtschaftswachstum bisher nicht die erwartete Höhe erreicht hat, so hat sich das Investitionsklima dennoch deutlich verbessert, und zwar durch Marktöffnung, Inflationsbekämpfung und Privatisierung, durch verbesserten Patentschutz, Abbau von Haushaltsdefiziten, Ausbau der Infrastruktur und vor allem durch Exporterfolge.

Seit dem Übergang zur Demokratie Mitte der achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts regieren die inzwischen direkt gewählten Staatspräsidenten mit verschiedenen Koalitionen. Die innere Stabilität des Landes hat sich stark gefestigt, nicht zuletzt durch die schonungslose Offenlegung von Missständen seitens der Medien.

Die politische und wirtschaftliche Öffnung Brasiliens wurde flankiert durch die Schaffung des Wirtschaftsblocks Mercosur im Südosten Südamerikas, der zu einer Wirtschaftsgemeinschaft führen soll. Der Mercosur steht sowohl mit der Nordamerikanischen Freihandelszone NAFTA als auch mit der Europäischen Union in Verhandlung. Dabei geht es in den Amerikas um einen Direktanschluss oder einen Beitritt zur Panamerikanischen Freihandelszone FTAA und hinsichtlich der Europäischen Union um bessere Terms of Trade, die zu einer Freihandelszone führen sollen.

Brasilien ist in den letzten Jahren die Rolle des Motors der südamerikanischen Integration sowie des Fürsprechers Südamerikas in der Europäischen Union zugefallen.

Diese positiven Rahmenbedingungen für Unternehmen beziehen sich allerdings nur auf einen Teil des riesigen Landes; denn die kontinentalen Ausmaße Brasiliens mit fünf völlig unterschiedlichen Regionen, nämlich dem Norden, dem Nordosten, dem Mittelwesten, dem Südosten und dem Süden, haben dazu geführt, dass ein Industriedreieck aus den Städten Rio de Janeiro, Belo Horizonte - Minas Gerais und São Paulo im Südosten entstand und sich in die entsprechenden Bundesländer hinein ausdehnte. Darüber hinaus setzten sich die südlichen Bundesländer Paraná, Santa Catarina und Rio Grande do Sul in der Entwicklung von den anderen Regionen in Brasilien wirtschaftlich stark ab.

Erst in letzter Zeit hebt sich die neue Agrarfront in den Bundesländern Mato Grosso do Sul, Mato Grosso und Goiás im Mittelwesten aus den sonst nur punktuell in bestimmten Großstädten – vor allem in den Landeshauptstädten – vorhandenen nennenswerten wirtschaftlichen Aktivitäten heraus.

Die in weiten Gebieten Brasiliens vorhandene Armut, der damit zusammenhängende Hunger und die prekäre Erziehung und Ausbildung der Kinder sowie die dort vielfach praktizierte Ausbeutung der Bevölkerung und das spurlose Verschwinden staatlicher Fördermittel sowie das damit völlig überforderte politische System machen Entwicklungshilfe von ausländischen Regierungs- und Nichtregierungsstellen erforderlich.

Die in den südlichen Teilen Brasiliens weitgehend positiven Rahmenbedingungen im Unternehmensumfeld wurden früher von verschiedenen Institutionen der deutschen Entwicklungshilfe gefördert. Heute konzentriert sich diese Entwicklungszusammenarbeit zur Armutsbekämpfung im Wesentlichen auf die nördlichen Teile Brasiliens, obwohl auch in verschiedenen Randgebieten der Bundesländer mit größeren industriellen Aktivitäten und vor allem in Teilen der Großstädte bittere Armut herrscht.

Über die Armutsbekämpfung hinaus wird Hilfe zur Selbsthilfe von der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) angeboten. Hier geht es im Wesentlichen um die Vorbereitung auf eine selbständige Tätigkeit der Menschen, die Einrichtung von Kleinbetrieben usw. Auch die politischen Stiftungen tragen mit ihren Programmen und Projekten zur Entwicklung – vor allem im vorparlamentarischen Raum und zur Stärkung der drei Gewalten sowie der gesellschaftspolitischen Institutionen in Brasilien – bei.

Der Deutsche Akademische Austauschdienst (DAAD) hat eine große Bedeutung bei der akademischen Elitebildung und -förderung in Brasilien und bereitet damit auch das positive Umfeld für Unternehmen aus Deutschland vor. Das Deutsch-Brasilianische Technologie-Institut ITBA, das ebenfalls akademischen Ansprüchen genügt, wird in Zukunft immer wichtiger für den Technologietransfer zwischen Deutschland und Brasilien. Die Fraunhofer-Gesellschaft und die Steinbeis-Stiftung fördern darüber hinaus Initiativen zur angewandten Wissenschaft, die letztlich im Interesse von Unternehmen durchgeführt werden.

Das Tätigkeitsspektrum offizieller, halboffizieller und privater deutscher Initiativen für einen Beitrag zur Entwicklung Brasiliens wird durch eine Vielzahl von Institutionen und Aktivitäten ergänzt, zum Beispiel:

- Deutsche Entwicklungsbanken, Messevertretungen und Repräsentanzen der Bundesländer
- InWent als Nachfolgerin der Carl Duisberg Gesellschaft, der Senior Experten Service (SES), die Deutsche Zentrale für Tourismus
- das Goethe-Institut und über 100 deutschsprachige Schulen, Kirchen und weitere bedeutende Kultur- und Sozialeinrichtungen privater Initiativen Deutscher und Deutschstämmiger
- die Zusammenarbeit im Genossenschaftswesen sowie in der Ausbildung mit den brasilianischen Berufsbildungswerken der Industrie und des Handels
- die Initiativen für Infrastruktur und Energie sowie Agribusiness im Rahmen der Deutsch-Brasilianischen Gemischten Kommission für wirtschaftliche Zusammenarbeit
- die Entwicklungszusammenarbeit beim PP-G7-Projekt zum Schutz der Amazonaswälder und die Schutzmaßnahmen für die Küstenregenwälder.

Diese gesellschaftspolitischen Initiativen im kulturellen und sozialen Bereich deutscher Regierungs- und Nichtregierungsstellen werden flankiert durch Förderungsmaßnahmen, die auf die Wirtschaft ausgerichtet sind. Dabei stützt sich die deutsche Außenwirtschaftsförderung auf drei Säulen:

- die Botschaft in Brasília, Generalkonsulate in Recife, Rio de Janeiro, São Paulo und Porto Alegre sowie eine große Anzahl von Honorarkonsuln
- den Korrespondenten der Informationsagentur BfAI in São Paulo
- die AHKs in Rio de Janeiro, São Paulo und Porto Alegre mit Zweigstellen in Belo Horizonte in Curitiba sowie verschiedenen Nebenstellen, unter anderem in Brasília.

Die deutsche Außenwirtschaftsförderung wird von den AHKs in Brasilien in Zusammenarbeit mit ihren Partnern besonders aufmerksam betrieben; dazu gehört es auch, gemeinsam im Interesse der Wirtschaft der beiden Länder illustre Regierungsvertreter und hochrangige Unternehmerdelegationen zu instruieren, deren Aufenthalt vorzubereiten und Gesprächspartner für sie auszuwählen. Da Unternehmertreffen, Wirtschaftstage und Fachkonferenzen weltweit federführend vom Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) betreut werden, kann sich die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer auch bei diesen Veranstaltungen mit einbringen. Sie beteiligt sich dabei an der inhaltlichen und ablaufmäßigen Ausrichtung und Vorbereitung. Diese langjährige, außerordentlich erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem BDI wird ergänzt und erweitert durch ein Kooperationsabkommen zwischen der AHK São Paulo und diesem Bundesverband.

## 4 Die deutschen AHKs in Brasilien, ihre Funktion und ihre Struktur

Die anerkannten AHKs in Brasilien (Rio de Janeiro, São Paulo und Porto Alegre) haben zusammen über 1.000 Mitglieder – nicht nur Unternehmen mit deutschem Kapital und Know-how, sondern auch außenwirtschaftlich orientierte brasilianische und in Deutschland ansässige Unternehmen und Institutionen. Seit den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts arbeiten diese drei AHKs über den Rat der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammern in steigendem Maße zusammen. Entsprechend ihrer bilateralen Ausrichtung setzen sich die deutschen Auslandshandelskammern für die Interessen der Wirtschaft beider Länder ein und leisten ihren Beitrag zu den intensiven Wirtschaftsbeziehungen, die das Wachstum stärken, den technischen und wissen-

schaftlichen Fortschritt fördern und damit den Wohlstand der Bevölkerung der beiden Partnerländer erhöhen.

Die drei bilateralen AHKs in Brasilien sind außerordentliche Mitglieder im Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK), von dem sie tatkräftig und besonders erfolgreich unterstützt werden. Sie gehören damit zum weltweiten deutschen Kammernetz, das Zuwendungen vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) zur Förderung der deutschen Außenwirtschaft erhält. Seit Beginn der 90er Jahre gibt es eine enge Zusammenarbeit auch mit den AHKs in Argentinien, Bolivien, Chile, Uruguay und Paraguay durch die Mercosur-Allianz (Allianz der deutschen Auslandshandelskammern im Mercosur). Darüber hinaus ist die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer Mitglied der Vereinigung der Europäischen Auslandshandelskammern in Brasilien "Eurocâmaras".

Die geographische Aufteilung der Kammerzuständigkeiten in Brasilien begleitet die Konsularbezirke der Generalkonsulate in São Paulo (Bundesländer São Paulo, Mato Grosso do Sul und Paraná), in Rio de Janeiro (Rio de Janeiro, Minas Gerais und Espírito Santo) und in Porto Alegre (Rio Grande do Sul und Santa Catarina). Die Bundesländer mit deutschen Auslandshandelskammern erwirtschaften zusammen 77% des brasilianischen Bruttoinlandprodukts (BIP). Davon entfallen 42% auf die Region São Paulo, 23% auf die Region Rio de Janeiro und 12% auf die Region Porto Alegre.

In Rio de Janeiro gründeten im Kriegsjahr 1916 deutsche Unternehmer den "Verband Deutsch-Brasilianischer Firmen", den Vorläufer der heutigen Auslandshandelskammer. Somit kann die AHK Rio de Janeiro auf über 85 Jahre erfolgreiche Tätigkeit zurückblicken. Sie verfügt über einen Mitgliederstamm von etwa 150 Firmenmitgliedern aus allen Handels-, Industrie- und Dienstleistungsbereichen.

Das Bundesland Rio de Janeiro mit den traditionellen Industrien wie Stahl, Energie, Schiffbau usw. hat sich wegen seiner besonderen Lage in den letzten Jahren schwerpunktmäßig durch die Offshore-Öl- und Erdgasgewinnung zusätzlich zu einem Raffinerie- und Petrochemiepool und über den Hafen zu einem Logistik- und Dienstleistungszentrum mit Außenhandelsschwerpunkt entwickelt. Daneben wachsen verstärkt die Bereiche Telekommunikation und Tourismus.

Die Kammer in São Paulo ist etwas später, ebenfalls 1916 gegründet worden. Heute ist São Paulo unbestritten das wirtschaftliche und finanzielle Zentrum Brasiliens. Die Mitgliederbasis der AHK wird durch die in São Paulo ansässigen Unternehmen mit deutschem Kapital, die mehr als 250.000 Mitarbeiter beschäftigen, geprägt. Die AHK São Paulo zeichnet sich mit ihren ca. 650 Mitgliedsunternehmen durch ein besonders engagiertes Ehrenamt aus. Sie ist sehr innovativ und leistet Pionierarbeit auf zahlreichen Gebieten (Qualitätswesen mit ISO 9000 und 14000, Messebeteiligungen mit eigenem Stand auf der EXPO 2000, Ehrungen und Preise, Veröffentlichungen usw.). Die Leistungspalette der Kammer ist extrem reichhaltig.

Die AHK São Paulo hat Kompetenzzentren im Bereich Umwelt und mit dem Deutsch-Brasilianischen Technologie-Institut ITBA auch im Bereich des Technologietransfers. Sie hat bereits in den 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts ein Konzept des "Deutschen Hauses" entwickelt und mit privatwirtschaftlichen Mitteln finanziert. In diesem Centro Empresarial Transatlântico befinden sich außer renommierten Firmen auch Institutionen wie die Entwicklungsbankengruppe KfW - DEG, die BfAI-Agentur, die Deutsche Zentrale für Tourismus, ein Büro des Deutsch-Brasilianischen Technologie-Instituts ITBA, eine Landesvertretung, die Vereinigung der Europäischen Auslandshandelskammern "Eurocâmaras" sowie der deutsche Club Transatlântico, wodurch mittels verkürzter Kommunikationswege und verbesserter Informationsflüsse die Entscheidungsfindung in vieler Hinsicht wesentlich erleichtert wird.

Die meisten der 1.200 in Brasilien engagierten Unternehmen mit deutschem Kapital haben in São Paulo ihren Sitz. Immer mehr dieser Unternehmen übernehmen auch die Gesamtverantwortung für die Geschäftsentwicklung in Südamerika. Wichtige Wirtschaftssektoren im Kammerbezirk São Paulo sind die Automobil- und Zuliefererindustrie, der Maschinen- und Anlagenbau, die Chemie- und Pharmaindustrie sowie die Elektro- und Elektronikindustrie. Heute siedeln sich vor allem mittelständische Industrien und Dienstleistungsbetriebe aus Deutschland in São Paulo an.

Porto Alegre ist die Hauptstadt des südlichsten Bundeslandes Rio Grande do Sul, das mit dem zum Kammerbezirk gehörenden Nachbarland Santa Catarina zu den am stärksten europäisch, insbesondere deutsch geprägten Teilen Brasiliens gehört. Der Anteil der deutschstämmigen Bevölkerung beträgt über 25%. Die Unternehmensstruktur ist ausgeprägt mittelständisch. Wichtige Branchen sind die Landwirtschaft, einschließlich der Landtechnik und Lebensmittelverarbeitung, die Leder-, insbesondere die Schuhindustrie, die Holz- und Möbelindustrie sowie die Düngemittelproduktion. Im Export steht Rio Grande do Sul an zweiter Stelle unter den brasilianischen Bundesländern; Santa Catarina hat eine stark nach Deutschland exportorientierte Textilindustrie.

Die AHK Porto Alegre besteht seit 1955 als eigenständige Kammer und hat ca. 160 Mitglieder. Die Mitgliederstruktur ist geprägt durch den Mittelstand, vorwiegend mit deutsch-brasilianischen Inhaberfamilien. Die Regionalkammer für Rio Grande do Sul und Santa Catarina hat Erfolge in der Ausrichtung von Firmengemeinschaftsständen auf wichtigen Messen in Südbrasilien und mit der Markteinführung über diesen Weg. Durch ihre Erfahrungsaustauschgruppe "Umweltschutz" gilt die Kammer als eine der regionalen Bezugspunkte in diesem Bereich.

Das AHK-Netz in Brasilien besteht aus einer "Holding" mit Namen "Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer" (Câmara Brasil-Alemanha), die durch ihre Klammerfunktion die zentralen Bereiche der deutsch-brasilianischen Zusammenarbeit abdeckt sowie die Koordination und Integration der Arbeit der drei selbstständig tätigen AHKs mit ihren Zweig- und Nebenstellen vornimmt.

Die Selbständigkeit der drei AHKs in Brasilien hat ihre Grundlage in dem großen persönlichen Einsatz und finanziellen Beitrag der Kammermitglieder, insbesondere der Ehrenamtsträger.

Die Organe der " Holding " sind der " Rat der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammern " ( Conselho Integrado das Câmaras de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha ) und die " Hauptgeschäftsführung ". Der Rat der Deutsch-Brasilianischen Kammern wird von den Präsidenten und Geschäftsführern der drei AHKs in Brasilien gebildet und hat als gewählten Vorsitzenden einen der drei Präsidenten. Die Geschäftsführung der " Holding " nimmt der Geschäftsführer der AHK São Paulo neben seinen originären Aufgaben in Personalunion wahr.

Die Funktion, also die Ziele und Aufgaben, der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer und die entsprechende Struktur ist in den fast 90 Jahren ihrer Geschichte ständig der Realität angepasst worden und mit der wirtschaftlichen Entwicklung Brasiliens gewachsen. Neben der Erhaltung und Erweiterung eines starken und repräsentativen Mitgliederstammes und der Durchführung von Maßnahmen zur deutschen Außenwirtschaftsförderung, die durch strategierelevante Aktivitäten wie die Organisation der Deutsch-Brasilianischen Unternehmertreffen zusammen mit dem BDI, die Persönlichkeitsehrung zusammen mit dem DIHK und die Vergabe des Umweltpreises von Martius abgesichert werden, sind die mitglieder- und ganz allgemein kundenorientierten Dienstleistungen der deutschen AHKs zum Ausbau ihrer Plattform als angesehene bilaterale Institutionen in Brasilien von großer Bedeutung.

Die Nähe zu Unternehmen, Behörden und Verbänden, vor allem zu deren Entscheidungsträgern in Brasilien und Deutschland, ermöglicht es den Regionalkammern, wertvolle Dienstleistungen zu erbringen, die den Zugang zum brasilianischen und südamerikanischen sowie zum deutschen beziehungsweise europäischen Markt erleichtern. Das breite Angebot und die starke Inanspruchnahme ihrer Dienstleistungen hat die zentrale Bedeutung der AHKs für die Wirtschaftsbeziehungen zwischen den beiden Kontinenten gefestigt.

Dabei beruht die Arbeit der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer im Wesentlichen auf drei Säulen, nämlich der Außenwirtschaft, der Berufsbildung und der Mitgliedschaft. Diese drei Säulen sind in Form von Hauptabteilungen organisiert, die wiederum auf die Mitarbeit von anderen wichtigen Abteilungen zurückgreifen können, und zwar auf die Juristische, die Volkswirtschaftliche und die Messeabteilung sowie die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit. Darüber hinaus stehen neben weiteren eigenen Serviceeinheiten der Kammern auch fremdfinanzierte Abteilungen und Sektoren mit ihrem Dienstleistungsangebot der deutsch-brasilianischen Wirtschaft zur Verfügung.

Die Abteilungen und Serviceeinheiten der deutschen AHKs in Brasilien arbeiten in mancher Hinsicht in einem von starker Konkurrenz geprägten Umfeld. Die deutsche Industrie hat nicht nur Zulieferer von Industrieprodukten sondern auch Anwälte,

Wirtschaftsprüfer und Berater der verschiedensten Bereiche und andere Dienstleister nach sich gezogen, die darauf achten, dass die AHKs, in denen auch sie Mitglied sind, sich nicht zu Selbstkosten mit Qualitätsarbeit in ihr Kundenpotential einmischen.

Eine solche bei bestimmten Dienstleistungen auftretende Konkurrenzsituation zwingt die deutschen AHKs in Brasilien immer wieder dazu, sich kreativ zu verbessern und komplementär zu verhalten, sodass im Interesse aller Beteiligten statt einer substituierenden eine weitgehend integrierte Zusammenarbeit erfolgen kann. Außerdem wird durch ein solches Kammerverhalten ein weiterer Kompetenzausbau gefördert (Centers of Excellence), und zwar hinsichtlich der wichtigsten Branchen sowie für zukunftsorientierte Themen und Aktivitäten, aber auch das Vorhalten einer Leistungsbereitschaft bei anhaltendem Kostendruck sowie der Auf- und Ausbau eines stabilen Netzwerkes auf unterschiedlichen politischen und institutionellen Ebenen.

## 5 Die Umsetzung der Ziele und Aufgaben der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer

Die Ziele und Aufgaben der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer zur Förderung der Wirtschaftsbeziehungen - in beide Richtungen - können in einen gesamtwirtschaftlichen und einen einzelwirtschaftlichen Aspekt aufgeteilt werden. Dabei ergeben sich unterschiedliche Betrachtungsweisen:

- Gesamtwirtschaftlich gesehen dominieren Fragen nach den für Deutschland und Brasilien langfristig strategisch wichtigen und interessanten Märkten (zum Beispiel Wachstums-, Absatz-, Beschaffungsmärkte) und nach den Möglichkeiten, auf diesen Märkten weitgehend frei agieren zu können. Es geht also bei der Identifizierung von potentiellen Märkten auch darum, die Voraussetzung dafür zu schaffen, dass diese Märkte von deutschen beziehungsweise brasilianischen Unternehmen bedient werden können.

Die tatkräftige Mitwirkung an der Gestaltung der dazu erforderlichen Rahmenbedingungen ist eine originäre Aufgabe der Kammer im Interesse der Wirtschaft beider Länder. Praktische Beispiele für diesbezügliche Maßnahmen sind die Deutsch-Brasilianischen Wirtschaftstage (zum Beispiel Marktzugang), die Deutsch-Brasilianische Infrastruktur-Initiative, die entsprechende Agribusiness-Initiative, die Lobby-Arbeit im Rahmen des Doppelbesteuerungsabkommens und der Transferpreisgesetzgebung sowie des Investitionssicherungsgesetzes, der Kammerein-

satz für die Erteilung von Visa und Arbeitsgenehmigungen, die Schaffung von Rechtssicherheit im Umwelt- und Energiebereich.

- Einzelwirtschaftlich gesehen geht es vorwiegend um kurzfristige und spezifische Interessen von Unternehmen. Die nachgefragten Dienstleistungen zum Marktzugang und zur Marktbearbeitung betreffen dabei vorwiegend Handel, Investitionen und Technologietransfer, die Gründung von Joint Ventures oder die Einrichtung von Vertretungen - sowohl von Deutschland nach Brasilien als auch von Brasilien nach Deutschland sowie im globalen Kontext.

Die AHKs in Brasilien entwickeln ihre Kunden- und Marktstrategien gemeinsam und unter Berücksichtigung der Erfordernisse der an der Weiterentwicklung der deutsch-brasilianischen Wirtschaftsbeziehungen interessierten Stellen. Die Strategieentwicklung wird darüber hinaus gemeinsam von Ehrenamt und Berufsamt vorgenommen, wobei die Umsetzung der Strategien Aufgabe und Verantwortung der Geschäftsführung ist.

Die deutschen AHKs in Brasilien sind Dienstleister für alle Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung, wobei die kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) eine wichtige Kundenbasis darstellen, die Kammermitglieder aber preislich begünstigt werden. Die Kammermitglieder finden darüber hinaus in der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer eine unentbehrliche Plattform zum Erfahrungsaustausch, zur Interessenvertretung und zur verantwortlichen Mitgestaltung des gemeinsamen Außenauftritts. Da in Brasilien persönliche Beziehungen und Netzwerke wichtig sind, spielen die Ehrenamtsträger unter den Mitgliedern eine besondere Rolle. Deshalb werden als strategierelevante Aktivitäten und kontaktfreundliche Maßnahmen die Organisation der Deutsch-Brasilianischen Wirtschaftstage, die Persönlichkeitsehrung und die Vergabe des Umweltpreises von Martius angesehen.

Dienstleistungen aus dem Kammernetz in Brasilien können grundsätzlich von jeder einzelnen der drei AHKs unter Nutzung des gemeinsamen Wissensmanagements und Heranziehung der Kontakte aus dem gesamten Kammernetz des DIHK erbracht werden; dies gilt auch bei Branchenspezialisierung und der Übernahme sonstiger inhaltlicher Schwerpunkte, die ständig an die Notwendigkeiten und Erfordernisse der Unternehmen und an den technischen Fortschritt angepasst werden.

Im Einzelnen haben sich die drei AHKs folgende generelle Ziele gesteckt:

- Erhöhung des Handels- und Technologieaustauschs sowie der Investitionen zwischen Deutschland und Brasilien
- Durchführung eines Brasilien-Marketings in Deutschland
- Förderung des Umweltschutzes in Brasilien
- Weiterentwicklung des Technologie-Instituts ITBA als Technologietransferzentrale zwischen Deutschland und Brasilien

- Einbindung der Kammermitglieder in die "Soziale Verantwortung"
- Kooperation im Mercosur.

Zu den speziellen Aufgaben des deutschen Kammernetzes in Brasilien gehören aus Unternehmenssicht:

#### **Informationsvermittlung über Marktchancen**

- Publikation von generellen und speziellen Schriften (Kammerzeitschrift, Handbücher, Marktführer usw.)
- Veranstaltung von Seminaren zur Exportförderung nach Deutschland
- Erweiterung der Medienpräsenz für die Kammerarbeit und für ein positives Image des jeweils anderen Landes

#### **Kontaktherstellung mit potenziellen Geschäftspartnern**

- Durchführung von Kooperationsbörsen und individuellen Geschäftspartnervermittlungen
- Organisation der Deutsch-Brasilianischen Wirtschaftstage (Persönlichkeitsehrung, Unternehmertreffen, Gemischte Kommissionssitzungen)
- Unterstützung beim Aufbau eines Vertriebsnetzes für brasilianische Exporteure in Deutschland
- Vertretung von Messegesellschaften: Zusammenstellung und Begleitung von Besucher- und Ausstellerdelegationen und Durchführung von Sonderprojekten (zum Beispiel Biofach)
- Förderung des brasilianischen Designs zur Teilnahme an Prämierungen in Deutschland

#### **Praktische Unterstützung beim Geschäftsauf- und -ausbau**

- Vornahme des Inkassoverfahrens in Brasilien
- Abhalten juristischer Informationsgespräche für potentielle Investoren
- Ausweitung der virtuellen Verkaufsförderung für die deutsche Agrarwirtschaft
- Vertrieb von Videokonferenzen für Kammermitglieder und Dritte
- Ausrichtung der Umweltprämierung von Martius
- Kooperation mit Kammermitgliedsunternehmen bei der Teilnahme an Sozialreformprojekten der brasilianischen Regierung ("Fome Zero"/Ausbildung)
- Beitrag zur Flexibilisierung des brasilianischen Arbeitsmarktes

### **Berufsausbildung und Technologietransfer**

- Durchführung der dualen Berufsausbildung (Lehrlings- und Meisterausbildung)
- Einführung von Berufsakademien in Brasilien
- Beratung in Qualitätsstandards und -zertifizierungen (ISO 9000 und ISO 14000)
- Transfer von speziellem Know-how, zum Beispiel über erneuerbare Energie, organische Landwirtschaft und CDM.

Auch jüngere Führungskräfte von Mitgliedsunternehmen werden in die Kammerarbeit mit eingebunden, und zwar durch die Wirtschaftsunioren, wodurch sie Einblick in die Selbstverwaltung der Wirtschaft bekommen und bei der Arbeit der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer mitwirken können. Zu diesem Zweck führt die "Juniorenkammer" regelmäßig Veranstaltungen für ihre Mitglieder zu aktuellen Themen durch. Darüber hinaus unterhält sie Arbeitskreise mit dem Ziel, den Erfahrungsaustausch auf den verschiedensten Ebenen, auch im kulturellen und sozialen Umfeld, zu fördern und eigene Projekte durchzuführen.

## **6 Das Erfolgsrezept für eine gelungene Kammerarbeit im Interesse deutscher und brasilianischer Unternehmen**

Die Erfüllung der Ziele und die Erledigung der Aufgaben der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer wird erleichtert durch das Interesse der Mitglieder, das im finanziellen und persönlichen Beitrag zum Ausdruck kommt, sowie durch den großen Enthusiasmus und die enorme Kreativität ihrer Mitarbeiter. Obwohl die Kammer strengen brasilianischen Gesetzen und behördlichen Vorgaben aus Deutschland für Haushaltsplan und Jahresabschluss sowie gesetzlichen Bestimmungen zu subventionsrelevanten Tatbeständen unterliegt, hat sie ihre Entwicklungs- und Wachstumsimpulse sowie ihre "Aufsehen erregenden" Projekte ständig weiterentwickelt. Dazu hat die Ausgewogenheit der satzungsmäßigen Vorschriften bezüglich der Aufgabenverteilung zwischen Ehren- und Berufsamt beigetragen, nach denen

- der Kammervorstand die strategischen Ziele der AHK im Interesse der Mitglieder und im Einklang mit der deutschen Außenwirtschaftsförderung sowie im Einvernehmen mit der Geschäftsführung definiert, und
- die Geschäftsführung die Aufgabe hat, diese Ziele eigenverantwortlich umzusetzen, und damit zuständig ist für Haushalt und Mitarbeiter.

Die Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Geschäftsführung ist in jeder deutschen Auslandshandelskammer sehr sensibel. In den deutschen AHKs in Brasilien tritt der Kammervorstand wie ein Unternehmensvorstand hinsichtlich der strategischen Ziele auf und wie ein Unternehmensaufsichtsrat bei der Ausübung seiner satzungsmäßigen Aufsichtspflicht gegenüber der Geschäftsführung, die im Tagesgeschäft der "eigentliche Vorstand" ist. Deshalb lässt sich die Arbeitsteilung bei der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Ehren- und Berufsamt schlagwortartig für die AHKs in Brasilien, die traditionell engagierte Unternehmer und hochrangige Geschäftsführer aus Deutschland in den Kammergremien haben, zusammenfassen in:

- Außenauftritt vorwiegend durch das Ehrenamt, das dafür die Kammerplattform nutzt, Projekte entwickelt und Sponsoren mit einbindet und
- Geschäftsführung mit administrativer Verantwortung durch das Berufsamt, das durch seine Bestellung eigene Kompetenzen und Verpflichtungen hat.

Diese gelebte Partnerschaft mit Interessenausgleich zwischen hochrangigen Unternehmensleitern und einem hochqualifizierten und motivierten professionellen Kammermanagement hat in Brasilien zu einer harmonischen und erfolgreichen Kammerentwicklung geführt. Die vertrauliche Zusammenarbeit der Doppelspitze von Kammerpräsident und -geschäftsführer in der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer wird satzungsmäßig dadurch erleichtert, dass die Mitglieder nicht für Kammerverpflichtungen haften; die Haftung liegt allein bei der Geschäftsführung, gegenüber Deutschland auch strafrechtlich bei Tatbeständen des Subventionsvergehens im Zusammenhang mit den Zuwendungen. Die Ehrenamtsträger könnten nur dann zur Rechenschaft gezogen werden, wenn sie ihre Aufsichtspflicht verletzen würden.

Zum Erfolg der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer trägt neben der harmonischen Zusammenarbeit zwischen Ehren- und Berufsamt sowie der hervorragenden Unterstützung von DIHK und BMWA auch das große Qualitätsbewusstsein im Interesse der deutschen und brasilianischen Unternehmen bei. Die AHK São Paulo war die erste Kammer der Welt mit einer ISO 9000-Zertifizierung, und sie ist heute noch die einzige nach ISO 14000 zertifizierte Kammer. Sie hat bei der ersten Mystery Man-Aktion (DIHK-Qualitätswettbewerb) der deutschen Auslandshandelskammern in der Gesamtwertung aus der Kombination "Fachkompetenz und Service plus Freundlichkeit" den hervorragenden 4. Platz erzielt, die Regionalkammer Porto Alegre in der "Fachkompetenz" sogar den 1. Platz.

Der offenkundige Nutzen der AHKs in Brasilien für deutsche Unternehmen wird durch Optimierung des Mitteleinsatzes und Steigerung der Effizienz ständig weiter verbessert, und zwar unter Zugrundelegung

- nachfrageorientierter Arbeit (Follow the Money),
- lokaler Strukturen (Business is local),

- globalen Handelns (Think global) und
- stärkerer Zentralisierung (Centers of Excellence/"Holding"-Funktion).

Die Kammerarbeit im Interesse von Mitgliedern und Dritten auf der Grundlage einer wirtschaftlichen und sparsamen Mittelverwendung wird mit einer straffen, qualifizierten Mitarbeiterstruktur (Lean Management) geleistet und kommt zum Ausdruck in gemeinsam verfassten Publikationen der drei regionalen AHKs sowie ihrer Zweig- und Nebenstellen, darüber hinaus auch durch die Schaffung von gemeinsamen Kompetenzzentren.

Der Nutzen der deutschen Auslandshandelskammern in Brasilien für die deutsche Wirtschaft, insbesondere für die KMUs, lässt sich von der Kostenseite noch weiter unterstreichen: Nur rund 20% des Haushalts der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer sind deutsche Steuergelder. Bei der Regionalkammer São Paulo liegt dieser Anteil sogar unter 20%. Das ist ein Rekordergebnis im globalen Vergleich mit allen Säulen der deutschen Außenwirtschaftsförderung, einschließlich des Auslandshandelskammernetzes.

Durch die ihm eigene Bilateralität – notwendige Voraussetzung für Geschäftsabschlüsse – genießt das Auslandshandelskammernetz in Brasilien uneingeschränkte Akzeptanz sowohl bei der Privatwirtschaft als auch bei staatlichen Stellen. Das ist auch darauf zurückzuführen, dass die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer im weltweiten Trend der Privatwirtschaft liegt und trotz ihres öffentlichen Auftrags immer weniger Staatsfinanzierung in Anspruch nimmt.

## 7 Nachwort

Die Unternehmen am größten deutschen Investitionsstandort im Ausland nutzen heute die neueste Spitzentechnologie für den brasilianischen Markt und produzieren in Brasilien für Drittmärkte; sie ziehen zunehmend ihre internationalen Netzwerke für ihre Investitions-, Handels- und Dienstleistungsinteressen heran. Das zeigt, wie weit fortgeschritten die auf den Weltmarkt ausgerichtete Realität der brasilianischen Unternehmen mit deutschem Kapital und Know-how ist.

Diese Unternehmen sind dazu prädestiniert, in globalen Prozessen eine Führungsrolle aus Brasilien heraus zu übernehmen, und dies nicht nur aufgrund ihres eigenen Gewichts hinsichtlich Größe, Technologie und industrieller Schwerpunkte, sondern insbesondere auch aufgrund der international gesammelten Erfahrungen.

Die Erfolge ihrer Mitglieder greifen die AHKs in Brasilien systematisch auf und unterstützen diese Entwicklung nach Kräften. Die Ausrichtung der Arbeit der AHKs in

Brasilien wird deshalb in Zukunft mehr multilateral, multiplex, global und kulturell sowie sozial integrierend orientiert sein.

Eine solche Entwicklung baut vor allem auf der Stärke der AHKs auf, die aus der aktiven ehrenamtlichen und hauptamtlichen Zusammenarbeit kommt. Die Trends im Unternehmensbereich können auf diese Weise sehr schnell erkannt, vom professionellen Kammermanagement aufgearbeitet und gemeinsam mit den Auftraggebern umgesetzt werden. Die Chancen für die Unternehmen aus der Optimierung der engen Verzahnung zwischen der Realität der Entwicklungen, der Bedürfnisse der Unternehmen und der Möglichkeiten des Dienstleistungsangebots der Auslandshandelskammern in Brasilien sind einmalig. Um diese Chancen wahrnehmen zu können, bedarf es der deutschen AHKs, deren Nutzen für die Unternehmen es nicht nur zu erhalten gilt, sondern auch weiterzuentwickeln, damit das globale Kammernetz auch in Zukunft Erfolg bringend für die Unternehmen und darüber hinaus für die gesamte Wirtschaft tätig sein kann.