

Alexander Busch

WIRT- SCHAFTS- MACHT BRASILien



HANSER

Alexander Busch

WIRTSCHAFTSMACHT BRASILien

HANSER

Das vorliegende Buch stützt sich auf das 2009 im Carl Hanser Verlag erschienene Buch Wirtschaftsmacht Brasilien. Der grüne Riese erwacht.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder von Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2011 Carl Hanser Verlag München

Internet: <http://www.hanser-literaturverlage.de>

Lektorat: Martin Janik

Herstellung: Stefanie König

Umschlaggestaltung: Brecherspitz Kommunikation GmbH,
München,

www.brecherspitz.com

unter Verwendung einer Fotografie von Fotolia

Satz: Presse- und Verlagsservice, Erding

Datenkonvertierung eBook: le-tex publishing services GmbH,
Leipzig

ISBN 978-3-446-42868-3

INHALT

1 Brasilien auf dem Sprung zur neuen Weltmacht: Warum wir den Aufstieg unterschätzen

Brasilien will nicht nur wachsen – sondern auch politisch Gewicht gewinnen

Die Trümpfe Brasiliens in der neuen Weltwirtschaftsordnung
Brasiliens wachsender Einfluss in der Weltpolitik

Wie erfolgreich sind Demokratien bei der Entwicklung?
Brasilien wird zum Testfall

Die entscheidende Frage: Wird Brasilien den Rohstoffreichtum für seine Entwicklung nutzen können?

Brasilien steht derzeit vor einer der größten
Herausforderungen seiner Wirtschaftsgeschichte

Rohstoffe als Starthilfe – für eigene Forschung, Produkte,
Unternehmen

Auf dem brasilianischen Binnenmarkt wächst eine neue
Mittelschicht heran

Trotz der neuen Aufmerksamkeit Berlins: Wir bekommen den
Aufstieg Brasiliens verzögert mit

Warum Brasilien für uns wichtiger ist, als wir vermuten

Mit kaum einem Staat außerhalb Europas haben wir so enge
und vielfältige Verbindungen wie mit Brasilien

Das neue Brasilien passt nicht in unser Bild vom Amazonas-
Land

Brasilien war in den 70er-Jahren das China von heute

2 Die Folgen der Stabilität: Ein Wirtschaftsboom verändert das Land

Der starke Real macht Brasilien teuer

Konsumieren, als gäbe es kein Morgen

Märkte entstehen da, wo der Staat versagt

Private Hochschulen schießen wie Pilze aus dem Boden

Blutige Steaks und Pralinenorgien: Die Brasilianer werden dick

In weniger als einer Dekade: Aus Blechhütten werden
Luxusapartments

Warum man in São Paulos Ostzone heute esoterisch wohnt

Die wachsende Mittelschicht macht die brasilianische
Wirtschaft dynamischer

Nicht immer freiwillig – jeder achte Brasilianer ein
Unternehmer

Brasilianer wissen aus vielen Krisen: Nicht alles auf eine Karte
setzen

Warum der Chef von Nestlé sich so gut in Brasiliens Favelas
auskennt

Die sozialen Netzwerke funktionieren als Garantie und mindern
das Risiko

Besser als milde Gaben: Armutsüberwindung als Geschäft

Der lange Weg bis zur Geburt eines Massenartikels

Warum sich deutsche Konzerne so schwertun mit dem
Massenmarkt in Brasilien

Brasilianische Konzerne sind traditionell erfolgreich im
Niedrigpreissegment

Luiza Helena: Die Kraft aus der Provinz erobert die Metropolen

3 Wie sich Brasilien auf seine neue Rolle in der Weltwirtschaft vorbereitet hat

Brasiliens Wirtschaft bis Mitte der 90er-Jahre: Überleben im Chaos

Ein Präsident beginnt zu modernisieren – und muss wegen Korruption abtreten

Der Kampf gegen die Inflation bringt die entscheidenden Stimmen

Ein Soziologe bringt Brasiliens Wirtschaft auf Kurs

Ökonomen und Banker verordnen den brasilianischen Unternehmen eine Roskur

Der stabile Real: Die Eintrittskarte in den Klub der modernen Volkswirtschaften

Kein Ausverkauf – dafür ein seltener Mix: Staatskonzerne, Privatunternehmen und Multis

Der Fuchs im Hühnerstall: Soros bester Mann beruhigt die Märkte

Brasilianische Banken: Stabil, effizient, rentabel – aber teuer für die Gesellschaft

Wie die Regierung eine schwere Bankenkrise nutzt: Sie saniert die Branche und kontrolliert sie stärker

Brasilien leidet unter einer neuen Variante der »holländischen Krankheit«

Harter Real und China: Brasiliens Wirtschaft muss sich neu orientieren

Die Autobauer teilen als Erste das Land neu auf – die Schwerindustrie und Infrastruktur folgen

Die Konzerne preschen vorweg – und verteilen sich in Südamerika

4 Wo Brasiliens Unternehmen Spitze sind

Statt Fahrräder plötzlich Flugzeuge – das Vorbild Embraer

Die fatale Selbstverliebtheit der Techniker: Die Bruchlandung Embraers

Der Turnaround: Embraer liefert das richtige Flugzeug zum richtigen Zeitpunkt

Patrioten und Toppingenieure: Ein Job bei Embraer ist mehr als ein Job

Neue Konkurrenten aus Russland, China und Japan drängen auf den Markt

Antarctica & Brahma: Wie Brazilianer das weltweite Biergeschäft aufmischen

Kaderschmiede der Elite: Eine Brauerei besitzt die beste Managementschule Brasiliens

Wenig Respekt vor Tradition – umso mehr vor wachsenden Gewinnen

Raus auf den Weltmarkt – die globalen Herausforderer steigen in die Startlöcher

So hart wie China: Deutsche Mittelständler in Brasilien

Nichts von tropisch-locker: Der rigide Alltag für ausländische Unternehmen

Guter Rat ist teuer: Mittelständler vertrauen Amigos statt professionellen Beratern

Brasiliens Konzerne müssen Finanzanlagen toppen – sonst sind sie chancenlos

Die Offensive aus der Provinz: Brasiliens Mittelständler machen Weltkonzernen zu schaffen

Fluch und Segen: Brasiliens Unternehmen nutzen geschickt die Finanzmärkte

Die neuen Unternehmer nutzen die Börse – und verdrängen traditionelle Clans

»A Brewing, Banking Brazilian Billionaire« – ein Brasilien-Schweizer ist der Doyen der brasilianischen Investmentbanker

Warum brasilianische Banken in der Krise zur Weltspitze aufsteigen konnten

The Global Latin American Bank – der brasilianische Geldadel internationalisiert sich

Generationswechsel: Wie die neue Investmentbanker-Garde ihre Vorgänger verdrängt

5 Brasilien wird Ernährer der Welt

Bauernschläue und Biotech – die neuen Agromultis aus den Tropen

Hitze, karge Böden und Trockenheit: Niemand glaubte an Soja

Der Farmer bauen sich ihre Infrastruktur: Häfen, Schiffe, Kraftwerke, Straßen zahlen sie selbst

Wie brasilianische Forscher die Landwirtschaft wettbewerbsfähig machen

Wenig übrig für Cowboy-Romantik im Wilden Westen Brasiliens

Wie die Batista-Brüder den weltweiten Rindfleischmarkt aufgerollt haben

Weltweit verteilte Standorte: Das Risikomanagement der Fleischkonzerne

Weshalb Lebensmittel teuer bleiben werden

Mangelnde Transparenz wird für die brasilianischen Agrokonzerne zum Bumerang

Moderne Umweltpolitik: Wenn Greenpeace, McDonald's und Sojafarmer sich zusammentun

6 Die Riesen aus Rio: Petrobras, Vale, BNDES & Co.

Die versteckte Macht am Zuckerhut: Ein Spaziergang durch die Brasil SA

Der starke Arm des Staates – warum ohne den BNDES und die Pensionsfonds nichts geht

Die Pensionsfonds: Die Grauzone des Staatseinflusses

Genauso wichtig wie Öl und Erz: Der soziale Anker der Rohstoffkonzerne

Das Modell Petrobras – Blaupause für die weltweite Ölindustrie

Glück und die richtigen Entscheidungen: Petrobras wird »Big Oil«

Ein Ölkonzern zum Anfassen: Petrobras gibt sich volksnah

Geschickter Schachzug: Der Staat im Staate wird an die Börse geschickt

Petrobras wird zur Kraftmaschine der neuen Industriepolitik

Warum die Investoren die Petrobras-Aktie links liegen lassen

Ständiger Spagat – der schwere Job an der Spitze von Petrobras

Vorbild Norwegen: Brasilien will seinen Ölreichtum verteilen

Mister X: Wie Eike Batista zum reichsten Mann der Welt werden will

Milliarden anhäufen – Batista sieht das als sportliche Herausforderung

Wie aus der Pralinenschachtel gepflückt: Das Who's who der Brasil SA

Falsches Timing: Warum Batista so schwer zu imitieren ist

Aus dem Gemischtwarenladen CVRD wird der Weltkonzern Vale

Weil Brasilia es so will: Roger Agnelli muss den Hut nehmen

7 Die grüne Weltmacht: Brasiliens führende Rolle bei Biotreibstoffen

Präsident Bush versetzt Investoren weltweit in einen Rausch
Sonne in den Tank – weltweit wollen Staaten Biotreibstoffe
beimischen

Ethanol aus Zuckerrohr: Unendlich viele Möglichkeiten zur
Anwendung

Von der Zuckerplantage bis zur Tankstelle: Brasilien bietet die
Blaupause für den alternativen Treibstoffkreislauf

Eine diskrete Branche erlebt ihre Bonanza

Warum der Gewinn der Zuckerkonzerne immer mehr vom
Ölpreis abhängt

Die Laien gehen und die Profis kommen: Neue Nüchternheit
regiert die Branche

Blamierte Branche: Brasilien muss Ethanol aus den USA
importieren

Der jähe Absturz des Ethanols in Europa: Vom Heilsbringer
zum Übeltäter

Warum Brasilien plötzlich im Mittelpunkt der Debatte über
Biotreibstoffe steht

Ethanol aus Zuckerrohr: Mittelfristig alternativlos, um
Treibhausgase zu verringern

Unwahrscheinlich, aber mächtig: Eine Lobby findet in Europa
zusammen gegen Ethanol

Mit der Verteufelung des Ethanols schütten wir das Kind mit
dem Bade aus

8 Demokratie als Standortvorteil – die Herausforderungen

Brasilianische Politik zwischen Bananenrepublik und
Friedensmissionen

Feudalsystem

Ungestört und privilegiert: Die Politiker- und Beamtenkaste in ihrem Biotop

Das elegante Vakuum: Der Kongress spielt sich ins Abseits
Dinosaurier – in der brasilianischen Politik gibt es sie noch

Seit der Kolonialzeit dient der Staat vor allem einem Ziel: Sich persönlich zu bereichern

Entscheidend für Brasiliens Aufstieg: Die stabile Demokratie
Wohlstandsgewinn für alle: Der Arbeiterführer Lula setzt auf
Kontinuität statt Polarisierung

Die brasilianische Demokratie ist offen für neue Trends und Aufsteiger

Bolsa Família: Moderne Sozialhilfe für die armen Brasilianer
oder traditioneller Stimmenfang?

Warum sich die progressive Politelite bis heute schwarzärger
Lula entschärft die soziale Bombe – aber keiner dankt es ihm

9 Weltmacht Brasilien: Die Vorbereitungen für den Auftritt auf der Weltbühne

Brasiliens Diplomaten wollen in die Topliga

Das Itamaraty auf neuen Pfaden: Lateinamerika, Afrika und Fernost statt USA und Europa

»Der herzliche Mensch« oder warum Brasiliens Diplomaten so gut sind

Warum europäische Diplomaten sich ungern an Cancún erinnern

Brasiliens »soft power« als Leitidee der Außenpolitik

Der Preis der neuen Macht: Brasilien verliert Sympathien

Störpotenzial ausbauen – Brasilien ist nicht mehr der verlässliche Partner des Westens

Viele Emotionen, wenig Effizienz: Der lange Weg zur Integration in Südamerika

Der Mercosur: Nicht mehr als eine löchrige Zollunion

Brasiliens Dominanz erschreckt: Neue Gräben in Südamerika

10 Am Amazonas entscheidet sich Brasiliens Zukunft als Weltmacht

Nicht mehr nur exotisch: Der Amazonas rückt Brasilien ins Zentrum der Klimadebatte

Warum Wald schützen effizienter ist, als Wald aufforsten

»Der Amazonas gehört uns!« – Das Trauma von Brasiliens bedrohter Souveränität im Regenwald

Wie lässt sich der Kreislauf der Zerstörung knacken?

Für jeden Hektar brennenden Regenwaldes steht Brasilien am Pranger

Der Amazonas bekommt eine Lobby: Das Tempo der Regenwaldvernichtung nimmt ab

Greenpeace, WWF & Co. – der Kampf um die Deutungshoheit im Regenwald

Warum die brasilianische Elite umdenkt – von Industriekapitänen bis zu Sojakönigen

Die Regierungen wollen die Zerstörung gar nicht kontrollieren – der politische Preis wäre zu hoch

Unter Beschuss von allen Seiten: Die Indios am Amazonas

Wald kaufen und Zäune ziehen – schlechte Erfolgsaussichten für die Waldrettung

Die lange Liste des Scheiterns: Investitionsruinen und Marketingideen

Grandios gescheitert: Deutsche Entwicklungspolitik am Amazonas

Der Ökodeal: Können Marriott, Coca-Cola und Samsung
Regenwald erhalten?

Die Menschen erfahren, dass der stehende Baum Wert besitzt
– nicht nur der gefällt

11 Ausblick

Danksagung

Anhang

Übersicht

Investor's Info: A-Z der brasilianischen Börse

Knigge für Geschäftsreisende in Brasilien

Nützliche Websites

Literatur

1 BRASILIEN AUF DEM SPRUNG ZUR NEUEN WELTMACHT: WARUM WIR DEN AUFSTIEG UNTERSCHÄTZEN

Brasilien will nicht nur wachsen – sondern auch politisch Gewicht gewinnen

Das Kreuz hat sie von der Wand nehmen lassen und auch die Bibel aus ihrem Arbeitszimmer entfernt. Ausdrücke wie »ich glaube«, »ich hoffe« und »vielleicht« stehen für ihre Minister auf dem Index. Ihr erstes Kabinetttreffen legte sie auf einen Freitagnachmittag – wenn die Minister und Abgeordneten Brasilia üblicherweise schon längst in Richtung Heimat verlassen haben.

Seit Jahresbeginn 2011 ist Dilma Rousseff die neue Präsidentin Brasiliens. Als ich in den ersten Monaten nach dem

Regierungswechsel Minister und Sekretäre in der Hauptstadt Brasilia treffe, da staune ich. Wie ausgewechselt ist die Stimmung. Es herrscht Aufbruchseuphorie. Selbst abgebrühte Politiker mit Pokervisagen wie der 74-jährige Energieminister Edison Lobão wirken elektrisiert, wenn sie den bevorstehenden Aufstieg Brasiliens zur Energiegroßmacht an die Wand malen. Oder der Verteidigungsminister Nelson Jobim, der Brasiliens Streitkräfte und Polizei ganz neu ausstatten und nebenbei gleich noch eine eigene Rüstungsindustrie aufbauen will. Die Botschaft der Minister ist eindeutig: Die Regierung Dilma Rousseff plant, Brasilien im Schnellkurs zu einer Großmacht auf der Weltbühne zu entwickeln. Ihre Vorgänger haben die Basis dafür geschaffen. Präsident Fernando Cardoso stabilisierte die Wirtschaft in den 90er-Jahren. Vorgänger Lula integrierte das Land sozial. Dilma, wie sie mit ihrem Vornamen genannt wird, will nun die Weichen stellen für ein ganz neues Brasilien. Brasilien soll mehr werden als der Rohstofflieferant der Weltwirtschaft und wichtiger Markt für weltweite Multis. Das größte Land Lateinamerikas soll neben seiner wirtschaftlichen Macht auch sein politisches Gewicht erhöhen. Brasilien ist – so sieht man es in Brasilia – auf dem Sprung zur Weltmacht.

In Deutschland bekommen wir das nicht mit. Sicher, der wirtschaftliche Erfolg Brasiliens hat sich inzwischen auch bei uns herumgesprochen. Nach den Investoren und Unternehmen sind nun auch Verbände, die Politik und Bürokratie aufgewacht. Aber immer noch unterschätzen wir Brasilien. China und Indien trauen wir Hauptrollen bei der globalen Umwälzung in

der Weltwirtschaft zu. Entsprechend ernst nehmen wir sie. Brasilien dagegen gestehen wir weiterhin eine bessere Nebenrolle zu. Das ist ein Fehler. Denn wir haben Brasiliens neue Stärke und Ambitionen noch nicht in seinen ganzen Dimensionen mitbekommen. Offizielle Besucher aus Deutschland in Brasilia stellen erstaunt fest: Brasilien ist in seiner Selbsteinschätzung auf der Weltbühne schon an uns vorbeigezogen. An uns, dem Deutschland im alten Europa. Das mag selbstüberschätzend, fast größenwahnsinnig erscheinen. Aber, um mein Fazit vorwegzunehmen: Die Chancen stehen gut, dass Brasilien mittelfristig eine weltweite Führungsmacht wird. Nicht in den nächsten zehn Jahren. Aber in 15, 20 Jahren könnte es so weit sein. Wir sollten uns darauf einstellen.

Die Trümpfe Brasiliens in der neuen Weltwirtschaftsordnung

Die wirtschaftliche Stabilität, die wachsende Bedeutung des Landes in der globalen Arbeitsteilung und die Potenziale des Landes bilden die Basis des neuen politischen Selbstbewusstseins. Präsidentin Dilma weiß, dass Brasilien weltweit politisch nur ernst genommen wird, wenn seine Wirtschaft weiter wächst. Die Aussichten dafür sind gut: Die meisten Ökonomen erwarten, dass Brasilien bis 2020 fünf Prozent jährlich wachsen wird. Die gegenwärtige Nummer sieben weltweit könnte schon bald Großbritannien und Italien

an wirtschaftlicher Stärke überholen und die Nummer fünf werden.

Denn das Land verfügt über entscheidende Trümpfe in der Weltwirtschaftsordnung, die sich mit dem Aufstieg Chinas gerade neu formiert:

Es besitzt einen großen Binnenmarkt: Die Wirtschaftskrise 2009 konnte Brasilien erstmals aus eigener Kraft, alleine mit dem Konsum seiner Bevölkerung ohne großen Schaden überstehen: »Last in, first out« – Brasiliens Wirtschaft schrumpfte nur zwei Quartale, dann zog das Wachstum wieder an. Die Weltwirtschaftskrise war eine Feuerprobe für Brasilien. Seine Widerstandsfähigkeit hat das Land interessant gemacht für ausländische Unternehmen und Investoren. Brasilien ist zur riesigen Baustelle geworden: Neben der Ölbranche soll vor allem die marode Infrastruktur des Landes renoviert und ausgebaut werden. Rund eine Billion Dollar wollen Staat und Private bis 2014 investieren. Auf einem Dutzend Großbaustellen im Land werden derzeit Staudämme, Häfen, Werften und Raffinerien gebaut.

Brasilien profitiert von einem demografischen Bonus: Immer mehr Frauen, Alleinstehende oder Paare ohne Kinder befinden sich unter den Beschäftigten. Gleichzeitig werden die Brasilianer immer älter. 30 Millionen produktive Menschen werden noch bis 2040 auf den Arbeitsmarkt strömen und das Wachstum antreiben.

Brasilien wird in den nächsten Jahren weltweit präsenter werden: 2014 wird es Gastgeber der Fußballweltmeisterschaft

sein. 2016 finden in Rio de Janeiro die Olympischen Spiele statt. Der Aufbau der notwendigen Infrastruktur und der Imagegewinn durch die globalen Sportereignisse werden Brasilien zusätzliche Impulse verschaffen. Die Regierung will der Welt das »neue« Brasilien präsentieren.

Brasiliens Unternehmen sind breit aufgestellt: In fast allen Branchen gibt es sowohl private als auch staatliche Kontrolleure, inländische wie ausländische Eigentümer. Das stabilisiert die Wirtschaft, der Konkurrenzdruck hält die Unternehmen jedoch flexibel und reaktionsschnell in Krisen. Das gilt auch für das Bankensystem: Jeweils zwei private, staatliche und ausländische Institute dominieren das Massen- und Kreditgeschäft – neben genauso diversifizierten Investmentbanken und Fonds. Wegen der weltweiten Finanzkrise kam nicht eine Bank ins Schlingern. Brasilien verfügt zudem mit dem BNDES über eine gut organisierte, staatliche Entwicklungsbank – weit größer ist sie als die Weltbank oder unsere KfW.

Es existiert ein gesunder Mix aus Rohstoffkonzernen, Dienstleistern und verarbeitender Industrie – von Kleinstbetrieben, einem breiten Mittelstand bis zu Großkonzernen. Mit eigener Forschung, eigenen Produkten und Marken. Der verbreitete Eindruck, Brasilien sei eine reine Rohstoffökonomie, ist falsch.

Brasiliens ist der führende Lebensmittelproduzent weltweit. Bei zwölf Agrarprodukten zählt das Land zu den wichtigsten Lieferanten des Weltmarktes. Sein landwirtschaftliches

potenziell wird das Land noch weiter ausbauen. Solange eine wachsende Weltbevölkerung mehr Lebensmitteln nachfragen wird, ist Brasilien prädestiniert, sie damit zu versorgen. Das Amazonasland besitzt rund zwölf Prozent der weltweiten Wasservorräte und die größten Flächen an potenziell nutzbarer Anbaufläche.

Das Gleiche gilt für seine Rohstoffvorkommen: Brasilien liefert die Erze und Metalle für die weltweite Industrie. Auch wenn die Rohstoffnachfrage und -preise sich zyklisch bewegen und ein Ende des Booms irgendwann kommen könnte: Es ist auch mittelfristig wenig wahrscheinlich, dass die historisch hohen Preise für Rohstoffe einbrechen werden, wenn Millionen Menschen weltweit jährlich vom Land in die Städte ziehen.

Brasilien hat gute Chancen, in wenigen Jahren eine Energiegroßmacht zu sein: Durch seine Öl- und Gasvorkommen könnte es ab Ende der Dekade zu den führenden Ölproduzenten weltweit gehören. Schon jetzt ist Brasilien bei Biotreibstoffen (Ethanol und Biodiesel) mit den USA der wichtigste Produzent weltweit. Brasilien baut zudem seine Stromerzeugung aus Wasserkraft weiter aus, investiert erstmals in Windenergie und produziert Strom aus Biomasse – bläst also bei seiner Stromproduktion weniger Treibhausgase in die Atmosphäre als alle anderen großen Volkswirtschaften weltweit. Auch die Uranvorkommen möchte Brasilien zunehmend wirtschaftlich nutzen. Nach dem Willen der Regierung könnten bis 2020 ein Dutzend Atomkraftwerke ans Netz gehen.

Brasiliens Exporte sind gleichmäßig über alle Weltregionen verteilt: Zwar ist China in wenigen Jahren zum wichtigsten Absatzmarkt Brasiliens geworden. Doch die Exportkonzerne des Landes liefern weiterhin viel in die USA, Europa und das umliegende Lateinamerika.

Die Brazilianer sind krisenerfahren. Das Land hat in den letzten zehn Jahren zwei massive Wirtschafts- und Finanzkrisen erlebt, die es stärker durchschüttelten als die jüngste Weltwirtschaftskrise. Bei der derzeitigen globalen Neuordnung wird es sicherlich in Zukunft noch öfters turbulent zugehen. Für die Unternehmen, Politik und Gesellschaft ist das nichts Neues – längere Ruhephasen als drei, vier Jahre hat Brasilien zuletzt selten erlebt.

Brasiliens wachsender Einfluss in der Weltpolitik

Auch politisch gewinnt Brasilien an Gewicht. Keine andere Institution zeigt das so deutlich wie die G8, die Gruppe der Weltmächte. Noch 2007 in Heiligendamm unter der Führung von Angela Merkel wurden die Präsidenten Brasiliens, Chinas, Indiens, Mexikos und Südafrikas am zweiten Tag des Treffens zu Kaffee und Kuchen eingeflogen. Wie artige Kinder, die den Erwachsenen die Hand schütteln dürfen, bevor sie wieder aus der guten Stube geführt werden. Die Themen wurden ihnen vorgegeben. Sie konnten ihre Meinungen dazu äußern. Ins

Protokoll kam davon nichts. Das war's.

Ganz anders ging es im April 2009 zu, also knapp zwei Jahre später beim G-20-Gipfel in London. Die Weltwirtschaft stand am Abgrund. Allen Beteiligten war klar, dass die weltweite Krise nur gemeinsam gelöst werden kann. Also mit den neuen Weltwirtschaftsmächten. Ohne Brasilien, China und Indien wäre jeder Beschluss wenig wirksam gewesen. Zumal diese Staaten in dieser Weltwirtschaftskrise im Vergleich zu den Industrieländern wirtschaftlich stabil dastehen.

Das ewige Schuldner- und Krisenland Brasilien ist heute mit 335 Milliarden Dollar Devisenreserven ein Gläubiger der USA. Wenn der brasilianische Finanzminister von einem weltweiten »Währungskrieg« spricht, dann hören China und die USA genau hin und tun die Kritik nicht einfach als lästig ab. Brasilien ist heute Gläubiger des Weltfinanzsystems: Das Land hat seine Kredite an den Internationalen Währungsfonds erhöht, damit der den kriselnden Volkswirtschaften helfen kann.

Portugals Premier José Sócrates fragte inzwischen bei Brasiliens Präsidentin um Hilfe in der Krise nach und bietet portugiesische Staatskonzerne als Pfand für Kredite an. Die Financial Times empfiehlt launig einen Rollentausch zwischen ehemaliger Kolonie und Kolonialmacht: Brasilien solle sich Portugal als Provinz einverleiben, um die dortigen Probleme zu lösen.

Das neue politische Selbstbewusstsein kam erstmals beim Treffen der Welthandelsorganisation (WTO) 2003 in Cancún zum Vorschein: Brasiliens Diplomaten schmiedeten eine Allianz, die mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung vertrat

Alman, die mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung vertrat.

Sie forderte den Zugang zu den Agrarmärkten der reichen Länder und die Abschaffung der Subventionen für deren Landwirtschaft. Europa und die USA waren völlig überrascht – und nicht zu Kompromissen bereit. Die Verhandlungen scheiterten und die Doha-Runde stagniert bis heute.

Cancún ist eine der historischen Wegmarken für den weltweiten Machtwechsel, bei dem die Industriestaaten nicht nur wirtschaftlich, sondern auch politisch an Einfluss verlieren gegenüber den aufsteigenden Volkswirtschaften. Dieser Wandlungsprozess findet inzwischen immer schneller statt. Die regelmäßigen Treffen der Präsidenten der BRICS-Staaten, also Brasilien, Russland, Indien, China und nun Südafrika, sind Ausdruck dieser entstehenden neuen Weltordnung. Erstmals zeigten diese Staaten beim Klimagipfel Ende 2009 in Kopenhagen ihre Muskeln. Sie tagten ausgiebig untereinander und ließen die USA und Europäer vor der Tür warten.

Auch durch die Klimadiskussion hat Brasilien in der Weltpolitik an Gewicht gewonnen. Brasilien besitzt dabei eine Schlüsselposition. Einerseits betreibt es als einziges Land weltweit seine Fahrzeugflotte mit Biotreibstoffen und produziert seinen Strom größtenteils in Wasserkraftwerken – allesamt Aktivitäten, bei denen geringe Mengen an Treibhausgasen emittiert werden. Andererseits zählt Brasilien wegen des abbrennenden Amazonas-Regenwaldes zu den weltgrößten Klimagasproduzenten – der aber gleichzeitig auch eine der Lösungen gegen die Erderwärmung anbietet: Gelingt es Brasilien, die Regenwaldrodung zu bremsen, dann kann das

Land schneller, effizienter und stärker gegen die Erwärmung der Erde vorgehen als die meisten Staaten.

»Erstmals haben brasilianische Entscheidungen weltweite Auswirkungen«, sagt Celso Lafer, ehemaliger Außenminister und Rechtsphilosoph. »Unabhängig davon, ob Brasilien die Führungsrolle akzeptieren will oder nicht.«

Dass Brasilien seinen globalen Aufstieg vorbereitet, das zeigt auch sein neues Engagement als Entwicklungshelfer. Bis vor Kurzem erhielt Brasilien selbst noch Entwicklungshilfe. Immer noch tummeln sich dort unzählige internationale Hilfsorganisationen. Und trotzdem ist Brasilien in wenigen Jahren zu einem der großen Geberländer für Entwicklungshilfe weltweit geworden. Der Economist schätzt, dass Brasilien heute in einer Liga mit klassischen Geberländern wie Kanada oder Schweden spielt, aber seine Hilfen weit stärker als diese steigern wird. Vor allem in Afrika ist Brasilien zu einem wichtigen Entwicklungshelfer geworden, vielfach mit technischer Hilfe in der Landwirtschaft. Brasilien will dort wie China seine Claims sichern, tritt aber entwicklungsorientierter auf als das Reich der Mitte. Aber auch in Haiti führen die Brazilianer seit 2004 erfolgreich die UN-Blauhelmtruppe an. Oberstes Ziel brasilianischer Außenpolitik ist seit Jahren ein permanenter Sitz im Weltsicherheitsrat – genauso wie Deutschland.

Doch darauf kann sich Brasilien derzeit wenig Hoffnungen machen: Seitdem Brasiliens Präsident Lula im Zusammenspiel mit Ankara die Sanktionen gegen Iran aufzuweichen versuchte und schließlich sogar Präsident Ahmadinedschad nach Brasilia

und schließlich sogar Präsident Annandmeusnach nach Brasilia einlud – seitdem stufen vor allem die USA Brasilien nicht mehr als verlässlichen Partner des Westens ein. Was Brasilien ja auch gar nicht mehr sein will. Indem es sich demonstrativ solidarisiert mit Staaten wie Iran, Kuba und Nordkorea, will Brasilien seine Unabhängigkeit als neue Führungsmacht demonstrieren.

Wie erfolgreich sind Demokratien bei der Entwicklung? Brasilien wird zum Testfall

Doch unser Interesse an Brasilien sollte weiter reichen: Denn das Land ist derzeit ein spannender Testfall der weltweiten Demokratien. In Südamerika entscheidet sich, wie sonst nur in Indien, ob einer großen, aufstrebenden Volkswirtschaft der Sprung zur Großmacht auch demokratisch gelingen wird. Das ist wichtig für die Zukunft unseres westlichen Gesellschaftsmodells: Denn im globalen Wettbewerb unter den Wirtschaftssystemen kommt das demokratische Staats- und Wirtschaftsmodell zunehmend unter Beschuss. Beweist der wirtschaftliche Erfolg Chinas nicht gerade, dass autoritäre Wirtschaftsmodelle der westlichen Marktwirtschaft mit ihren schwerfälligen Demokratieregeln überlegen sind? Brasilien tritt den Gegenbeweis an.

Ich halte Brasiliens politisches System trotz seiner Defizite

nicht für ein Hindernis für Brasiliens Aufstieg zur Weltwirtschaftsmacht. Ganz im Gegenteil: Die Demokratie ist trotz ihrer offensichtlich krassen Mängel ein Grund für Brasiliens neue Stabilität. Das gilt verschärft seit der Wirtschaftskrise, die auch zum Wettkampf um die besten Lösungsalternativen geworden ist. Denn bei der Entwicklung von Staaten geht es um die Frage, welches politische System seine Bevölkerung besser von der Armut zum Wohlstand führen kann. Brasiliens demokratisches System erweist sich als ein überraschend flexibles Instrument, um auf diese Herausforderungen zu reagieren.

Wie ist es sonst zu erklären, dass Brasilien mit einer progressiven Verteilungspolitik schon in den Boomzeiten vorgesorgt und die sozialen Spannungen entschärft hat? Diese sozialen Investitionen stabilisieren die Gesellschaft. Bei stagnierendem Wachstum und in Krisen wie in den letzten Jahren wird politische und soziale Stabilität zu einem wichtigen Standortfaktor. Das zeigen die politischen Umstürze in den arabischen Staaten. Aber auch im Vergleich zu den anderen großen Emerging Markets, wie Russland oder China, in denen sich sozialer Druck aufstaut, wird die demokratische Stabilität Brasiliens ein Vorteil.

Das politische System verschafft Brasilien Kontinuität – ein in Emerging Markets höchst seltenes Gut. Seit 1995 ändert das Land nicht mehr ständig seine Regeln wie vorher. Das schafft Vertrauen. Was sich kaum hoch genug einschätzen lässt, gerade in den unruhigen Gesellschaften der Emerging Markets. Für Staaten wie Brasilien wirkt die Kontinuität wie ein

Die entscheidende Frage: Wird Brasilien den Rohstoffreichtum für seine Entwicklung nutzen können?

Die Basis für das politische Selbstbewusstsein Brasiliens bildet seine neue Schlüsselstellung in der Arbeitsteilung der Weltwirtschaft: Denn mit dem Wachstum der Weltbevölkerung und dem zunehmenden Wohlstand in Fernost wird Brasilien als Zulieferer für die globale Industrie und als Ernährer der Welt immer wichtiger. Jim O'Neill, der Chefökonom der Investmentbank Goldman Sachs, erklärte als Erster griffig die neue globale Arbeitsteilung: Brasilien soll dabei der Weltwirtschaft das Rohstofflager oder der Lebensmittellieferant sein. Russland die Tankstelle, Indien die Denkfabrik und China die Werkhalle. Diese BRIC-Staaten bilden das Quartett in der Weltwirtschaft, welches in den nächsten Dekaden am stärksten wachsen wird. 40 Prozent der Weltbevölkerung leben in diesen vier Ländern. Sie produzieren derzeit ein Viertel des Weltsozialprodukts.

Erstmals scheint die Regel, wonach Rohstoffe immer billiger werden, verarbeitete Produkte dagegen immer stärker an Wert gewinnen, nicht mehr zu gelten. Die letzten Jahre seit der Jahrtausendwende erlebten wir genau den umgekehrten Trend: Rohstoffe erfahren historische Wertzuwächse. Komplexe

konstante erhalten historische Wertzuwachs. Komplexe technologische Produkte dagegen werden als Massengüter immer preiswerter. Von diesem Wechsel bei den Tauschverhältnissen profitiert Brasilien überproportional. Noch 2003 konnte das Land für 100 Dollar an Exporten gerade mal Waren im Wert von 90 Dollar importieren. Derzeit liefert Brasilien vor allem Erz, Soja und Zellulose auf den Weltmarkt für 100 Dollar und kann dafür Maschinen, Computer und Landmaschinen im Wert von 140 Dollar kaufen. Ein Superzyklus der Rohstoffe hat begonnen. Vieles deutet darauf hin, dass die Preise für Energie, Agrar- und Industrierohstoffe auf einem weit höheren Niveau als in den letzten Jahrzehnten ihren neuen Sockel finden werden.

Viele internationale Konzerne haben aus der Rohstoffhaussie geleert: Für ihre Wettbewerbsfähigkeit wird es zunehmend wichtiger sein, auch über Rohstoffquellen, Energieressourcen und eine landwirtschaftliche Produktion zu verfügen. So ist es kein Zufall, dass es gerade IT-Konzerne wie Microsoft, Sun Microsystems oder Google waren, die als Erste in Brasiliens Agroindustrie investierten. Sie wollen einen Fuß in der Tür haben am Standort mit dem entscheidenden Potenzial und Know-how für Lebensmittel und Biotreibstoffe. Jetzt kommen die Ölkonzerne und kaufen Zuckerplantagen und Ethanolabriken. Sie müssen zunehmend Biotreibstoffe im Angebot haben. Deutsche Konzerne halten sich bisher zurück – und begehen einen strategischen Fehler, den sie bald nicht mehr wettmachen können. Amerikanische, aber auch europäische Konzerne aus Frankreich oder Großbritannien sind

vorgeprescht.

Doch es sind nicht nur Rohstoffe, die Brasiliens Aufstieg in die Spitzenriege der Weltwirtschaft begründen. Denn hinge Brasilien nur von Rohstoffen ab, dann wäre die Wirtschaft in der Krise eingebrochen, wie in Russland etwa. Doch das geschah nicht. Denn Brasiliens Rohstoffabhängigkeit ist geringer als vielfach vermutet. Die Rohstoffe sind wichtig bei den Exporten, sie bewegen die Börse, aber sie dominieren nicht die gesamte Wirtschaft. Deswegen ist die Gefahr, dass Rohstoffreichtum sich als ein Fluch erweisen könnte, also als ein Hindernis für die Entwicklung in Brasilien, geringer als etwa in Venezuela, wo die übermächtige Ölindustrie die gesamte Wirtschaft verdrängt. Dennoch leidet Brasiliens Industrie derzeit unter dem starken Real. Es ist eine neue Variante der »holländischen Krankheit«: Die Währung Real wertet sich durch die Rohstoffeinnahmen und einfließendes Finanzkapital auf. Die einheimische Industrie ist bedroht.

Brasilien steht derzeit vor einer der größten Herausforderungen seiner Wirtschaftsgeschichte

Brasilien ist besser darauf vorbereitet, den Rohstoffreichtum in Wachstum umzusetzen. So wie es Norwegen oder Kanada als rohstoffreiche Länder vormachen. Die Währungsreform, die Schuldenverhandlungen und Privatisierungen der 90er-Jahre

haben die stabilen Rahmenbedingungen für einen neuen Wachstumszyklus auch im Lande geschaffen. Brasiliens Unternehmen holen nun das nach, was Hochinflation und Wirtschaftschaos die Jahrzehnte vorher verhindert haben. Sie können dazu auf eigene Forschung und Entwicklung zurückgreifen. Die Rohstoffeinnahmen wirken dabei als Kapitalspritze wie Beschleuniger – ähnlich wie in den USA Ende des 19. Jahrhunderts, als die Landwirtschaft die Basis schaffte für die Entwicklung der Vereinigten Staaten zur Industrienation. Damals entstanden viele der Konzerne, welche die Wirtschaft Nordamerikas über lange Zeit dominierten.

Brasilien steht derzeit vor einer der größten Herausforderungen seiner Wirtschaftsgeschichte: Mit dem Aufstieg Chinas als Anbieter von verarbeiteten Produkten hat sich die globale Arbeitsteilung verändert – mit radikalen Veränderungen auch für Brasilien. Wollte Brasilien lange Zeit die Industrienationen in ihrer Entwicklung imitieren, so ist diese Strategie jetzt obsolet: Chinesische Unternehmen erobern die Absatzmärkte im Norden genauso wie in den weniger reichen Weltregionen. Auch in Lateinamerika und auf dem brasilianischen Markt selbst wachsen rasant ihre Marktanteile. Brasiliens Industrie ist dieser Konkurrenz nur schwer gewachsen. Nicht nur wegen des starken Real und schwachen Yuan. Chancen haben brasilianische Konzerne auf dem Weltmarkt jetzt nur, wo sich ihre natürlichen Vorteile mit eigenem Know-how zu speziellen Produkten kombinieren lassen. Das hört sich nach wenig an. Ist es aber nicht. Es gibt überraschend erfolgreiche Kombinationen

Rohstoffe als Starthilfe – für eigene Forschung, Produkte, Unternehmen

Embraer ist ein Beispiel dafür. Ziemlich unwahrscheinlich, dass die noch mal auf die Beine kommen, dachte ich, als der Flugzeugbauer nach jahrelangem Stillstand kurz vor Weihnachten 1994 privatisiert wurde. Wer wird denn einen Flugzeugbauer aus Brasilien kaufen, von Militärs gegründet, mit seiner Fabrik in der brasilianischen Provinz. Wie soll der mit den Großen wie Fairchild Dornier, Fokker oder Saab mithalten? Heute gibt es die Konkurrenten alle nicht mehr. Embraer ist nach Airbus und Boeing neben der kanadischen Bombardier der drittgrößte Flugzeugbauer weltweit. Was ich nicht wusste: Der Wiederaufstieg Embraers wurde möglich, weil Brasilien eine hoch entwickelte Ingenieurtradition in der Aeronautik besitzt. Dieses Wissen kombiniert mit einem modernen Management und der Nähe zu den Finanzmärkten hat Embraers Höhenflug ermöglicht. Das gilt für viele Konzerne Brasiliens: Petrobras hat ihre eigene Offshoretechnik entwickelt und besitzt heute Spitzentechnologie für Ölförderung in extremen Tiefen. Brasilien ist nicht zufällig Ernährer der Welt geworden. Entscheidend für den Wettbewerbsvorteil ist die eigene Grundlagenforschung im Agrobereich. Sonst würde heute noch kein Soja in der Trockensekane des Cerrado wachsen. Es würden keine Binder

Stöckensavanne des Cerrado wachsen. Es wurden keine Kinder im tropischen Feuchtgürtel weiden. Auch seine Führungsrolle als größter Kaffeeproduzent hätte Brasilien schon längst verloren, wenn es nicht neue Anbaugelände und -techniken für die Arabica-Bohnen entwickelt hätte.

Es gibt inzwischen eine ganze Reihe von brasilianischen Multis. Sie kaufen heute Konkurrenten in Nordamerika und Europa. Die längste Wachstumsphase seit 30 Jahren hat sie angriffslustig werden lassen. Die Kassen sind voll und ihre Manager wissen, wie man auch in Krisenzeiten erfolgreich arbeitet.

Inzwischen sind einige brasilianische Konzerne zu »Multilatinas« geworden: Vale, Petrobras und Embraer sind heute auch bei uns bekannt. Doch was ist mit Unternehmen wie JBS, WEG, BRF Brasil Foods, Marcopolo oder Bradesco? Kaum jemand kennt die neuen Herausforderer. Doch das wird höchste Zeit: Denn schon jetzt bereiten einige von ihnen auch deutschen Marktführern immer mehr Kopfzerbrechen. Und nicht nur in entlegenen Regionen, sondern auf deren Heimatmärkten. Der Elektromotorenhersteller WEG etwa aus Südbrasilien macht Marktführern wie Siemens oder ABB in Europa das Leben schwer – hat aber inzwischen auch eine eigene Produktion in China. Genauso wie der Automobilzulieferer Sabó, der in Deutschland und Ungarn ebenso produziert wie in den USA. Oder wer hätte gedacht, dass die gegenüber ihren eigenen Banken chronisch misstrauischen Brasilianer mehr Vermögen von der Großbank Itaú verwalten lassen als von UBS oder Citibank? Die Krise der internationalen Großbanken hat sie

nachträglich in ihren Entscheidungen bestätigt. Der Fleischkonzern JBS übernahm zwei führende US-Fleischkonzerne und ist jetzt der größte Rindfleischproduzent in Amerika und Fernost. Der Buskarossenbauer Marcopolo hat mit dem indischen Marktführer Tata in einem Joint Venture eine Busfabrik eröffnet: Wenn sie 2013 auf vollen Touren 25.000 Fahrzeuge im Jahr ausspuckt, wird sie die größte Busfabrik der Welt sein.

Die Brasilianer sind offen für neue Technologien. Das verschafft den Konzernen zusätzlich Rückenwind: In einem Land von kontinentaler Größe hat das Internet eine entscheidende Bedeutung: So können Unternehmen ihre Kunden, Studenten ihre Professoren und Farmer neue Saaten finden. Bei der Internetnutzung, beim E-Business und selbst als Standort für Softwareinvestitionen oder als Markt für Personal Computer ist Brasilien heute im weltweiten Vergleich in allen Rankings auf den vorderen Plätzen – spielt also bereits in einer höheren Liga als seine Wirtschaft insgesamt weltweit. Trotz seines schlechten Bildungssystems und der exotischen Sprache Portugiesisch hat das Internet schneller zur globalen Integration der Brasilianer beigetragen als akademische Austauschprogramme oder Entwicklungshilfeprojekte. Brasilien profitiert eindeutig von der neuen »flachen Welt«, wie sie Thomas Friedman postuliert hat.

Auf dem brasilianischen Binnenmarkt

wachst eine neue Mittelschicht heran

Kaum jemand hätte noch vor Kurzem den brasilianischen Inlandsmarkt als den stabilisierenden Faktor des Landes in der Weltwirtschaftskrise gesehen. Zu verschlossen, zu bürokratisch gegängelt und damit letztendlich zu undynamisch – so lautete die gängige Kritik an Brasilien. Doch die ist leise geworden: Es ist gerade die Verschlossenheit seiner Volkswirtschaft, welche die Turbulenzen des Weltmarktes lange von Brasilien ferngehalten hat. Länder mit hohen Außenhandelsanteilen wie Korea oder Russland sind in der Krise ins Straucheln geraten.

Das Wirtschaftswachstum seit 2003 hat das Land und die Gesellschaft im Eiltempo verändert – mit weitreichenden Folgen: Brasiliens Mittelschicht wächst. Etwa 30 Millionen Brasilianer sind in die brasilianische Mittelschicht aufgestiegen, nachdem in den 90er-Jahren rund sieben Millionen Brasilianer den sozialen Abstieg erlebt hatten. Heute gehört die Mehrheit der Brasilianer zur Mittelschicht. Der soziale Aufstieg gelang überwiegend im Privatsektor – und nicht mehr beim Staat, wie früher. In dem Land mit den höchsten Einkommensgegensätzen weltweit sind die steigende Massenkaufkraft und die wachsenden Aufstiegschancen politisch immens wichtig: Die neue Mittelschicht weiß, dass sie ihren Aufstieg der politischen und wirtschaftlichen Stabilität verdankt. Das ist ein nicht zu unterschätzender Faktor für Stabilität. Denn umso weniger Chancen haben Populisten à la Chávez in Brasilien.

In Brasilien ist mit dem Wirtschaftsboom der letzten Jahre eine ganz neue Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen

Die ganz neue Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen entstanden, wie Gesundheit, Wohnen, sozialer Absicherung, Fortbewegung, Freizeit und Bildung – neben der ganzen Palette an Konsumgütern. Der brasilianische Binnenmarkt ist in kurzer Zeit wichtig geworden für die weltweiten Konzerne. Nicht nur weil Brasilien für Unilever, Volkswagen, Santander oder Telefonica schon jetzt weltweit zu den wichtigsten Märkten zählt. Das Potenzial des Marktes müssen sie ständig neu bearbeiten, um weiter erfolgreich sein zu können. Sie können nicht mehr wie bisher die leicht abgewandelten Produkte aus ihren Heimatländern anbieten. Damit erobern sie nicht den Massenmarkt. Eine der großen Herausforderungen der globalen Konzerne ist heute geworden, welche Produkte sie den Menschen in den Schwellenländern anbieten sollen.

Für die Multis sind solche Forschungen in Brasilien strategisch interessant. Denn die neuen brasilianischen Konsumenten haben mehr Einkommen zur Verfügung als vergleichbare Einkommensgruppen in den anderen Emerging Markets wie Indien und China. Die Konzerne können ihre in Brasilien gemachten Erfahrungen künftig dort anwenden, wo Einkommensgruppen mit zunehmendem Wohlstand erst heranwachsen – oder auf das brasilianische Niveau absinken. So testet Nestlé seine in Brasilien entwickelten Strategien jetzt auch in China und Indien, wo die Mittelschicht noch wächst und erst das Pro-Kopf-Einkommen Brasiliens erreicht. Genauso exportiert der Schweizer Konzern seine Verkaufsmodelle für das Billigsegment aus Brasilien nach Osteuropa – wo die Einkommen sinken.

Trotz der neuen Aufmerksamkeit Berlins: Wir bekommen den Aufstieg Brasiliens verzögert mit

Deutsche Diplomaten in Brasilien sind seit Anfang 2010 unter Dauerstress. Der Grund: Sie werden von einer Besuchslawine aus Deutschland überrollt. Rund 50 Wirtschaftsdelegationen besuchen seitdem jährlich das Amazonas-Land. Ein halbes Dutzend Minister schaut inzwischen jedes Jahr in Brasilien vorbei. Einige auch mehrfach in wenigen Monaten – wo sonst jahrelang der Besuch eines Staatssekretärs schon für Aufregung unter den Diplomaten sorgte. Der Grund für die emsige Reisetätigkeit der deutschen Regierungsvertreter: »Brasilien ist für die Politik das neue China«, beschreibt ein deutscher Diplomat den Enthusiasmus Berlins. Die Politik in Deutschland hat das große Potenzial von Lateinamerikas führender Wirtschaftsmacht entdeckt, nachdem Brasilien die Weltwirtschaftskrise weitgehend unbeschadet überstanden hat. Brasiliens Binnenmarkt mit seinen 190 Millionen Konsumenten wirkt für deutsche Politiker plötzlich wie die Lösung aller Probleme zu Hause. Das milliarden schwere Infrastrukturprogramm lockt genauso wie die Fußballweltmeisterschaft 2014 und die Olympiade 2016 in Rio de Janeiro. Die neue Aufmerksamkeit gegenüber Brasilien wurde deutlich beim Besuch von Bundespräsident Christian

Wulff im Mai 2011: Mehrere Stunden konferierte Wulff mit der bestens vorbereiteten Dilma Rousseff. Noch während der Verhandlungen räumten die beiden Staatsoberhäupter Hindernisse für die engere Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Brasilien aus dem Weg – wofür die Bürokrationen Berlins und Brasílias sonst Jahre gebraucht hätten. Inzwischen haben die deutschen Unternehmen nachgezogen: Seit 2011 investieren sie so viel wie zuletzt in den 70er-Jahren. Seit Jahresbeginn verkünden sie im Wochenrhythmus Übernahmen, Beteiligungen oder Investitionen in neue Anlagen oder den Vertrieb – weit vor allen anderen ausländischen Konkurrenten. Dabei investieren Großkonzerne wie BASF oder Siemens genauso wie der Mittelstand, aber auch Kleinunternehmen. Die deutsche Wirtschaft ist endlich aufgewacht: »Heute gibt es kein Unternehmen mehr, welches Brasilien nicht auf seiner Topliste für Investitionen hat«, sagt Stefan Zoller, CEO des EADS-Tochterunternehmens Cassidian und Vorsitzender des sogenannten Brazil Board im BDI, dem Bundesverband der Deutschen Industrie – auch ein Zeichen dafür, dass die deutsche Wirtschaft Brasilien endlich ernst nimmt.

Die neue Aufmerksamkeit der deutschen Politik und Wirtschaft für Brasilien kommt gerade noch rechtzeitig. Denn beinahe wäre der Zug ohne uns abgefahren. Denn neu ist der wirtschaftliche Boom am Zuckerhut nicht. Brasilien erlebt bald eine Dekade Stabilität und Wachstum. Doch Berlin verschlief die neue Entwicklung in Südamerika: Kanzler Schröder

Interessierte sich mehr für China und Russland. Nachfolgerin Merkel verschlug es gerade mal auf eine Stippvisite nach Brasilien. Der Besuch des Bundespräsidenten Köhler im Amazonas-Land noch 2007 ging völlig unter. Gerne beschworen deutsche Politiker in Brasilien die strategische Partnerschaft zwischen den beiden Ländern – doch ließen den Worten dann keine Taten folgen. »Was ist mit euch Deutschen los? Wo bleibt ihr?«, fragte mich Präsident Lula beim Interview Mitte 2009. »Ich denke, es ist an der Zeit, dass ihr Brasilien noch einmal neu entdecken solltet.«

Die jahrelange Zurückhaltung der deutschen Regierungen hat ihren Preis. Deutschland ist unter den ausländischen Investoren in die zweite Riege abgerutscht. Konzerne und Banken aus Spanien, Portugal, England und Italien haben Deutschland als den jahrzehntelang zweitwichtigsten Auslandsinvestor verdrängt. China ist nicht nur der führende Handelspartner des Landes. Auch die Investitionen aus dem Reich der Mitte steigen rasant. Frankreich wurde zeitweise zu Brasiliens engstem politischem Partner in Europa, nicht mehr Deutschland. Präsident Sarkozy war in seiner Amtszeit rund ein Dutzend Mal in Brasilien – auch medienwirksam mit Gattin Carla Bruni für Ferien am Strand. Den französischen Rüstungskonzernen bescherte das Tête-à-Tête zwischen Sarkozy und Lula nebenbei Milliardenaufträge. Das Nachsehen haben deutsche Unternehmen.

Warum Brasilien für uns wichtiger ist.

... als wir vermuten

Die fehlende politische Unterstützung war ein Fehler: Denn Brasilien ist wichtiger für die deutsche Wirtschaft als allgemein angenommen. Trotz der Zurückhaltung in den letzten Jahren besitzen deutsche Unternehmen in Brasilien wie nirgendwo sonst auf der Welt Schlüsselpositionen in der Industrie. Sie haben dort mehr in Automobilbau, Chemie, Pharmazie, Elektrotechnik und Maschinenbau investiert als in China. 1.200 Konzerne mit deutscher Beteiligung soll es in Brasilien geben. São Paulo gilt als die größte deutsche Industriestadt weltweit. Zehn Prozent der brasilianischen Industrielleistung werden von brasilianischen Töchtern deutscher Konzerne erwirtschaftet. Mehrere Unternehmen sind schon über 100 Jahre in Brasilien wie Siemens, Bayer oder die Deutsche Bank.

Doch anders als die Franzosen, Italiener oder selbst Engländer pflegen die deutschen Regierungsvertreter in Brasilien oftmals eine vornehme Zurückhaltung. »Die Deutschen haben ein besonders schwach entwickeltes Talent, sich ins rechte Bild zu setzen«, sagt ein europäischer Spitzendiplomat. So ist das Stahlwerk von ThyssenKrupp in der Nähe von Rio de Janeiro für rund fünf Milliarden Euro das mit Abstand größte ausländische Investitionsprojekt in Brasilien seit Jahrzehnten. Doch das weiß kaum jemand in Brasilien.

Ähnlich groß ist der Unterschied zwischen Realität und öffentlicher Wahrnehmung bei der deutschen Entwicklungshilfe in Brasilien: Deutschland ist seit 20 Jahren

der wichtigste ausländische Finanzier zum Schutz des brasilianischen Amazonas-Regenwaldes. Das größte Umweltschutzprojekt für den Regenwald, das PPG7, haben zwar die G-7-Staaten gestartet – doch am Ende hat Deutschland zwei Drittel der rund 350 Millionen Euro finanziert, weil fast alle anderen Partner abgesprungen sind. Doch auch das ist unbekannt in Brasilien. Bald dürfte Norwegen den Ruf als größter Amazonas-Schützer tragen, weil das Land Brasilien beim Schutz des Regenwaldes massiv unterstützen will.

Doch das soll sich ändern: 2013 soll in Brasilien ein offizielles Deutschland-Jahr stattfinden. Eine willkommene Gelegenheit für Deutschland, seine Präsenz in Brasilien zu demonstrieren und ein modernes Deutschland vorzuführen. Für uns ist das eine große Chance: Denn mit kaum einem anderen außereuropäischen Staat hat Deutschland so gute Beziehungen.

Mit kaum einem Staat außerhalb Europas haben wir so enge und vielfältige Verbindungen wie mit Brasilien

Es gibt mehrere Millionen deutschsprachige Brazilianer, oftmals mit überdurchschnittlicher Ausbildung. Unternehmen und Forschungsinstitute aus Deutschland suchen in Brasilien nach Ingenieuren und Technikern. Im südbrasilianischen Blumenau

ingenieuren und Technikern. Im südbrazilianischen Blumenau hat die Telekom-Tochter T-Systems einen Standort für Softwareentwicklung und Callcenter in deutscher Sprache aufgebaut. Inzwischen liefern die Entwickler aus Blumenau Prozesssoftware maßgeschneidert für Kunden in Polen, China und Südafrika.

Es gibt kein Land der Welt, mit dem Brasilien so viele Forschungsabkommen unterhält, wie mit Deutschland. Mit wenigen Ländern ist die Zusammenarbeit bei der Berufsausbildung, den Universitäten, den Forschungsinstituten so eng wie mit Brasilien. »Bei der wissenschaftlich-technischen Zusammenarbeit ist Deutschland Wunschpartner Nummer eins der Brasilianer«, sagt Wilfried Grolig, deutscher Botschafter in Brasilien. »Die Brasilianer suchen nach Alternativen zu ihrer Rolle als Rohstofflieferant für Fernost. Deutschland ist dafür als Partner perfekt geeignet.« Auch die deutsche Forschung kann von brasilianischem Know-how profitieren. Der Technologietransfer ist keine Einbahnstraße von Deutschland nach Brasilien. »Brasilianer sind durchaus weiter als wir, wenn es darum geht, mit geringeren Ressourcen clevere Lösungen auf den Markt zu bringen«, beobachtet Bertram Heinze vom Deutschen Wissenschafts- und Innovationshaus in São Paulo.

Die deutschen politischen Stiftungen sind gut vernetzt mit den brasilianischen politischen Akteuren. Lula hatte als Gewerkschafter und Arbeiterführer engen Kontakt zur Friedrich-Ebert-Stiftung. Gerne erzählt er, dass Helmut Schmidt der erste Staatsmann war, den er persönlich getroffen hat. Der damalige Kanzler bestand bei seinem Brasilien-Besuch

in den 70er-Jahren darauf, den Gewerkschafter Lula zu treffen, welchen die Militärs gerade festgenommen hatten. Die Konrad-Adenauer-Stiftung hält in Brasilien hochkarätige Konferenzen zu den Themen Sicherheit und Außenpolitik ab. Die Goethe-Institute haben in Brasilien einen guten Ruf: zum Teil, weil sie während der Diktatur als neutrale politische Bühne und Schlupfloch für die Opposition dienten. Zum Teil, weil es ihnen gelingt, in den brasilianischen Metropolen für die Kulturtrends aus Deutschland Interesse zu wecken und dort das Bild eines »coolen« Deutschlands zu vermitteln.

Auch abseits von Wirtschaft und Politik sind die Verbindungen zwischen Deutschland und Brasilien eng – so eng, dass es mich wundert, warum die deutsche Politik das nicht viel mehr aufgreift: Von Samba-Schulen bis Capoeira-Gruppen, von Amazonas- und Indio-Schützern bis hin zu Blaskapellen aus Bayern, die jedes Jahr zum Oktoberfest nach Blumenau in Südbrasilien reisen – die ganze Zivilgesellschaft tauscht sich da aus. Der Spitzendiplomat Roberto Abdenur war als Botschafter mit Stationen in Peking, Washington und Berlin überrascht, was für ein vielschichtiges deutsch-brasilianisches Netz es abseits der offiziellen Wirtschaft und Politik in der Zivilgesellschaft zwischen beiden Ländern gibt. »Das ist weltweit einmalig.«

Wenige Länder und Völker sind bei uns so sympathisch besetzt wie Brasilien und die Brasilianer. Es ist die Vorstellung einer multiethnischen tropischen Kultur, die in der Lage ist, Gegensätze zu überwinden. Zwischen schwarz und weiß, arm und reich, entwickelt und unterentwickelt. Mit Brasilien

und reich, entwickelt und unterentwickelt. Mit Brasilien verbinden wir »die Vermutung von strandmäßiger Lockerheit, immerwährender Fröhlichkeit und unfassbarem Sex«, schrieb Dirk Kurbjuweit in einem Porträt über die brasilianische Nationalelf im Spiegel. Er skizziert dabei aber treffend das Bild, das wir mit Brasilien verbinden, »einem Land, das der Welt politisch wenig zumutet. Es geht um soziale Gerechtigkeit und Friedfertigkeit und um Schönheit und das alles noch siegreich. Deswegen tragen Menschen in aller Welt gerne Sonnengelb. Wer sich ein Trikot von Brasilien anzieht, ist zugleich Erfolgs- und Gutmensch, was sonst eher nicht zusammengeht.«

Das neue Brasilien passt nicht in unser Bild vom Amazonas-Land

Doch trotz des neuen Interesses an Brasilien in Politik und Wirtschaft spüre ich bei meinen Vorträgen in Deutschland oder in meinem Alltag als Korrespondent ein Zögern gegenüber Brasilien. Wir nehmen Brasilien immer noch als eine aufstrebende Großmacht wahr. Das ist anders, wenn Kollegen oder Besucher nach Brasilien kommen. Nach zwei, drei Tagen in São Paulo und Rio de Janeiro sind die meisten beeindruckt von der Dynamik und Größe Brasiliens und verstehen, dass dort auf der Südhalbkugel die Post abgeht und eine Nation sich rasant entwickelt. Die man ernst nehmen sollte. Doch in Deutschland ist das anders. Woran mag das liegen? Trauen wir das einem Land nicht zu, mit dem wir sonst vor allem Fußball

das einem Land nicht zu, mit dem wir sonst vor allem Fußball, Samba und Karneval verbinden? Nehmen wir Brasilien einfach nicht ernst? Im Sinne von Charles de Gaulle. »Brasilien ist kein seriöses Land«, soll er indigniert gesagt haben.

Denn das Brasilien, welches Spitzenleistungen bei der Genomforschung, der Tiefseeförderung und im Flugzeugbau liefert, welches seine Diplomaten in die Welt zu Verhandlungen schickt, welches großartige kulturelle und sportliche Leistungen vollbringt, wofür es weltweit bewundert wird – dieses Brasilien ist andererseits auch weiterhin ein rückständiges Entwicklungsland: Bei Bildung, Sicherheit, Gesundheitsversorgung, Rentensystem, Infrastruktur schneidet Brasilien katastrophal ab. Seine Gesellschaft ist zutiefst ungerecht, gespalten zwischen Arm und Reich, voller Korruption und barbarischer Gewalt.

Ich denke, wir ignorieren Brasiliens Aufstieg, weil die zwei Realitäten dieses Landes für uns nicht zusammenpassen: Es fällt uns schwer zu verstehen, dass der natürliche Überfluss und der zivilisatorische Mangel zusammengehören – und dass trotz dieser Widersprüche in Brasilien eine »seriöse« Entwicklung möglich ist. Die Gefahr besteht jedoch, dass wir mit Blick auf die Schattenseiten Brasiliens das Potenzial dieses Landes verkennen.

Mir fällt im Journalistenalltag auf, dass sich in Deutschland alle meist schnell für exotische Themen aus Brasilien interessieren. Also Themen, bei denen sich deutsche und brasilianische Verhältnisse nicht direkt vergleichen lassen. Doch das ist ganz anders, wenn ich Artikel in meinen Medien

unterbringen will, bei denen Brasilien mit Deutschland als Konkurrent auftritt. Dann fällt es schwer, Redakteure für diese Themen zu begeistern. Mit der gestiegenen Wettbewerbsfähigkeit Brasiliens hat sich das noch verschärft. Beispiel: Die brasilianischen Banken stehen nach der Krise solider da als die meisten deutschen Institute. Das liegt zum Teil an deren Geschäftsmodellen, aber auch an der strengen brasilianischen Bankenaufsicht. Diese legt die Standards für Transparenz, Mindestreserven und Eigenkapital hoch – was man von Brasilien nicht erwarten würde. Heute zählen private Banken wie Bradesco und Itaú Unibanco zu den zehn größten Banken weltweit. Doch so genau will das in Deutschland keiner wissen. Vor allem nicht aus Brasilien. Ich unterstelle: Würde ich über die erfolgreichen Bankenmodelle und die Finanzaufsicht aus Südkorea oder Neuseeland berichten, dann würde man mir das eher abnehmen als aus Brasilien.

Selbst unseren deutschen Freunden und Bekannten fällt es schwer, sich an das neue Selbstbewusstsein und den Aufstieg der Brasilianer zu gewöhnen: Sie staunen, wenn Brasilianer aus der gehobenen Mittelschicht heute nach Europa für eine Griechenland-Rundreise oder für ein verlängertes Wochenende nach Paris jetten – fast wie sie selbst. Skifahren in den Alpen, Einkaufen in New York, der zehnte Besuch in Disneyland – alles ist plötzlich machbar mit dem starken Real und den steigenden Einkommen. Doch viele der Brasilien-Fans unter unseren Freunden trauern insgeheim dem früheren Brasilien nach – ohne das natürlich so zu formulieren. Aber die Empörung »Neureich!« klingt bei ihren Beobachtungen

indirekt stets mit. Und das nicht nur, weil Brasilien inzwischen nach den Lebenshaltungskosten so teuer wie Deutschland geworden ist. Brasilien gefällt uns einfach besser in der Rolle des armen, aber fröhlichen Tropenlandes. Es scheint immer noch zu gelten, was Hans Magnus Enzensberger vor nun fast einem halben Jahrhundert in seiner Tourismuskritik beobachtete: »Reisen in ferne Länder ist für uns auch attraktiv, weil wir plötzlich Reiche sind in einem armen Land.« Nur dass das in Brasilien nicht mehr funktioniert.

Brasilien war in den 70er-Jahren das China von heute

Für unsere reduzierte Wahrnehmung Brasiliens gibt es zwei weitere Erklärungen: Brasilien ist schon mal beim Aufstieg gescheitert und wir haben es aus den Augen verloren. Denn Brasilien ist kein Neuling bei seinem Take-off zur Weltwirtschaftsmacht. Brasilien spielte in den 70er-Jahren die Rolle, die heute China einnimmt. Brasilien wuchs damals zweistellig – und wurde autoritär regiert. Willy Brandts Nord-Süd-Kommission war damals überzeugt, dass Brasilien als erstes »Schwellenland« den Sprung zum entwickelten Industriestaat schaffen würde. Das Wasserkraftwerk von Itaipú, die Transamazônica durch den Regenwald, das eigene Atomenergieprogramm in Agra – Brasiliens Technokraten zeigten selbstbewusst, dass sie bei den Großen mitspielen

wollten. Doch das ging schief. Dem Ölchock und den Hochzinsen in den USA folgte die Verschuldungskrise. Wirtschaftspläne scheiterten zu Dutzenden und nährten die Inflation. Selbst das Ende der Diktatur war ein schaler Sieg: Die Demokratie begann mit dem Impeachment des ersten direkt gewählten Präsidenten wegen Korruption. Diese »verlorene Dekade« verschob Brasilien auf einen Nischenplatz in der Weltwirtschaft. Einerseits, weil es Brasilien nicht geschafft hatte. Andererseits, weil Investoren wie Politiker nicht gerne aufs falsche Pferd setzen. Schon gar nicht zweimal.

Dabei ist uns Brasilien fremd geworden. In den 90er-Jahren kannten die meisten deutschen Firmenchefs Brasilien aus eigener Erfahrung. Viele spätere CEOs der deutschen Großkonzerne verbrachten ein paar Jahre zu Beginn ihrer Karriere in São Paulo oder besuchten die brasilianische Niederlassung regelmäßig. Das gilt für ihre Nachfolger nicht mehr. Sie haben ihre prägenden Auslandseinsätze in den neuen Filialen in Osteuropa und China gemacht. Es fehlt bei uns also eine ganze Generation von Managern, Verwaltungsbeamten und Verbandschefs mit Brasilien-Erfahrungen. Die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer in São Paulo spricht von einer »Lost Generation« unter den Managern. Die Kammer überlegt, mit dem Goethe-Institut in Berlin kulturelle Vorbereitungskurse für Manager zu organisieren, die nach Brasilien geschickt werden sollen. So fremd ist uns die Realität des südamerikanischen Landes inzwischen geworden.

»Lateinamerika – ferner Westen« formuliert der französische

Diplomat und Brasilienkenner Alain Rouquié die Distanz und Unkenntnis treffend.

Dieses Buch soll uns Brasilien näherbringen.

2 DIE FOLGEN DER STABILITÄT: EIN WIRTSCHAFTSBOOM VERÄNDERT DAS LAND

Der starke Real macht Brasilien teuer

Eine Pizza vom Pizzadienst: 35 Euro. Ein Schokoladenosterei mittlerer Größe: 15 Euro. Ein halbes Pfund brasilianischer Premiumkaffee: 13 Euro. Ein Kilogramm Picanha, das beliebteste Fleischstück fürs Churrasco, das sonntägliche Grillfest: 27 Euro. Ich bin immer wieder neu erstaunt, wie teuer Brasilien geworden ist – auch für Produkte, die in Brasilien produziert werden. Auf Platz zwei weltweit steht Brasilien heute beim Big-Mac-Index, mit dem der Economist Preise und Kaufkraft von Staaten weltweit vergleicht. Nach der Schweiz ist der Burger in Brasilien zur Zeit am teuersten weltweit. Vor sechs Jahren rangierte Brasilien auf dem Fast-Food-Teuerungs-Index noch auf Platz 22.

Geschäftsreisende und Investoren spüren das sofort: Eine

Übernachtung in einem besseren Business-Hotel kommt auf 350 Euro. Für eine Suite in einem der Dutzend Designer-Hotels in Rio de Janeiro oder São Paulo kann man das Dreifache loswerden. Die Büromieten der Investmentbanken an der Avenida Faria Lima in São Paulo oder in Rios Leblon sind höher als in Tokios Ginza-Viertel oder Mailands Via Montenapoleone. Brasilianische Spitzenmanager verdienen heute weltweit am besten, heißt es bei Personalberatungen – und dennoch können viele Stellen nicht besetzt werden: Die Headhunter suchen inzwischen gezielt nach brasilianischen Managern und Forschern im Ausland, um sie zur Rückkehr nach Brasilien zu überreden.

Das hohe Preisniveau liegt einerseits am starken Real. Seit 2003 hat sich sein Wert gegenüber dem Dollar mehr als verdoppelt. Weil ausländische Investoren ihre Euros und Dollars nach Brasilien bringen, um sie dort in Firmen, Fonds oder Aktien zu investieren. Weil die steigenden Rohstoffpreise Dollars ins Land schwemmen. Das alles wertet den Real immer weiter auf. Brasilien ist aber auch teuer geworden, weil die Brasilianer durch das Wachstum wohlhabender geworden sind. Von den Superreichen über die Mittelschicht bis zu den gerade aufgestiegenen Mittelschichten und auch den ganz Armen – für alle ging es die letzten sieben Jahre aufwärts. Es gibt Jobs, die Einkommen steigen und auch Kredit kann heute jeder bekommen, der ein Bankkonto besitzt.

Mit dem starken Real reisen immer mehr Brasilianer ins Ausland. In Miami sind sie zu den wichtigsten

Immobilienkäufern geworden – die Boston-Globe Apartment

Immobilienkaufern geworden – die Preise für ein Apartment am Strand sind im rezessionsgeschüttelten Florida deutlich billiger als an der Küste zwischen São Paulo und Rio. Die Suiten der Pariser Spitzenhotels halten sie besetzt wie sonst nur Araber oder Russen. Im Pariser Louvre bilden Brasilianer heute die zweitgrößte Nationengruppe unter den ausländischen Besuchern.

Brasilien ist interessant geworden für ausländische Luxusanbieter: Der Edel-Jachtbauer Ferretti aus Italien, der Champagner-Abfüller Krug oder Tiffany kommen nach Brasilien mit Filialen und Showrooms, um am neuen Reichtum teilzuhaben. BMW denkt über eine Fabrik in Brasilien nach. Die internationale Show-Elite von Shakira bis Paul McCartney gibt in Brasilien ihr Stelldichein – mit dem starken Real können sie höhere Eintritte verlangen für ihre Darbietungen als in den USA oder Europa – und die Stadien sind dennoch ausverkauft. 300.000 Zuschauer kamen im April 2011 zu den drei Aufführungen von U2. Schwarzkarten gab es ab 220 Euro. Wer sein Auto in der Umgebung des Stadions parken wollte, musste selbst ernannten Parkwächtern knapp 40 Euro in die Hand drücken.

Konsumieren, als gäbe es kein Morgen

Doch auch am anderen Ende des Einkommensspektrums wird konsumiert. In mehr als 100 Millionen Haushalten in Brasilien, Argentinien, Kolumbien, Mexiko, Peru, Venezuela und Chile

konsumiert wie noch nie: Kalliane Alves de Jesus, genannt Kelly, eine 30-jährige Verkäuferin, Mutter von Tiago, fünf Jahre alt. Sie lebt getrennt vom Vater, der nach einer Vaterschaftsklage monatlich mehr oder weniger regelmäßig 50 Euro als Alimente in die Haushaltskasse zahlt. Sie wohnt in einer Favela, aber in ihrem eigenen Haus. Ein unverputzter Schuhkarton mit Wasser und Stromanschluss ist das – aber mit einer Satellitenschüssel auf dem Eternitdach. Tiago hat einen eigenen Fernseher mit DVD in seinem fensterlosen Zimmer, wo es wegen der fehlenden Lüftung mittags brütend heiß wird und im Juni richtig kalt. Sein neues Fahrrad benutzt er im drei Quadratmeter großen, vergitterten Vorhof. Er ist deswegen für sein Alter ein ziemlicher Radartist. Im Wohnzimmer hat Kelly ein »Home Theater« stehen, also den kompletten Set aus TV, Stereoanlage, Video und DVD mit einem Dutzend im Raum verteilten Lautsprechern. Im Schlafzimmer mit der Matratzenbox hinterließ ein Ehemaliger noch einen Flachbildschirm. Den alten Fernseher hat sie schon beiseite gestellt: Er ist für die Angestellte – die ihr der Verlobte dreimal die Woche zahlt – fürs Kochen und Bügeln. Die Fernseher sind bei Kelly nur zum Schlafen ausgeschaltet – wie üblich in Brasilien läuft einer von ihnen immer. Für Kelly wäre es grob unhöflich, wenn sie den schicken Fernseher im Wohnzimmer nicht einschalten würde, sobald jemand zu Besuch kommt.

Ähnlich breit ist ihr Angebot an Handys: Kelly hat wechselnd zwei, drei verschiedene Celulares. Einerseits, um stets das neueste Modell zu haben. Aber auch, um die Prepaid-Sonderangebote mit verschiedenen Chips nutzen zu können.

Mal bietet ihr ein Dieb an der Tür frisch geklaute Handys an. Mal überzeugt eine der freundlichen Damen im Callcenter sie mit einer Promoção, einem Sonderangebot. Handys sind Statussymbole. Genauso wie die fixe Zahnsperre, die sie nach einem halben Jahr Einzahlen bei einer Zahnversicherung erhält. Das Wichtigste dabei ist für Kelly, dass sie die Farbe der Sperre einmal alle zwei Monate wechseln darf.

Viele ihrer Ausgaben finanziert sie mit dem daumendicken Bündel an Kredit- und Konsumkarten, welche die Einzelhandelsketten ausstellen. Geschickt handelt sie sich von einem Fälligkeitsdatum zum nächsten, bucht Beträge hin und her, nützt einen Konsumentenkredit für ein paar Tage aus, um eine Fälligkeit woanders zu stopfen. Ein riskantes Roulette, denn wenn sie einmal auf die schwarze Liste der Finanzaufsicht kommt, dann dauert es ein paar Jahre, bis sie wieder kreditwürdig wird. Und teuer ist das Kartenroulette auch: Von den rund 350 Euro, welche Kelly durch ihren Verkäuferjob verdient, plus die Alimete des Vaters gibt sie geschätzt rund 70 Euro im Monat für die Zinsen auf die Kreditkarten aus. Noch mal so viel zahlt sie – mindestens – monatlich an Handygebühren. Doch das macht ihr nichts aus: Wie die meisten Brasilianer stört sie nicht, dass sie den finanzierten Kühlschrank am Ende zweimal bezahlt. Der sofortige Kauf und Konsum ist ihr wichtiger. Sie schaut sich die Rate an und versucht einzuschätzen, ob sie die irgendwie zahlen kann.

Tiago schickt sie ganztägig in eine private Schule am Rand der Favela. Umgerechnet 30 Euro bezahlt sie dort, inklusive Verpflegung. Keinem zu glauben, dass sich die Schule rechnen

verpflügung. Kaum zu glauben, dass sich die Schule rechnen kann mit den niedrigen Gebühren. Doch mehr investieren will sie nicht in Tiagos Ausbildung. »Lieber kaufe ich ihm in einem Jahr einen Computer«, sagt sie, »die gibt es jetzt schon in 25 Raten.«

Ihr Konsumtraum ist eine Kreuzfahrt für eine Woche im Sommer die brasilianische Küste entlang. Das könnte bald funktionieren. Denn nicht nur die Reichen reisen: 2010 benutzten erstmals mehr Brasilianer das Flugzeug als den Reisebus für Ziele außerhalb ihres Heimatstaates. Die Fluggesellschaft Gol schätzt, dass die Hälfte ihrer Passagiere aus den Klassen C und D stammt, also maximal 2.500 Euro Familieneinkommen zur Verfügung hat. Jeder zehnte Passagier besteigt derzeit zum ersten Mal in seinem Leben ein Flugzeug. Die Fluggesellschaften verkaufen Tickets in Busbahnhöfen und Supermärkten. Immer mehr Pauschaltouristen reisen erstmals ins Ausland. Die Reiselust der neuen brasilianischen Mittelschicht gleicht ein wenig der der deutschen Nachkriegszeit, als es mit dem Käfer über die Alpen nach Italien ging: Überall werden Charterreisen angeboten: etwa für drei Tage nach Buenos Aires. Dort sind die Hotels der mittleren Preiskategorie und bekannten Tango-Cafés heute fest in brasilianischer Hand. Oder eine Woche Osterferien an die Strände im Nordosten? Wie wär's mit Cancún, Aruba oder per Kreuzschiff die Küste entlang? Skifahren in Argentinien oder Chile in den Winterferien im Juni ist nicht billig – aber in 15 Raten abgestottert, können immer mehr Brasilianer sich drei Tage im Schnee gönnen: Einen Tag für die Fotos auf Skiern

stehen, danach heißen Kakao und Rotwein trinken und einen Tag shoppen. Oder der Klassiker: nach Orlando ins Disneyland – dem Reisetraum jeder brasilianischen Mittelschichtfamilie.

Märkte entstehen da, wo der Staat versagt

Die wachsende Massenkaufkraft und neue Kredite führen zu ganz neuen Bedürfnissen und Ansprüchen. Vor allem dort, wo der Staat versagt, öffnen sich plötzlich Märkte. Etwa bei Bildung, Gesundheit, Sicherheit. Oder zum Beispiel Versicherungen. In Brasilien ist es nicht üblich, sich zu versichern. Die Armen machen das sowieso nie, aber auch die Wohlhabenden nicht. Nur die Hälfte der Brasilianer mit Einkommen ab umgerechnet 2.500 Euro besitzen Versicherungen. »Brasilianer sind Optimisten, die nicht glauben, dass Versicherungen nötig sind«, erklärt Marcelo Neri von der Universität Fundação Getulio Vargas. Haus- oder Haftpflichtversicherungen sind weitgehend unbekannt. Selbst im stärksten Segment, den Autoversicherungen, besitzt nur ein Drittel der Pkw-Besitzer eine Haftpflichtversicherung. Bei größeren Schäden vertrauen die Brasilianer darauf, dass die Justiz die Fälle jahrzehntelang verschleppen wird.

Doch das hat sich jetzt geändert: Erstmals interessieren sich Brasilianer dafür, wie sie ihre auf Raten erworbenen Autos, Apartments und Flachbildschirme versichern können. Mit

Nischenprodukten beginnen die Versicherer, den Markt zu erobern: Dentalversicherungen oder Pannenservice für vier Euro im Monat. Verlängerte Garantien für Haushaltsartikel. Lebensversicherungen für zwei Euro im Monat mit einer Todesfallzahlung von 4.000 Euro. Der Quantensprung für die Versicherungsbranche findet jetzt statt: Sie beginnen, den niedrigeren Einkommensgruppen Kranken- und Lebensversicherungen im großen Stil zu verkaufen.

Bis vor Kurzem gab es private Krankenversicherungen in unserem Sinne vor allem für Staatsangestellte oder waren ein Luxus der Begüterten, die sich damit Check-ups in den USA leisteten. Das hat sich geändert. Beispiel: die Putzfrau Maria Aparecida Santa Rosa, 52 Jahre. Arztbesuche, Untersuchungen und Behandlungen sind ein Luxus im Leben, den sie sich gönnt und enthusiastisch betreibt, wie ein spät entdecktes Hobby. Nicht viel anders als die Harleys und Ducati-Motorräder der wohlhabenden Männer mit Midlife-Crisis, die seit Kurzem in São Paulo chic geworden sind. Aparecida putzt seit 35 Jahren bei meiner Nachbarin, einer pensionierten Lehrerin. Sie ist klein, kompakt, hat ein kürzeres Bein, seit sie als Kind im Inland vom Pferd fiel und sich die Hüfte brach. Außerdem schießt sie stark. Vor fünf Jahren hat sie eine der neuen Krankenversicherungen abgeschlossen – und eine neue Welt hat sich für sie geöffnet. Jede Woche ist eine andere Untersuchung dran: mal eine Computertomografie wegen anhaltenden Kopfschwehs, ein Bluttest auf Cholesteroll, Zucker. Dann eine Magenspiegelung, auch ein Augentest ist wieder fällig. Aparecida kann weder lesen noch schreiben. Doch die

hang. Aparecida kann weder lesen noch schreiben. Doch die medizinischen Fachausdrücke gehen ihr locker von den Lippen. Sie weiß genau, welchen Ton sie mit den Sekretärinnen der Ärzte anschlagen muss, um einen Termin zu bekommen. Für ihre Arztbesuche zieht sie ihre besten Kleider an. Es stört sie auch nicht, dass sie oft Stunden mit dem Bus unterwegs ist, um sich von Ärzten oder Versicherungsvertretern Therapien genehmigen zu lassen. Sie hat die passenden Argumente parat, um die Ärzte zu aufwendigen Therapien zu überreden. Sie ist genau darüber informiert, wann sie wieder Anrecht hat auf einen Routinecheck. Jetzt klagt sie gegen ihre Versicherung bei der Verbraucherzentrale: Sie besteht darauf, dass ein Nierenstein per Laser gemacht wird und nicht als traditioneller chirurgischer Eingriff. Sie ist zuversichtlich, dass sie gewinnen wird.

Private Hochschulen schießen wie Pilze aus dem Boden

Schulen, Unis, Fachschulen, Spezialisierungen, Sprachkurse – eine Bildungseuphorie hat die Brasilianer mit den steigenden Einkommen erfasst: Die Mehrheit der Brasilianer bildet sich auch während des Arbeitslebens permanent fort in Abend- oder Wochenendseminaren. Da viele Menschen meist mehrere Jobs haben, um genug zu verdienen, und ihr Tag meist ausgebucht ist, bieten einige Privatunis jetzt Kurse in den Randzeiten an: ab morgens fünf Uhr oder abends nach 23 Uhr.

morgens fünf Uhr oder abends nach 23 Uhr.

Das Diplom an einer der neuen Privatus ist eine Möglichkeit für die aufsteigenden Brasilianer, um ihren neuen Status zu sichern. Inzwischen stammen drei Viertel aller Studenten Brasiliens aus den neuen Mittelschichten. Sie gehen fast ausschließlich an die privaten Hochschulen – viele von ihnen haben ein extrem schwaches Niveau.

Private Unis sind in den letzten Jahren wie Pilze aus dem Boden geschossen. Viele sind ein gutes Geschäft für die Eigentümer, die davon profitieren, dass die öffentlichen und kostenlosen Universitäten de facto für die Elite reserviert sind. Denn deren Kinder haben vorher die teuren Privatschulen besucht und schaffen deshalb die Aufnahmeprüfungen einfacher als die Absolventen der schlechteren öffentlichen Schulen. Wichtiger als das Erlernte ist für die neuen Studenten neben dem Diplomschein oftmals die Formatura, das Examensfest. Es wird ähnlich pompös gefeiert wie die Debütantinnenbälle der 15-jährigen Töchter oder eine Hochzeit – und ist tatsächlich ähnlich wichtig: Denn für sie und ihre Familien ist das erreichte Diplom ein bedeutender Schritt. Trotz der offensichtlichen Mängel der privaten Unis haben diese Studenten erstmals überhaupt die Chance, einen akademischen Titel zu erhalten. Und damit werden Karrieren möglich, von denen ihre Eltern nicht mal träumen konnten.

Zum Beispiel ein Job bei einem Staatskonzern, der Justiz oder in der öffentlichen Verwaltung: Mit den überall angebotenen Cursinhos, also Intensivkursen, bereiten sich Hunderttausende Brasilianer jährlich auf die

Aufnahmeprüfungen für neue Beamtenstellen vor. Der Job beim Staat, das war eigentlich die Domäne der etablierten Mittelschichten – doch das ist sie nicht mehr.

Blutige Steaks und Pralinenorgien: Die Brazilianer werden dick

Ein ganz anderes Indiz für den Aufstiegswillen dieser neuen Mittelschichten: Einige der populärsten YouTube-Videos mit Millionenclicks in Brasilien sind Kurzanleitungen darüber, wie man Krawatten bindet. Amateurvideos in 30, 40, 50 Sekunden in brasilianischem Portugiesisch. Jugendliche aus der traditionellen Mittel- und Oberschicht brauchen weder ein Diplom noch eine Anleitung, wie man Krawatten bindet. Das soziale Netzwerk für ihre spätere Karriere bekommen sie von zu Hause mit, genauso wie die Krawatte schon gebunden von der Empregada auf den Bügel gehängt.

Eine andere Parallele zwischen dem deutschen Wirtschaftswunder der Nachkriegszeit und Brasiliens neuem Reichtum sind die neuen Essgewohnheiten. Die Ernährungsweise der Brazilianer ähnelt der deutschen Fressphase in der Nachkriegszeit. Die Zeitschriften und Stadtteilblätter im ganzen Land quellen über mit Fotos von überbordenden Buffets, blutig angeschnittenen Steaks, gegrillten Scampi, gerösteten Spanferkeln, zu Bergen aufgehäuften Sushi und Sashimi, Pizza oder Grillfleisch bis

zum Abwinken, Torten- und Pralinenorgien. Ständig neue Fast-Food-Ketten sprießen an allen Ecken. Tütenweise Chips sind für viele der Lanche, der Snack zwischendurch. Guaraná, der beliebte brasilianische Softdrink darf bei keinem Essen fehlen. Brasilianer trinken Säfte und Kaffee quietschsüß. Die Folgen sind offensichtlich: Die Brasilianer werden zunehmend dicker. Fast die Hälfte der Brasilianer sind inzwischen übergewichtig, 15 Prozent fettleibig. Inzwischen gibt es in Brasiliens Städten ähnlich viele Übergewichtige, wie man es sonst nur aus den USA kennt. Das fällt vor allem Besuchern auf, die einige Zeit nicht mehr in Brasilien waren. Das merke ich im Flugzeug, wo immer öfter Übergewichtige um zusätzliche Sitzgurte bitten, weil der normale nicht ausreicht. Und die Magenverkleinerungen der Herren der gehobenen Mittelschicht dürften bald so normal sein wie die Brustvergrößerungen bei ihren Gattinnen.

In weniger als einer Dekade: Aus Blechhütten werden Luxusapartments

Wer heute nach Brasilien kommt, kann kaum glauben, dass dieser Wandel des Landes und seiner Gesellschaft in nur sieben, acht Jahren stattgefunden hat.

Wenn ich einem Besucher den brasilianischen Wirtschaftsboom der letzten Jahre anschaulich machen will, dann fahre ich mit ihm per Metro in die Zona Leste. Denn der

Osten der Zwölf-Millionen-Einwohner-Metropole hat in zehn Jahren einen überraschenden Aufstieg erlebt. Mitte der 90er-Jahre noch war die Region trostlos.

Ich besuchte dort öfters am Wochenende Jerson Oliveira, einen befreundeten Anwalt aus dem Inland Bahias mit seiner Familie. Er hatte mit den Linken unter der Militärdiktatur sympathisiert, war gefangen und gefoltert worden. Dabei war er nie ein Militanter gewesen, sagt er. In den linken Boheme-Kreisen São Paulos ist er aber eine Legende, weil er die Asche des erschossenen, brasilianischen Stadt-Guerilleros Carlos Marighela zu dessen Familie nach Salvador gebracht hat. Seinen Anwaltsberuf durfte er erst mit Ende der Diktatur wieder ausüben und hatte sich bis dahin mit Hilfsjobs über die Runden gebracht. Sein eigentliches Berufsleben begann er mit 50 Jahren neu – und verdiente entsprechend wenig. Sodass er sich mit seiner jungen Frau und den zwei kleinen Töchtern nur ein Cortiço, eines dieser billigen heruntergekommenen Reihenhäuser aus den 40er-Jahren in Brás, in der Ostzone leisten konnte. Wenn ich ihn besuchte, dann kochte Jerson seine Piranha-Suppe. Die Fische hatte er vom Landesinneren Bahias aus den Ferien im Auto mit der Styroporbox mitgebracht. Die Suppe schmeckt köstlich wie eine Bouillabaisse, braucht aber drei Stunden, bis sie fertig ist. Ständig ging ich mit den Töchtern los, um an der Eckkneipe Bier zu kaufen. Dort redeten die älteren Herren in italienischen Dialekten miteinander. Ein paar Häuser weiter waren spanische Wortfetzen zu hören – aber nicht von den ebenfalls im Viertel angesiedelten Einwanderern aus Galizien. Es waren Näherinnen

gesuchten Einwanderern aus Bolivien. Es waren Naturfreaken aus Bolivien, die in den Hinterhofwerkstätten tagaus, tagein malochten.

Wenn er mich abends zur U-Bahn brachte, waren die Straßen dunkel und menschenleer. Die von italienischen Einwanderern errichteten Fabrikanlagen verfielen oder waren zu Schrottplätzen und Müllsortierstellen geworden. Das nach einer Rebellion ausgebrannte Jugendgefängnis wucherte mit Unkraut zu. Die wenigen traditionellen Pizzerien der Einwanderer mit den verstaubten Palmeiras-Fahnen strahlten eine Melancholie aus wie Tanzcafés in Buenos Aires.

Der gesamte Osten der Stadt war fest in der Hand von Straßenhändlern. Sie boten chinesische Schmuggelware aus Paraguay an. Jeder öffentliche Platz war bis auf den letzten Quadratmeter besetzt mit den Ständen der fliegenden Händler. Aus der Luft sah es aus, als sei auf den Straßen und Plätzen orange Farbe ausgelaufen: Die Verkäufer schützten ihre Stände mit den einfarbigen Plastikplanen vor Regen. Jeden Donnerstag- und Freitagabend sammelten sich Hunderte von Bussen am Parque Dom Pedro II, also nahe am Zentrum, wo die Ostzone beginnt: Die Passagiere holten übers Wochenende Nachschub für den Straßenhandel in Foz do Iguaçu, im Dreiländereck zwischen Argentinien, Brasilien und Paraguay. 1.000 Kilometer hin, drei Stunden auf der paraguayischen Seite in Ciudad del Este einkaufen – den falschen Whisky, die Computerspiele, Taschenrechner und Zigaretten – alles über die Brücke am Zöllner vorbeischleppen, wieder 1.000 Kilometer zurück – und viel beten, dass der Bus nicht überfallen wird. Und montags

wieder neu am Stand, um die neue Ware loszuwerden.

Die Favelas wucherten in die ehemals kleinbürgerlichen Viertel der Einwanderer hinein. Es gab kaum Hochhäuser. Die katholischen Kirchen auf den Hügeln dominierten vielerorts das Stadtbild. Und jeden Morgen ab fünf drängten sich in den Vorortzügen die Putzfrauen, Köchinnen, Pförtner, Gärtner und das ganze Dienstpersonal, das die Mittel- und Oberschicht im Westen und Süden São Paulos beschäftigte. Die Paulistanos aus den besseren Vierteln der Zwölf-Millionen-Einwohner-Metropole kamen nur auf dem Weg zum Flughafen in die Zona Leste. Wenn Regenfälle mal wieder die Stadtautobahnen verstopften.

Warum man in São Paulos Ostzone heute esoterisch wohnt

Das hat sich völlig geändert. Zwar gibt es immer noch Straßenhändler, aber viel weniger. Mehrere der großen Plätze sind zu gepflegten Parks geworden mit Skate-Pisten, Saftkiosken und Grünflächen. Auch die Nähstuben mit Bolivianern finden sich noch, doch die gehören jetzt Koreanern und Libanesen statt Italobrasilianern. Einige der traditionellen Pizzerien sind heute zu florierenden Ketten gewachsen. Ein bolivianischer Journalistenkollege macht heute ein populäres Radioprogramm für die Arbeitsimmigranten. Und die Vorortzüge sind noch voller wie damals, weil neue

Metrostationen dazugekommen sind.

Die katholischen Kirchen verschwinden heute im Stadtbild – und auch im Glaubensangebot: Die Evangelisten haben die Ostzone fest im Griff. Ihre Tempel ähneln der Disney-Version der Akropolis. Nur größer. Alle paar Hundert Meter findet sich eine dieser gigantischen Hallen, mit Säulen und einem Portal, alles aus weißem Marmorimitat. Diese Fast-Food-Konzerne des Glaubens unterhalten kleine Imperien aus Hotelanlagen, Parkhaus, Shopping-Center, bewacht vom eigenen Sicherheitsdienst. Die größten von ihnen besitzen eigene Fernsehsender.

In immer neuen und meist proppenvollen Shopping-Centern der einstmaligen Peripherie werden die gleichen Luxusmarken wie im Westen der Stadt angeboten. Einziges Zugeständnis an die lokale Klientel sind die zahlreichen Turnschuhläden, wo die Rapper und Skater der Ostzone ihre Sneakers kaufen. Doch auch die Elektroartikelläden quellen über – trotz der hohen Preise wegen der Importzölle. Denn die aufsteigende brasilianische Mittelklasse hat mehr Fernseher als Blumentöpfe in der Wohnung.

Aus den heruntergekommenen Fabrikanlagen sind Discos, Shopping-Malls, Privatunis und Fitnessklubs geworden. Oder Auktionspaläste, wo Unternehmer und Prominente preisgekrönte Lusitaner oder Nelore-Stiere ersteigern. Der britische Stararchitekt Norman Foster entwirft jetzt im Auftrag der Präfektur mehrere Stadtteile mit 150 größtenteils verfallenen Fabriken. Baukräne stehen bis an den Horizont: Sie ziehen Hochhaussiedlungen hoch, mit Namen wie »Champs

Elysees« oder »La Colette«. »Miami Beach« oder »San Francisco« als Häusernamen gelten heute als veraltet und neureich. Man wohnt französisch. Das ändert sich gerade: Die neuesten Hochhäuser heißen esoterisch Soleil, Balance, Spirit. Umgerechnet 150.000 Euro kosten Drei-Zimmer-Apartments in Gegenden, wo vor Kurzem noch Blechhütten standen. Popstars, TV-Unterhalter oder Fußballer, die in der Gegend aufgewachsen sind, müssen jetzt nicht mehr ihr Stadtviertel verlassen, um sich Luxusapartments zu kaufen. Es gibt sie genauso in Vierteln wie Tatuapé.

Der neue Reichtum lässt den Dienstleistungssektor in der Ostzone aus allen Nähten platzen: Ausrichter von Debütantinnenbällen oder Hochzeitshäusern, wo Bräute auf die Hochzeit vorbereitet werden, Partyschlösser für Kindergeburtstage, Hundesalons – alle haben gut zu tun, auch in der Krise.

Auch Steuerberater. Als der Contador Leandro, mein Steuerberater, die ersten Steuererklärungen 1995 per Mail an den Fiskus schickte, arbeitete er in einem dieser runtergekommenen, grauen Großraumbüros im Zentrum São Paulos. Kurz danach schickte ihn sein Unternehmen in die Zona Leste, weil seine Chefs dort neue Geschäftsmöglichkeiten witterten. Es war ein Frontposten, den Leandro dort machte: In einem angemieteten Wohnhaus, notdürftig zum Büro renoviert, direkt an der Metrohaltestelle startete er seine Steuerberatung. Sein Büro sah kaum anders aus als das des Maklers nebenan oder der Sexshop zwei Häuser weiter. Doch jedes Jahr, wenn

ich im April vorbeikam, arbeiteten dort mehr Angestellte. Erst im umgebauten Wohnzimmer auf den abgewetzten Parkettböden, dann in den ehemaligen Schlafzimmern, später im Flur. Je mehr Mitarbeiter Leandro einstellte, umso schneller erhöhte der Besitzer die Miete. Vor drei Jahren schließlich zog Leandro um: Inmitten von Frittierbuden, Elektrogeschäften und Billigschuhläden arbeitet er jetzt in einem Büropalast mit Marmoreingang, 20 Stock hoch, mit eigenem Sicherheitspersonal und Tiefgarage. In seinem runtergeköhlten Büro mit Blick auf einen Park hat er jetzt seine eigene Chefetage im Duplex. Seine Mitarbeiter tragen heute Schlips, die Frauen Absätze. Schwarze Furniermöbel, Flachbildschirme, die eigene Espressomaschine – Leandros Büro unterscheidet sich kaum noch von dem seiner Konkurrenten in Vila Olímpia, dem Westen São Paulos, wo die Investmentbanken und traditionellen Kanzleien ihre Büros haben.

Die wachsende Mittelschicht macht die brasilianische Wirtschaft dynamischer

Im Vergleich zu China oder Indien sieht Brasiliens Wachstum mit vier Prozent in den letzten acht Jahren seit 2003 eher mittelprächtigt aus. Für Brasilien ist das jedoch viel: Seit 2002 wächst das Bruttoinlandsprodukt erstmals wieder schneller, als die Bevölkerung zunimmt. Außerdem ist der Vergleich mit den

asiatischen Boomregionen schwierig: Brasilien ist bereits wohlhabender und urbanisierter als die asiatischen Wachstumsländer – weshalb das Wachstum schwerer die Dynamik erreichen kann als in Fernost. Brasilien hat die Phase explodierenden Wachstums schon hinter sich: Von 1940 bis 1980 wuchs das Land durchschnittlich sieben Prozent im Jahr.

Die letzten Jahre haben Brasilien eine neue Qualität des Wachstums gebracht: Mit jedem Prozentpunkt Wachstum wuchs die Beschäftigung überdurchschnittlich. Jährlich kamen rund 2,5 Millionen neue Jobs dazu. 15 Millionen neue Jobs hat die Wirtschaft seit 2003 neu geschaffen. Reguläre Arbeitsplätze sind das, keine Hire-and-Fire-Jobs im informellen Sektor.

Auch die wachsende Mittelschicht Brasiliens wächst wieder, nachdem sie seit den 70er-Jahren stetig geschrumpft war. Inzwischen gehört die Mehrheit der Brazilianer wieder zu ihr. Nicht nach den Maßstäben eines Industrielandes, es sind die eines Schwellenlandes: In Brasilien zählen dazu Familien ab einem Monatseinkommen von 400 Euro aufwärts. Rund 120 Millionen von insgesamt knapp 190 Millionen Brazilianern sind das. Das Forschungsinstitut Fundação Getulio Vargas erwartet, dass bis 2014 weiteren 36 Millionen Brazilianern der Aufstieg gelingen wird.

Die wachsende Mittelschicht macht die brasilianische Wirtschaft dynamischer. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass Gesellschaften mit größeren Mittelschichten gegenüber denen mit kleineren Gesellschaftsmitten Vorteile haben: Ihre Ökonomien wachsen meist schneller. Sie erzielen höhere Volkseinkommen, besitzen ein besseres Bildungssystem

...ausnehmen, besitzen ein besseres Erziehungssystem, verfügen über mehr und besser ausgebildete Menschen, sind urbanisierter und dazu noch politisch stabiler und demokratischer.

Dennoch gleicht die Diskussion über die Bedeutung der Mittelschicht für die wirtschaftliche Stärke eines Landes ein bisschen der Frage, wer zuerst existierte: das Huhn oder das Ei? Wächst die Mittelschicht, weil die Wirtschaft insgesamt wächst? Oder wächst die Wirtschaft vor allem deswegen schneller, weil die Mittelschicht zugenommen hat?

Neu ist, wie und wo die neue Mittelschicht ihr Geld verdient: Es ist nicht mehr der Staat, der sie mit Jobs versorgt. Die Staatsunternehmen wurden privatisiert. Die Bürokratie schrumpfte wegen der Sparpläne. Heute gelingt den meisten Brasilianern der soziale Aufstieg im Privatsektor. Überdurchschnittlich viele der Aufsteiger sind Unternehmer. In wenigen Ländern ist die unternehmerische Dichte so hoch wie in Brasilien. Jeder achte Brasilianer ist Unternehmer. Vielfach nicht aus freier Entscheidung: Weil kein soziales Netz existiert, beginnen Unternehmenskarrieren oft aus Mangel an Alternativen.

So wie bei unserem Freund Jaguaracy San Just. Sein Weg schien vorbestimmt: Farbiger ohne akademische Ausbildung, keine Kontakte zu höheren Kreisen, Ausbildung als Elitesoldat, 1,90 groß, kräftig – kein Zweifel, San Just würde irgendwann bei einem Sicherheitsdienst anheuern. Um mit einem dunklen Anzug schwitzend den Eingang eines »Condomínios«, jene geschützten Wohngebiete, in die sich die Mittelschicht in der

Drei-Millionen-Metropole Salvador zurückzieht, zu bewachen. Um bei jedem ein- oder ausfahrenden Auto »Bom dia, doutor« und »Boa noite, madame« zu sagen.

Doch es kam anders. Heute trägt der 44-Jährige täglich ein frisch gebügeltes Leinenhemd und Stoffhosen. Wenn er mit seinem überdimensionalen, schwarzen Pick-up irgendwo vorfährt, um über Aufträge zu verhandeln, dann grüßen ihn die Sicherheitsleute mit »Tudo bem, doutor?« – »Wie geht's, Herr Doktor?« und vermuten, dass er Fußballer ist, vielleicht Samba-Sänger oder doch ein US-Amerikaner? Afrobrasilianer als erfolgreiche Unternehmer sind selten in Brasilien.

Nicht immer freiwillig – jeder achte Brazilianer ein Unternehmer

Auch San Just war eher aus Mangel an Alternativen Unternehmer geworden. Vor 15 Jahren hatte er bei einer der Entlassungswellen seinen Job beim Militär verloren. Sein Vater hatte beim Energieriesen Petrobras gearbeitet, war aber früh verstorben und konnte seinem Sohn keinen Job im Konzern sichern, wie sonst üblich. Ein Bekannter suchte jemanden, der Holzinstallationen für Supermärkte liefern könnte. San Just sah seine Chance. »Mach ich«, entschied er, obwohl er keine Ahnung von Holzverarbeitung hatte. Das fehlende Kapital besorgte er sich über drei Kreditkarten mit unterschiedlichen Fälligkeitsraten. Ein paar ungelernte Hilfskräfte und zwei

Schreiner mit rudimentären Kenntnissen engagierte San Just. Die Supermarktkette stellte ihm eine Säge und Bohrmaschine zur Verfügung, machte sogar eine Ecke frei im Lager für eine improvisierte Werkstatt. Der Geschäftsführer wollte das Monopol eines Zulieferers aushebeln. San Just kam gerade richtig. Er erfüllte den Auftrag fristgerecht. Weitere Bestellungen trudelten ein. Heute besitzt San Just einen etablierten Schreinereibetrieb.

Der ist gewöhnungsbedürftig für europäische Standards: ein mit Wellblech teilüberdachter Innenhof in einem Industriegebiet. Drei uralte Kreissägen, eine Dreh- und Schleifbank. Mal sind es nur zehn, dann wieder werken 50 Arbeiter eng an eng. Hühner picken zwischen den Maschinen, manchmal klatschen überreife Mangos aufs Dach. Eine steile Treppe führt hoch zur Buchhaltung. Jaguaracys Frau Lourdes führt hier das Kommando. Sie kommt aus Südbrasilien, in ihrem Dorf sprechen die Menschen heute noch Italienisch. Als sie Jaguaracy heiratete, kam der Vater nicht in die Kirche und alle sprachen aufgeregt vom »Brasilianer«, der eine der ihren ehelichte. Südbrasilianer sind katholisch und gelten als sparsam.

Lourdes macht diesem Ruf alle Ehre. Die Angestellten bezeichnen sie ehrfürchtig als den Sarjento, also den Wachtmeister. Die kleine, zierliche Frau lässt sich vom rauen Ton der Schreiner und Hilfsarbeiter nicht einschüchtern. Ihr Machtinstrument ist ihr Rechner. Keinen Centavo zahlt sie aus ohne Beleg. Sie schreibt jede Ausgabe auf. Auch die 30 Centavos für die Kerze, die über der Tür brennt, vor dem heiligen Santo Antônio, dem Hausheiligen.

Die Umsatzzahlen der Schreinerei lesen sich wie ein Konjunkturbericht Brasiliens der letzten acht Jahre: Als Präsident Lula 2003 antrat, spielten die Finanzmärkte verrückt – aus Angst, der Arbeiterführer würde enteignen und verstaatlichen. San Justs Jahresumsatz, der nach zehn Jahren mühsamer Aufbauarbeit umgerechnet 150.000 Euro betrug, brach in einem Jahr um die Hälfte ein. Im folgenden Wirtschaftsboom lief das Geschäft wieder – auf 500.000 Euro jährlich bis Anfang 2008. Zeitweise baut er zwölf Supermärkte zur gleichen Zeit um. Über 300 Angestellte arbeiten Tag und Nacht für San Just. Tagsüber sägen und schrauben seine Angestellten die Möbel in der Werkstatt zusammen. Nachts, wenn die Supermärkte geschlossen sind, installieren sie die Holzbauten. Jaguaracy schläft stundenweise. Immer wieder unterbrochen vom summenden Handy. Er fährt im Schnitt 800 Kilometer die Woche in der Stadt mit den ständig verstopften Straßen, die jeder Tropenregen in Flüsse verwandelt.

Unternehmerkarrieren in den neuen Mittelschichten Brasiliens verlaufen oft in einem flotten Zickzackkurs. Wer eine Chance sieht, greift sofort zu. Bei Flexibilität und Offenheit für neue Herausforderungen stehen brasilianische Konzerne deshalb weltweit an der Spitze. Etwa im World Competitiveness Ranking der Schweizer Wirtschaftshochschule IMD. Auch können sich Brasilianer gut auf neue Märkte einstellen. Die Unternehmer haben aus den vielen Wirtschaftskrisen gelernt.

San Just spürte auch die internationale Wirtschaftskrise früh: Er hatte sich zu früh für Fühlergeschäfte in Europa

Denn er arbeitet als Zulieferer für Filialen ausländischer Konzerne. Die Mutterhäuser traten ab Mitte 2008 auf die Bremse. San Just reagierte schnell: Weil die Supermärkte immer mehr auslagern, um beim Personal zu sparen, brauchen sie immer mehr Arbeiter nur tageweise. San Just kann sie bieten: Er verfügt über eine Kartei mit 300 Hilfsarbeitern und Handwerkern. Wenn einer der Supermärkte am Nachmittag ein Dutzend Arbeiter für zwei Tage braucht, um ein Lager zu räumen, dann rufen sie vormittags San Just an. Heute verdient San Just mit Leiharbeit genauso viel wie mit seiner Schreinerei.

Brasilianer wissen aus vielen Krisen: Nicht alles auf eine Karte setzen

Brasilien ist trotz der vielen Fortschritte immer noch eine Herausforderung für jeden Unternehmer. San Justs Erfahrungen belegen das: Zwei Jahre dauerte es, bis er sein Unternehmen gründen konnte. Am Ende musste er einen Anwalt bezahlen, damit der die Registrierung zu Ende brachte. Rund 15-mal stand San Just in den letzten Jahren vor dem Arbeitsgericht, weil Angestellte ihn verklagten. Vor Kurzem verlor er vor Gericht gegen einen Arbeiter. Der hatte vor Gericht erzählt, dass er ein halbes Jahr durchgehend von morgens sechs bis abends 21 Uhr gearbeitet habe, ohne Mittagspause, ohne freies Wochenende. Dass er täglich 30 Kilometer zu Fuß zur Arbeit habe gehen müssen, weil er keine

Bustickets erhalten habe. Alles unwahr, sagt San Just. Doch eine gelangweilte Richterin, eine lahme Anwältin, fahriges Zeugen – schuldig! 20.000 Real, 7.000 Euro Entschädigung plus Prozesskosten muss San Just bezahlen, und das bei einem Monatslohn von rund 250 Euro für einen Schreiner.

Etwa die Hälfte seines Gewinns hat San Just über die Jahre in eine Farm investiert. Nicht alles auf eine Karte setzen – das hat San Just wie alle Brasilianer nach den vielen Krisen Jahren verinnerlicht. Drei Stunden von Salvador entfernt liegt sie. Immer wieder erwirbt er ein paar Dutzend Hektar dazu. Je nach Fleischpreis und Kassenstand kauft er 100 Kälber, lässt sie auf den Weiden stehen und verkauft sie schwarz an die Schlachter in der Gegend – wenn die Preise gut sind. Die Verzinsung ist besser als auf dem Sparguth, wo es immerhin rund 15 Prozent im Jahr gibt. 250 Hektar hat er schon, 100 Kälber stehen dort. Für einen traditionellen Rinderzüchter in Brasilien ist das nicht viel mehr als ein Schrebergarten. Für einen neuen Mittelständler wie Jaguaracy San Just ist die Farm dagegen die Versicherung gegen den sozialen Abstieg – weil der Staat kein soziales Netz bietet, weder bei Arbeitslosigkeit noch für die Rente. Gut möglich, dass er in ein paar Jahren nur mit Rindern sein Geld verdient. Oder mit Landimmobilien. Auch Gummibäume sollen jetzt Geld bringen. Die Reifenmultis zahlen gut für Naturgummi. Oder immer noch mit Leiharbeit und Holzkonsolen. Was eben gerade gebraucht wird.

Nur auf seine eigenen Kräfte verlässt sich San Just nicht. Jedes Jahr lässt er auf seiner Farm am 13. Juni eine Messe lesen für seinen Schutzpatron, den heiligen Santo Antônio. Aber ist

es wirklich Santo Antônio, für den die alten Damen da stundenlang beten und singen, und für den die Trommeln geschlagen werden? Die Gebete klingen eher nach Yoruba als nach Latein, das es angeblich sein soll. Ist es nicht doch eher Ogum, der da verehrt wird? Der afrikanische Krieger-Gott, den die Sklaven mit Santo Antônio anbeteten, als ihnen die Kirche neue Heilige vorschrieb? »Mein Santo beschützt mich«, sagt Jaguaracy überzeugt. »Da bin ich mir sicher.«

Warum der Chef von Nestlé sich so gut in Brasiliens Favelas auskennt

Dass die ärmeren Brazilianer zum Abendbrot Brötchen mit Margarine oder Salzkekse zum Kaffee essen, dass Milchpulverdosen beliebte Geburtstagsgeschenke sind und wie die Haushaltsausgaben geplant werden, wenn der Lohn wöchentlich bar gezahlt wird – alles das beschrieb mir detailreich nicht ein Sozialarbeiter oder Soziologe, sondern ein Mann, der regelmäßig auf den Gesellschaftsseiten São Paulos zu sehen ist. Ivan Zurita, der Chef von Nestlé in Brasilien, ein prominentes Mitglied der Elite São Paulos. Er erklärte mir, wer wie wann wie viel und welche Lebensmittel in einer brasilianischen Favela konsumiert. Dazu muss man wissen: Zurita ist unter den Wohlhabenden Brasiliens vor allem wegen der Rinderauktionen berühmt. Die inszeniert er auf seiner Fazenda als rauschende Partys. Der 58-Jährige züchtet die aus

der Schweiz stammenden Simental-Rinder in Brasilien. Zweimal im Jahr veranstaltet Zurita seine Auktionen. Zu denen kommen Topmanager, Künstler, Sportler, Unternehmer und wohlhabende Politiker in Massen auf seine Farm. Kürzlich verstopften 32 Helikopter und 19 Jets den Flughafen von Araras im Inland São Paulos. Der Jetset gibt jedes Mal mehrere Millionen für Zuritas Prachtexemplare aus. Kunden, die keine Fazenda besitzen, bietet der findige Manager an, die von ihnen ersteigerten Rinder in Miete zu halten – was für den Geschäftssinn des Topmanagers und Fazendeiros spricht.

Der ist beachtlich. Denn auch für Nestlé hat Zurita Brasilien zu einem der am schnellsten wachsenden Märkte weltweit gemacht. Für die Schweizer ist Brasilien heute weltweit der Markt mit dem höchsten Gewinn. Entscheidend dabei war Zuritas Instinkt: Er hat als einer der Ersten die geballte Kaufkraft erkannt, die Brasiliens Arme darstellen. Denn nicht die traditionelle Mittelschicht von knapp 40 Millionen Brazilianern bildet den Markt mit dem höchsten Wachstumspotenzial. Es sind die 137 Millionen Brasilianer aus Haushalten, die zwischen 70 und knapp 500 Euro im Monat zur Verfügung haben. »Wir reden hier nicht mehr von einem Marktsegment für Lebensmittel«, sagt Zurita, »das ist der Markt.«

Doch dieser Markt und seine Konsumenten haben ihre Eigenarten. Sie sind nicht einfach zu erobern. »Es reicht nicht, unsere Produkte in den Supermarkt zu stellen und zu warten, dass sie gekauft werden – da kommt man auch mit viel

Marketing nicht weiter«, sagt Zurita. Also zogen Zurita und seine Produktforscher und Marketingexperten los in die Favelas der Großstädte. Sie studierten die Konsumgewohnheiten, lebten mit den Familien, begleiteten die Hausfrauen bei ihren Einkäufen, die Kinder auf dem Schulweg, die Mütter auf dem Weg zur Arbeit – und, wenn vorhanden, die Väter am Wochenende zum Fußballspiel und in die Bar.

Die sozialen Netzwerke funktionieren als Garantie und mindern das Risiko

Bald wurde den Nestlé-Beobachtern klar, dass sie ihre Produkte in der Peripherie an der Haustüre anbieten müssen. Denn Geld für einen großen Monatseinkauf im Supermarkt haben die Familien nicht. Und alle zwei, drei Tage kleine Mengen kaufen, das wird ebenfalls zu teuer, denn dann geben sie zu viel für den Transport aus. So beschäftigt Nestlé heute ein Heer von ambulanten Verkäuferinnen, die ihre Thermo-Handwagen täglich in regionalen Minilagern auffüllen und dann für ein paar Stunden losziehen – zum Teil mit nicht mehr als sechs Joghurts am Tag. Inzwischen hat Nestlé in Brasilien neben 18.000 fest angestellten noch 220.000 Menschen, die indirekt ein Einkommen mit Produkten des Konzerns verdienen. Entscheidend ist für Zurita, dass auf der gesamten Verteilungskette Einkommen geschaffen werden. »Nur wenn auf allen Stufen der Kette Mehrwert entsteht, kann sie bestehen.«

bestehen.«

Der Haus-zu-Haus-Verkauf bringt noch andere Vorteile: Die ambulanten Nestlé-Mitarbeiterinnen verkaufen meist an Verwandte oder Freunde in der Nachbarschaft. Das erhöht die Markentreue. Was die Verkäuferinnen empfehlen, wird schneller mal getestet, als wenn es im Supermarktregal steht. 20 Tage haben sie und der regionale Verteiler Zeit, um ihre Waren an Nestlé zu bezahlen. Die Nestlé-Vertreiber können auch am besten einschätzen, wer kreditwürdig ist und wer nicht. »Dieser Cluster der erweiterten Familie um die Verkäuferinnen ist fundamental für unser Geschäft«, erklärt Zurita.

Ein großer Vorteil ist dieses bestehende Vertriebs- und Vertrauensnetz auch in Krisen: 2009 startete Nestlé zusammen mit dem Banco Bradesco ein Kleinkreditprogramm: Die Bank gab Kredit und Nestlé trat als Garant auf. Die Verteiler und Mitarbeiter aus dem Nestlé-Vertriebsnetz entschieden, wer Kredit bekam. Für Bradesco hatte das den Vorteil, dass die Bank trotz Krise, in der steigende Kreditausfälle schwer zu vermeiden sind, in ein bestehendes Kundennetz von 44.000 Verteilern und Zulieferern Nestlés investieren konnte. Nestlé hielt seinen Absatz mit den Krediten der Bank am Laufen – und die Verkäuferinnen verdienen weiter ihr Geld, weil die Kunden konsumieren. »Unser Ziel in Brasilien ist es, jedes Jahr doppelt so schnell zu wachsen wie das Land«, sagt Zurita. »Doch mit den Produkten im niedrigen Einkommenssegment gelang es uns, sogar in der Krise noch das Tempo zu erhöhen.«

Ich wundere mich, wie das zusammenpasst: Hier Zurita, der

Partylöwe der Elite, die ohne zu zögern 200.000 Euro für einen seiner Zuchtstiere ausgibt, und dort die Armen, denen ihr schmaler Mindestlohn von derzeit rund 250 Euro durch geschickte Verkaufsstrategie eines Multis abgeschwatz't wird? »Armutsüberwindung ist nicht eine Sache der Philanthropie, sondern ein Geschäft«, sagt Zurita selbstbewusst, »wir bauen unseren Markt selber auf. Wir denken langfristig. Davon profitieren wir genauso wie unsere Kunden und Mitarbeiter. Almosen lösen das Armutsproblem nicht, sondern verschieben es nur in die Zukunft.«

Besser als milde Gaben: Armutsüberwindung als Geschäft

Zurita kennt die gängigen Zweifel und Vorurteile an seinem Geschäftsmodell. Schon Mitte der 90er-Jahre hat er in Vevey, dem Hauptquartier von Nestlé, auf das Konsumpotenzial in Brasiliens Favelas hingewiesen. Kein Interesse – hieß es dort, man verstand sich als Premiummarke. Doch das hat sich seit einigen Jahren geändert. Immer mehr Konsumgüterhersteller peilen mit ihren Produkten, Marketing und Vertrieb die einkommensschwache Bevölkerung in den Schwellenländern an. Denn diese Käuferschicht besitzt ein gewaltiges Wachstumspotenzial: Während in den Industrieländern viele Märkte gesättigt sind und ganze Branchen stagnieren, steht der Konsum in den weniger wohlhabenden Ländern erst ganz am

Anfang: Vier Milliarden Menschen leben dort mit einem Jahreseinkommen von weniger als 1.500 Dollar. »Doch dieses Potenzial liegt ungenutzt am Fuß der Pyramide«, erklärt C.K. Prahalad, Professor für Managementstrategien in den USA. Der gebürtige Inder war einer der Ersten, der auf den vernachlässigten Massenmarkt der Schwellenländer hingewiesen hat. Er hat seinen Forschungsansatz griffig »Base of the Pyramid«-Strategie genannt. »Viele Konzerne übertragen das Geschäftsmodell aus ihren Herkunftsländern auf die Märkte der Schwellenländer. Damit erreichen sie in den ärmeren Ländern aber nur die Spitze der Gesellschaft – die Mehrheit der Bevölkerung dagegen vernachlässigen sie.« Tatsächlich schielte nicht nur Nestlé, sondern auch die meisten anderen Konsumartikelhersteller wie Johnson & Johnson, Carrefour oder Philips lange Zeit auf die wohlhabenden Konsumenten in den Schwellenländern – also ähnliche Kunden wie in den Heimatländern. Auch deren Konsum wächst, aber langsamer als die Nachfrage der sozialen Aufsteiger unter den Armen.

Prahalad rechnet vor, dass die versammelte Kaufkraft der großen Emerging Markets wie China, Indien, Brasilien, Russland, Türkei, Thailand, Indonesien und Südafrika bereits größer ist als das summierte Nachfragepotenzial Deutschlands, Englands, Frankreichs, Italiens und Japans. Mit der Krise dürfte sich die Kaufkraft der Schwellenländer noch erhöht haben. Inzwischen sind Prahalads Thesen weitverbreitet. Kurse über Low-Income Strategies bietet heute jede Business-Schule. Die Unternehmensberatung Boston Consulting hat »The next

Unternehmensberatung Boston Consulting hat »The next billion« entdeckt und meint damit die Milliarden von neuen Konsumenten, die nur darauf warten, versorgt zu werden.

Doch das ist nicht so einfach. Regelmäßig scheitern Konzerne dabei, neue Produkte für Konsumenten mit geringem Einkommen zu entwerfen. Ob Volkswagen einen neuen »Volkswagen« bauen will, Motorola einfachere Handys, Mastercard eine Kreditkarte für einkommensschwache Konsumenten, Unilever ein neues Waschmittel, Nike einen Laufschuh oder die Citibank Mikrokredite anbieten will – den Unternehmen fällt es schwer, neben ihren bestehenden Produktlinien einfachere Produkte für neue Konsumentengruppen zu entwickeln. Denn nur ein bisschen billiger oder einfacher produzieren – das funktioniert nicht.

Der lange Weg bis zur Geburt eines Massenartikels

Wie komplex so eine Produktentwicklung ist, das zeigen die Erfahrungen von Unilever bei der Entwicklung eines neuen Waschpulvers. Für den Nordosten Brasiliens brauchte der Konzern dringend eine neue Marke. Also für eine der ärmsten Regionen des Landes, die mit der wirtschaftlichen Erholung Brasiliens zur Wachstumsregion geworden ist: Zwar leben die 52 Millionen Menschen dort von der Hälfte des Durchschnittseinkommens der Brasilianer. Doch ihre Einkommen wachsen schneller als im restlichen Brasilien. Doch

Einkommen wachsen schneller als im festsitzenden Brasilien. Doch nur wer die richtigen Produkte hat, kann dort mitwachsen. Unilever hat zwar mit Omo die führende Waschmittelmarke Brasiliens im Angebot. Doch im Nordosten verkauften sich die Kilopakete zu umgerechnet drei Euro einfach zu schlecht. Und das – so ahnte der britisch-holländische Konsumartikelhersteller – könnte zu einem Problem werden, wenn erst mal die Konkurrenz mit einem passgenauen Produkt auf dem Markt reüssieren würde.

So begleiteten Unilever-Teams wochenlang den Alltag der Familien, um zu erfahren, wie dort die Frauen waschen. Danach wussten sie, was die Kundinnen wollten: Gut riechen sollte das Waschmittel, möglichst nach Lavendel. Denn das lockt die Männer an und bringt Glück. Auch sonst ist der gute Duft entscheidend für die Kaufentscheidung, denn viele Kundinnen nutzen das Waschmittel nur, um die Wäsche zu parfümieren. Gewaschen wird sie mit Blockseife. Leicht zu erkennen muss das Pulver im Regal sein, denn viele der Käuferinnen können kaum lesen. Nicht mehr als 200 Gramm soll die Packung haben. Für größere Mengen reicht das Haushaltsgeld nicht. Das Pulver soll in Plastiktüten verkauft werden, nicht im sonst üblichen Pappkarton: Pappe wird feucht und das Pulver verklumpt, wenn die Frauen sich die Beutel mit dem Waschpulver an ihre Röcke binden beim Wäschewaschen im Fluss – so lautete die Wunschliste der Feldforscher.

Unilever setzte sie rigoros um: »Ala« heißt das Waschmittel, das der Konzern schließlich auf den Markt bringt. Umgerechnet 30 Eurocent kostet die bunte 200-Gramm-Packung – also ein

Viertel weniger als das Flaggschiff Omo. Mit einer hochmodernen Produktionsanlage in Pernambuco, im Zentrum des Nordostens, ist es Unilever zudem gelungen, die Produktionskosten massiv zu senken, weil auch der Transport des Waschmittels über Tausende von Kilometern per Lkw entfällt. Heute ist Ala im Nordosten das nach Omo meistverkaufte Waschmittel und zu einer der größten Erfolgsgeschichten Unilevers weltweit geworden. »Es war unser Glück, dass wir schon früh den brasilianischen Nordosten entdeckt haben als Testmarkt«, sagt Marketingdirektor Luiz Carlos Dutra. »Nur so konnte Brasilien zu unserem drittwichtigsten Markt weltweit werden.« Unilever hat die Erfahrungen im Massenmarkt systematisiert: Auf dem Werksgelände in São Paulo hat der Konzern eine einfache Hütte nachgebaut, wie sie in den Peripherien der Millionenstädte steht. Sie wird mit dem neuesten Fernsehermodell, Sofa, Herd und Küchenschränken ausgestattet, die bei den ärmeren Brasilianern gerade angesagt sind – ähnlich wie Deutschlands häufigstes Wohnzimmer, »das Wohnzimmer der Müllers« von der Hamburger Agentur Jung von Matt.

Inzwischen tummeln sich in Brasiliens ärmster Region auch die großen Einzelhändler: Walmart etwa konzentriert dort seine Investitionen in Brasilien – und nicht im wohlhabenderen Südosten. Alle Konsumartikelmultis wie Nestlé, Danone, Procter & Gamble, Johnson & Johnson oder Kimberly Clark nutzen heute den Nordosten als Testlabor für neue Produkte und Produktionen, die sie dann in die Peripherie der Großstädte des Südens oder gleich in andere Emerging Markets

des Sudens übergeben in andere Emerging Markets exportieren.

Kimberly Clark fand heraus, dass ein Paket mit nur zwei Windeln gewünscht wurde. Die armen Mütter lassen ihre Kinder normalerweise nackt herumlaufen oder benutzen Baumwolltücher als Windeln. Doch für den Sonntagsausflug zu Verwandten oder der Arztvisite packen die Mütter ihre Babys gerne in die Plastikwindeln – denn sie haben nicht das Geld für eine der üblichen Großpackungen. Nestlé stellte fest, dass die Hausfrauen kein Lutscheis im Supermarkt für ihre Kinder kaufen, weil das zerläuft, bis sie nach Hause kommen. Der Konzern hat jetzt Fertigeis entwickelt, das, 15 Minuten ins Eisfach gesteckt, zu Milcheis am Stiel wird. Alle Hersteller bieten Kekse, Chips, Trinkkakao, Milchpulver in kleineren Verpackungen an – entsprechend dem Tagesbudget der Konsumenten.

Warum sich deutsche Konzerne so schwertun mit dem Massenmarkt in Brasilien

Es ist kein Zufall, dass bisher keine deutsche Bezeichnung für Strategien im Niedriglohnsegment existiert. »Deutsche Unternehmen verpassen Chancen in Wachstumsmärkten, weil sie es verlernt haben, mit billigen Produkten Geld zu verdienen«, sagt Ingo Weiland, der als ehemaliger Partner und Geschäftsführer von McKinsey & Co. in Brasilien tätig war.

Südamerika-Chef von Roland Berger das Büro São Paulo für die deutsche Unternehmensberatung zum Kompetenzzentrum für Low-Income Strategies ausgebaut hat. »Ein in München lebender Entwickler kann sich nur schwer die Wünsche und das verfügbare Einkommen einer Familie in Brasilien vorstellen, wo die meisten Haushalte mit weniger als 700 Euro pro Monat auskommen.« Er prophezeit, dass deutsche Konzerne, die Konsumartikel entwickeln – vom Bleistift bis zum Pkw – am Massengeschäft in den Wachstumsmärkten weltweit nur als Nischenanbieter teilnehmen werden. Weiland beschreibt ein einfaches Beispiel: Ein deutscher Konzern stellte auf einer Fachmesse für erneuerbare Energien in São Paulo seine solare Warmwasseraufbereitung für Privathaushalte vor. Prima Idee, schließlich gibt es in Brasilien reichlich Sonne umsonst. Kostenpunkt: mindestens 2.000 Euro. In Brasilien hörten die Ingenieure, dass sie mit elektrischen Durchlauferhitzern für weniger als zehn Euro konkurrieren müssen, die in den meisten brasilianischen Haushalten verwendet werden. »Da waren die erstaunt«, sagt Weiland. »Deutsche Konzerne hoffen immer noch darauf, dass die Konsumenten mehr verdienen. Doch da können sie lange warten.«

Brasilien ist heute zu einem der weltweiten Schlüsselmärkte für Low-Income Strategies geworden. Für die Konzerne sind die brasilianischen Konsumenten besonders interessant. Denn sie haben mehr Geld zur Verfügung als die Menschen in den anderen großen Emerging Markets wie Indien oder China. Die Unternehmen können die Erfahrungen in Brasilien zum Teil auf die anderen Märkte übertragen. Nestlé überlegt, was von seinen

brasilianischen Vertriebsmodellen, Produkten und Marketingideen auch in anderen Ländern angewandt werden könnte. Also dort, wo die Konsumenten erst auf das brasilianische Niveau heranwachsen werden – oder absinken: Die Schweizer wenden die Erfahrungen in Brasiliens Billigsegment jetzt in Osteuropa an, wo die Pro-Kopf-Einkommen mit der Krise gesunken sind.

Der andere Grund für das Interesse der Konzerne am brasilianischen Massenmarkt: Unter Brasiliens Konzernen gibt es eine ganze Reihe von starken Unternehmen, die schon immer am »Fuß der Pyramide« gearbeitet haben – lange bevor der Begriff geprägt wurde. Es gibt also eine eigene brasilianische Tradition im Niedrigpreissegment.

Brasilianische Konzerne sind traditionell erfolgreich im Niedrigpreissegment

Habib's wirbt für sich als die weltweit größte Fast-Food-Kette für arabisches Essen. Das ist etwas hoch gegriffen: In den 300 Filialen in Brasilien gibt es neben Kichererbsenpaste, Kibe und Sfihäs auch Pizza, Softeis und Milkshakes. Mit einem ausgeklügelten Versorgungssystem, mit dem die 300 Filialen just in time beliefert werden, arbeitet das Unternehmen hoch lukrativ. Dabei beträgt der durchschnittliche Pro-Kopf-Konsum knapp drei Euro. Habib's setzt einerseits voll aufs

knapp drei Euro. Habib's setzt ebenfalls von null aus.

Billigsegment: »Unsere Preise beginnen bei null«, war eine der Kampagnen, bei der für drei Produkte geworben wurde, deren Preise mit »null Komma« begannen, also weniger als 45 Eurocent kosteten. Wer in 28 Minuten seine telefonische Bestellung nicht nach Hause geliefert bekommt, muss nicht bezahlen. Doch trotz dieser Billigkampagnen gelingt es Habib's, weiterhin seinen Status als schicke Restaurantkette bei der unteren Mittelschicht zu halten: Der Lizenzvertrag mit Warner Bros., um deren Comicfiguren zu benutzen, oder der gemeinsame Vertrieb mit Coca-Cola sind dabei hilfreich. Schief ging die Expansion in die USA: 100 Läden wollte die Kette in Florida eröffnen. Zum Jahresende 2001. Doch nach den Terroranschlägen von Nine Eleven wäre das ein schlechter Zeitpunkt für den Start einer arabischen Fast-Food-Kette in den USA gewesen. Das Projekt wurde abgeblasen.

Der Kosmetikkonzern Natura hat nach dem Vorbild des stärksten Konkurrenten Avon in Brasilien einen Direktvertrieb aufgebaut und expandiert in ganz Lateinamerika. Ähnlich wie Nestlé setzt der Konzern auf ein dichtes Netz von Verkäuferinnen: Sekretärinnen, Maniküren, Hausangestellte, Studentinnen. 70 Prozent der Kosmetika und Pflegeartikel des Konzerns verkaufen sie an ihrem Arbeitsplatz, im Klub, an der Uni, am Strand – also dort, wo kommerzielle Anbieter nicht hinkommen. Die Produkte gibt es nicht in Läden zu kaufen. Das spart den Vertrieb. Die Produkte werden auf Bestellung hergestellt, sobald die monatliche Bestellung der Verkäuferinnen per Web eingetroffen ist. 70.000 individuell

zusammengestellte Pakete verlassen jeden Tag die moderne Fabrik bei São Paulo. Sie steht inmitten eines Parks. Antonio Luiz Seabra, einer der drei Unternehmensgründer – und inzwischen Forbes-Milliardär –, hat sie nach Feng-Shui-Prinzipien errichtet. Ein paar Steine und Stöcke, angerichtet wie ein kleiner Altar, neben der Kantine sind von ihm. Das naturnahe Image setzt der Konzern voll in seinen Werbekampagnen ein: Das Unternehmen stellt sich als besonders naturnah dar und verwendet nach Eigenwerbung vor allem Naturingredienzien vom Amazonas.

Für die Verkäuferinnen ist es chic, für Natura zu arbeiten. Kelly, die Mutter von Tiago mit den vielen Fernsehern und Handys, ist eine von ihnen. Sie verkauft die Produkte des Konzerns vor allem an Putzfrauen in ihrem Wohnviertel, an Schwägerinnen und Schwestern. Und bei der Arbeit auch an die Frau vom Chef. In ihrem Viertel wird sie von ihren Klientinnen beneidet, dass sie für Natura arbeitet. Das kann nicht jede: Man muss gepflegt aussehen und vor allem einen »Einführungskurs« machen, der rund 40 Euro kostet. Viel Geld in einer Favela. Wenn der Postbote die große braune Pappschachtel mit den Parfüms und Shampoos bringt, dann drängeln sich ihre Kundinnen neugierig ins Wohnzimmer. Auch die Ankunft des aufwendig gemachten Magazins alle sechs Wochen wird ähnlich sehnsüchtig erwartet – und erhöht Kellys Status zusätzlich. Sie hat Spielraum, um über die Zahlungsfristen ihrer Klienten zu entscheiden. Sie selbst kauft manchmal Sonderangebote einzelner Produkte von Natura und hortet die dann, bis deren Preise wieder steigen, um sie dann

ihren Kundinnen mit einem kleinen Diskont zu verkaufen.

Die Liste der Low-Income-Unternehmen ist lang: Der Bauunternehmer Rubens Menin hat seit den 70er-Jahren mit MRV den größten Baukonzern, spezialisiert auf Wohnungen für die einkommensschwache Bevölkerung, etabliert. Edson Bueno gehört Amil, der größte Krankenversicherer Brasiliens, der auch ohne eine Bank in der Hinterhand solide wachsen konnte, weil die Kaufkraft der Bevölkerung stetig zunimmt. Constantino Junior hat den Billigflieger Gol gestartet, welcher sich zum Ziel gesetzt hat, die ärmeren Brasilianer vom Bus ins Flugzeug zu locken. Die Einzelhändler Lojas Americanas oder Renner dagegen wenden sich mit ihren Produkten immer schon an die einkommensschwächeren Käufer.

Luiza Helena: Die Kraft aus der Provinz erobert die Metropolen

Das Vertrauen der Kunden in die vom Eigentümer personifizierte Marke – diese Strategie erklärt auch den Erfolg der Einzelhandelskette »Magazine Luiza«. Von der Kleinstadt Franca aus, im tiefen Inland des Bundesstaats São Paulo, 400 Kilometer nördlich der Hauptstadt, hat Luiza Helena ihre heute 600 Filialen aufgebaut. Warum Forscher von Boston Consulting bis zu Marketingexperten aus Harvard in die brasilianische Provinz reisen, um das Geschäftsmodell von Magazine Luiza zu studieren? Auf den ersten Blick ist das nicht zu erkennen.

Eine der größeren Läden strahlen eine biedere Provinzialität aus, vollgestopft mit Möbeln, Geschenkartikeln, Wäsche, Fahrrädern. Auch im Hauptquartier in Franca sieht es nicht viel anders aus: Die imposante Chefin sitzt in einem Glaskasten, vollgestellt mit Elefantenfiguren. Klein, stämmig ist sie, stark geschminkt, voller Ringe die Hände, eine kräftige Kette um den Hals. »Meu negócio e fazer vender«, steht auf ihrem Schreibtisch, was so viel heißt wie: »Verkaufen – das ist mein Geschäft«. Ihr Glaskasten steht inmitten eines flachen Großraumbüros ohne Fenster, wo sich vier Dutzend Angestellte an schmalen Schreibtischen mit PCs drängen. Jeden Montagmorgen um 7.45 Uhr überträgt der Konzern über das eigens angemietete Satellitennetz in alle Läden live aus Franca das Ritual zum Wochenbeginn – wie seit 15 Jahren: Erst erklingt die brasilianische Nationalhymne, dann singen alle Angestellten zusammen die Hymne von Magazine Luiza, danach werden die Namen der Geburtstage unter den Mitarbeitern verlesen und am Ende stellt Luiza Helena persönlich die Ergebnisse der Vorwoche und neue Produkte vor. »Mein Vorbild ist Walmart. Wir verkörpern die Inlandskultur – und erobern damit die Städte«, erklärt Luiza Helena, die inmitten der Krise im Oktober 2008 in São Paulo auf einen Schlag 44 Läden eröffnete und inzwischen in ganz Brasilien expandiert. Sie ist einer der beliebtesten Arbeitgeber Brasiliens. 120.000 Menschen bewarben sich für 2.000 Verkäuferstellen in São Paulo »Die Angestellten sind die Seele des Unternehmens«, sagt Luiza Helena und fügt klarsichtig

hinnzu: »Denn unsere Produkte sind Commodities, also austauschbare Massenprodukte. Wir müssen immer wieder ganz neu überlegen, wie wir in den Läden Mehrwert schaffen können durch Qualität beim Service.«

Magazine Luiza ist nicht der einzige eigentümergeführte Einzelhändler Brasiliens. Es gibt mehrere, die alle auf dem Charisma, der Energie und dem Einfallsreichtum ihrer Besitzer aufbauen. Alle diese Unternehmen haben ihr Geschäft von der Pike auf gelernt.

Luiza fing bereits mit zwölf Jahren im Laden ihrer Tante zu arbeiten an. Dort hat sie gelernt, dass der Kunden nicht aus dem Laden gehen darf, ohne etwas zu kaufen. »Sonst kommt er nie wieder.« So sind die Läden der Kette zuerst mal Dienstleister – vor allem dort, wo der Staat und die Unternehmen sich rarmachen.

Zum Beispiel in der Peripherie von Franca, einer Gegend, wo nachts die Straßen menschenleer sind und man auch tagsüber auf der Hut sein sollte. Strahlend geht Marina, die sich als »Marina do Magazine Luiza« vorstellt, auf die Kunden zu. Doch die kommen erst mal, um am Zahlschalter der Filiale ihre Strom- und Telefonrechnungen zu bezahlen. Eine Bankfiliale gibt es im Viertel nicht, trotz der 60.000 Menschen, die hier wohnen. Das Magazine, gerade mal so groß wie eine Doppelgarage, bietet zudem Koch- und Informatikkurse an, Vorträge über Gesundheit, Hygiene und Psychologie. Daneben gibt es für die Kinder einen Capoeira-Kurs, den afrobrasilianischen Kampftanz, und jeder Besucher kann sich in fingerhutgroßen Plastikbechern süßen Kaffee aus

Thermoskannen einschenken. Der Laden funktioniert also wie eine Mischung aus Gemeindezentrum und Volkshochschule – in einer Gegend, wo es keine öffentlichen Einrichtungen gibt. Das fördert die Akzeptanz in der Bevölkerung: Der Laden ist noch nie überfallen worden. Was auch daran liegen mag, dass es bis auf Handys keine Produkte im Angebot gibt. Auf Flachbildschirmen, die über Breitbandleitungen mit der Filiale verbunden sind, schauen sich Kunden ihre Produkte an und bestellen sie zusammen mit den Verkäufern. Die sechs Verkäufer neben Marina haben alle Hände voll zu tun. Von morgens neun bis abends acht ist der Laden geöffnet. »Doch warum kaufen die Menschen die Produkte wie die Katze im Sack«, frage ich. Überrascht schaut mich Marina an: »Die Kunden haben volles Vertrauen in Dona Luiza. Wenn Dona Luiza sagt, dass das Doppelbett morgen geliefert wird, dann wird das auch morgen geliefert.«

Zwölf Prozent des Umsatzes von rund zwei Milliarden Euro macht Magazine in den Internetshops – wovon die Rendite des Gesamtkonzerns im margenschwachen Einzelhandel profitiert. Denn die Fixkosten der Outlets sind niedrig, es muss ja kaum etwas in Läden, Waren und Lager investiert werden. Die Verkäufer bekommen mäßige Festlöhne, aber hohe Boni, wenn sie viel Gewinn erwirtschaften. Nicht viel sollen sie verkaufen, sondern möglichst rentabel. Jeder Verkäufer kann auf dem Bildschirm sehen, welche Produkte am meisten Rendite und damit den meisten Zusatzverdienst bringen. Und kann – als zusätzlichen Ansporn – auch sehen, wie viel seine Kollegen im gleichen Zeitraum verkaufen.

gleichen Zeitraum verkauft haben.

April 2011 ging Magazine Luiza an die Börse. In einer riesigen Medienkampagne lud Luiza Helena die Brasilianer in ganzseitigen Anzeigen ein, Teilhaber an ihrem Konzern zu werden: »Ich will dich als Partner haben bei Magazine Luiza«, sprach Luiza Helena die Brasilianer direkt an. Rund 400 Millionen Euro nahm sie ein. Das Geld will sie in neue Läden stecken. In 240 Städten sieht Luiza Helena noch Bedarf für Magazines.

3 WIE SICH BRASILIEN AUF SEINE NEUE ROLLE IN DER WELTWIRTSCHAFT VORBEREITET HAT

Brasiliens Wirtschaft bis Mitte der 90er-Jahre: Überleben im Chaos

Nicht nur São Paulos Zona Leste war bis Mitte der 90er-Jahre trostlos. Die gesamte Wirtschaft Brasiliens war eine Zumutung. Das ging mit kleinen Dingen los wie Bier besorgen. Dosen gab es kaum und Bier in Flaschen erhielt nur, wer leere Pfandflaschen mitbrachte. Doch die konnte ich nirgends kaufen. Es gab sie einfach nicht. Die Kellner in den Botecos, den Eckkneipen, passten auf, dass die Kunden sie nicht heimlich mitgehen ließen. Im größten Kaffeeland der Erde war es schwer, einen Espresso zu bekommen. Der Cafezinho wurde aus den Kaffeeresten zusammengekocht, die nicht exportiert werden konnten. Supermärkte sahen aus wie früher im Ostblock. Wir kauften hölzerne Gartenmöbel aus Südbrasilien.

Stück: Wir kauften holzerne Gartenmöbel aus Sibirien, wenn sie angeboten wurden, auch wenn wir sie im Moment gar nicht brauchten. Weil niemand wusste, wann sie wieder im Angebot sein würden. Fast nichts durfte importiert werden. Das meiste wurde in schlechter Qualität lokal hergestellt und war teuer. Oft von Filialen ausländischer Multis. Doch nicht nur Autos, Radios, Computer waren eine Katastrophe. Ein hölzerner Kochlöffel kostete uns damals umgerechnet drei Dollar.

Geldtauschen war kompliziert. Für Überweisungen aus dem Ausland oder um offiziell Dollars zu wechseln, waren mehrere Behörden- und Bankgänge nötig. Aber auch Schwarztauschen war nicht viel besser: In den Innenstädten reichten die Schlangen vor den Wechselstuben manchmal um die Häuserblöcke herum. Um die als Reisebüros getarnten Wechselstuben nicht mit brikettgroßen Geldbündeln zu verlassen, verteilte ich das Geld wie alle, unauffällig am ganzen Körper. Telefonieren? Eine Telefonleitung kostete mich 3.000 Dollar. Mieten war die Alternative. Telefonleitungen waren die Sparbücher und Renten der Mittelklasse. Wer konnte, hatte in mehrere Leitungen investiert und lebte davon. Kinder wussten nicht, was Portemonnaies waren oder, noch seltsamer, Sparschweine. Das blecherne Wechselgeld gab man den Kindern zum Spielen oder warf es weg. Auch Geldscheine musste man wegen der Inflation so schnell wie möglich loswerden, statt sie zu sammeln. Zwei Kaffee mit einem aufgebackenen Brötchen bezahlte ich per Scheck, wenn möglich einige Tage vordatiert.

Für die Unternehmen war der Alltag kompliziert. Sechsmal wechselte die Währung zwischen 1986 und 1995. Sieben Wirtschaftspläne wurden ausprobiert. Jedes Mal änderten sich Regeln für beinahe alles. Produkt, Vertrieb oder Marketing waren für den Erfolg eines Unternehmens zweitrangig. Entscheidend war ein geschickter Finanzbuchhalter, der das Geld in der Kasse richtig anlegte und bei drohenden Maßnahmen schnell abzog. Bei mehreren Tausend Prozent Inflation im Jahr war die Kunst, Zahlungen zu verzögern, wichtiger, als die Produktivität in der Fertigung ein paar Prozent zu steigern. Die Preisverhandlungen mit den Bürokraten in Brasilia waren ebenso entscheidend für den Geschäftserfolg. Alle paar Monate trafen sich Unternehmer einer Branche in den Betonbauten des Planungs- und Finanzministeriums. Dabei mussten die Unternehmer die Bürokraten über die Notwendigkeit von Preiserhöhungen, Zollschutz oder Subventionen überzeugen. »Lei de Sauer« wurde nach dem langjährigen VW-do-Brasil-Präsidenten Wolfgang Sauer eine gängige Verhandlungsformel genannt. Das »sauersche Gesetz« besagte, dass die Währung immer 30 Prozent überbewertet sei – egal ob die nun Cruzeiro, Cruzeiro Novo oder Cruzado hieß. Stets soll der Chef des größten Industrieunternehmens mit der ungerechten Härte der Währung argumentiert haben: Die Autobauer seien deswegen nicht exportfähig und Importe würden die Arbeitsplätze gefährden. So gelang es Sauer und seinen Kollegen von Ford, Fiat und General Motors meist, Vorteile für die Exporteure und Importschutz rauszuschlagen. Dafür mussten sie sich bei der

Produktentwicklung nicht so anstrengen: Die Autokonzerne brachten Modelle auf den Markt, deren Produktzyklen in Europa schon abgelaufen waren. Ein VW-Chef gab mir gegenüber später ganz offen zu: »Wir haben Autos verteilt, nicht verkauft.«

Heute kann man sich die Verhältnisse noch vor knapp 20 Jahren kaum vorstellen. Das Land hat sich grundlegend verändert. Dennoch war der Weg zu der heutigen modernen Ökonomie keineswegs geradlinig. Er verlief kurvenreich und zeitweise in der mühseligen Sequenz: einen Schritt vor, zwei Schritte zurück. Vor allem zu Beginn.

Ein Präsident beginnt zu modernisieren – und muss wegen Korruption abtreten

Bezeichnend für das damalige Chaos in Brasilien war, dass der Wechsel zu einer modernen Volkswirtschaft eingeleitet wurde von der peinlichsten politischen Figur der neueren brasilianischen Geschichte. Von Fernando Collor de Mello, dem ersten direkt gewählten Präsidenten nach 21 Jahren Militärregierung. Der Gouverneur mit dem sportlich-schnittigen Auftreten und der blonden Gattin an der Seite verkörperte nach den grauen Generälen und Technokraten genau das, wonach die Brasilianer sich sehnten: den neuen Wind in der Politik. Jemand, der die Dinge annahm, beim

und in der Politik. Jemand, der die Dinge anpackte, beim Namen nannte, auf den Tisch haute. Dabei war Collor alles andere als modern: Er hat seine politische Basis in Alagoas, einer der ärmsten und gewalttätigsten Provinzen des Landes. Seine Familie kontrolliert dort die Medien. Seine Frau entstammte dem mächtigsten Zuckerclan des Bundesstaates. Collor wurde jedoch von den Medien und der politischen Elite aufgebaut, um zu verhindern, dass der Gewerkschafter Luiz Inácio Lula da Silva bei den Präsidentschaftswahlen 1989 an die Macht kam.

Als erste Amtshandlung beschlagnahmte Collor die Konten der Brazilianer – zur Inflationsbekämpfung. »Wie einen Tiger werde ich die Inflation mit einem Schuss erledigen«, erklärte Collor großspurig. Umgerechnet 110 Milliarden Dollar fror er ein. Ihre Besitzer brauchten Jahre, um wieder an ihr Geld zu kommen. Unternehmer standen vor dem Aus, ohne Cash in der Kasse. Doch die Schnellschüsse verpufften bald: Die Wirtschaft rutschte in eine Rezession. Die Inflation stieg bald wieder. Dennoch verpasste der Provinzpopulist Brasilien den ersten Ruck in Richtung offener Marktwirtschaft: Er schimpfte, dass die Autobauer nur »Ochsenkarren« bauen würden – und schaffte die Importverbote für 130 Produkte ab, darunter auch für Pkw. Er entließ 1,6 Millionen Beamte. Er bereitete die Privatisierung von 27 Staatskonzernen vor.

Doch 1992 nach nur zwei Jahren als Präsident und einer chaotischen Amtsführung trat Collor wegen Korruption zurück, um zu verhindern, dass er aus dem Amt gejagt wurde. Er hatte ein Korruptionsnetz aufgebaut, wie es selbst die in

solchen Dingen nicht zimperlichen Brasilianer überraschte: Alle Unternehmer, die investieren oder irgendetwas von der Regierung wollten, wurden im Regierungssitz durch ein verzweigtes System von Vor- und Wartezimmern zu Vertrauten geschleust. Dort einigte man sich auf eine Summe, die auf ein ausländisches Konto überwiesen wurde. Danach fand die offizielle Audienz mit dem Präsidenten statt. Ein Untersuchungsausschuss schätzte, dass Collor über sein Korruptionssystem rund eine Milliarde Dollar für sich beiseiteschaffen konnte. Die meisten Zeugen aus seinem Umfeld wurden in der Folgezeit umgebracht oder verschwanden. Nur Collor hat das alles unbeschadet überstanden: 2006 wurde er als Senator für Alagoas wiedergewählt – und leitet inzwischen den wichtigen Ausschuss für ausländische Angelegenheiten. Der brasilianische BBC-Kommentator Ivan Lessa sagt treffend: »Alle 15 Jahre vergessen die Brasilianer alles, was in den 15 Jahren davor geschehen ist.« 1992 war Collor inmitten von Massendemonstrationen gegen seine Person wie ein getretener Hund geflüchtet und dann über Jahre nach Miami geflohen. Er hinterließ eine Inflation von 1.000 Prozent im Jahr, eine tiefe Rezession und gescheiterte Reformpläne.

Nicht nur der erste Versuch einer Modernisierung war kläglich gescheitert. Nach Collors Abgang sah es zuerst so aus, als würde die Uhr wieder zurückgedreht. Itamar Franco, sein nachrückender Vize, cancelte die Privatisierungen und legte die Schuldenverhandlungen mit dem Internationalen Währungsfonds (IWF) auf Eis. Der 62-jährige war ein

Wahlungsions (IWI) auf Eis. Der 62-jährige war ein mürrischer und eitler Politiker. Das angeschlagene Ansehen der brasilianischen Demokratie konnte er nicht wiederherstellen. Aber wenigstens schien er nicht korrupt. Aufsehen erregte er mit der Aufforderung an Volkswagen, doch wieder den Käfer zu bauen. Was die Wolfsburger unter dem Gespött der Konkurrenz zähneknirschend machten. Es sah alles danach aus, als würde Brasilien den Anschluss in Südamerika verpassen.

Im Nachbarland Argentinien hatte der zuvor wegen seines Backenbarts und der Plateausohlen belächelte Carlos Menem erfolgreich die Inflation bekämpft, indem er den Peso an den Dollar band. Er privatisierte zudem alles, was Investoren kaufen wollten. Der IWF und die Banken applaudierten. Chile hatte beim Wechsel zur Demokratie nach der Pinochet-Diktatur Ende der 80er-Jahre seine liberale Wirtschaftspolitik erfolgreich fortgesetzt. Auch in Asien waren Staaten wie Südkorea dabei, die Industrieländer in Riesenschritten einzuholen. Die nächste Riege der Aufsteiger in Fernost stand mit Thailand, Indonesien und Malaysia bereits in den Startblöcken, auch Osteuropa begann, sich zu bewegen. Von China war damals nur entfernt die Rede.

Als neuer Korrespondent in Brasilien waren die Ereignisse 1992 aufregend, aber auch frustrierend: Meine erste Reportage über Brasilien hatte die Massendemos gegen Collor als Thema. Ich interviewte Cássio Casseb, den späteren Banco-do-Brasil-Präsidenten und Pão-de-Açúcar-Finanzchef, damals ein vielversprechender Jungbanker. Er war euphorisiert von der politischen Aufbruchstimmung. »Ein neuer Präsident hätte alles

in der Hand, um Brasilien jetzt vorwärtszubringen«, war er sicher. Doch dann kam Itamar Franco – und die brasilianische Politik wirkte plötzlich wieder so provinziell, rückständig und nach innen gewandt, wie ich sie Ende der 80er-Jahre kennengelernt hatte, als ich über die Verschuldungskrisen Lateinamerikas für meine Diplomarbeit in Volkswirtschaft recherchierte. Es sollte noch zwei Jahre dauern, bis sich das Blatt wenden würde.

Der Kampf gegen die Inflation bringt die entscheidenden Stimmen

In Brasilien war es der politische Ehrgeiz des Außenministers Fernando Henrique Cardoso, der das Blatt wendete: Der renommierte Soziologieprofessor rechnete sich 1994 Chancen aus, als Präsident der konservativen Parteien bei den Wahlen anzutreten. Cardoso war zwar einerseits einer der führenden linken Soziologen Lateinamerikas, der vor den Militärs nach Chile ins Exil geflüchtet war. Er war jedoch schon bei der Demokratisierung des Landes in den 80er-Jahren in die Politik gewechselt. Zweimal wurde er zum Senator gewählt. Einmal war er als Bürgermeisterkandidat für São Paulo knapp gescheitert.

Es gibt Fotos von der Gründung der Arbeiterpartei PT, auf denen ist der smarte Cardoso neben dem bärtigen Arbeiterführer Lula zu sehen. Bei den Wahlen 1995 würden die

beiden als Konkurrenten gegeneinander antreten. Doch Lula führte in den Umfragen haushoch. Cardoso war weit abgeschlagen. Denn Collor und der TV-Sender Globo hatten Lula mit Schlägen unter die Gürtellinie fünf Jahre zuvor um den Wahlsieg gebracht. Die Brasilianer wollten jetzt Lula, dem aufrechten Arbeiter, eine Chance geben.

Der Politprofi Cardoso spürte, dass er nur eine Chance haben würde, Lula einzuholen: Wenn er die Inflation überzeugend kappen könnte. Denn unter der Geldentwertung litt die arme Mehrheit der Brasilianer am meisten. 50 Prozent Inflation im Monat bedeuteten, dass jeder Brasilianer ohne Konto permanent Geld verlor. Eine stabile Währung – das wäre wie ein Geldgeschenk für die Armen, würde also Stimmen bringen. Doch es hatte bereits zahlreiche Versuche zur Inflationseindämmung gegeben. Die Brasilianer waren nicht mehr so leicht mit ein paar gestrichenen Nullen und neuen Geldscheinen zu überzeugen.

Cardoso wusste, wen er um Rat fragen konnte: Er rief einen illustren Kreis von 40- bis 50-jährigen Ökonomen zusammen, die sich untereinander gut kannten. Fast alle hatten sie vor ihren Promotionen im Ausland an der katholischen Universität in Rio de Janeiro Ende der 70er-Jahre Volkswirtschaft studiert – einer Enklave der eher neoliberal orientierten Wirtschaftslehre. Dort lehrten Ökonomen wie der Zentralbankchef Pedro Malan, der später sieben Jahre lang Cardosos Finanzminister werden sollte. Aber auch angesehene Banker wie Edmar Bacha. Der hatte damals den Begriff »Belindia« als Beschreibung für Brasilien kreiert: Für ihn war Brasilien ein Land mit einem

kleinen hoch entwickelten Gebiet, von der Wirtschaftskraft und Größe Belgiens – kombiniert mit einem größeren, rückständigen Teil, so arm, groß und unterentwickelt wie Indien. Bacha konnte nicht ahnen, dass Indien eineinhalb Jahrzehnte später das kraftstrotzende BRIC-Land würde und Belgien ein wirtschaftlich stagnierendes und politisch gespaltenes Ländchen in Europas Mitte.

Das Lebensgefühl der Stadt am Zuckerhut prägt diese Ökonomenelite Brasiliens. Statt wie in Europa, wo Ökonomen als eher trocken gelten, genießen Brasiliens Ökonomen unterhaltsamen Kultstatus. So auch André Lara Resende, der die treibende Kraft für Cardosos Reformprojekt werden sollte. Vor seiner Karriere als Ökonom war er Formel-1-Rennfahrer. Auch als Springreiter machte er eine gute Figur. Französische Philosophen liest er im Original, er ist Literatur- und Kunstexperte. Sein Vater war einer der führenden Essayisten Brasiliens. Als Ökonom ist Resende ein Überflieger, mit Promotion in Harvard und gefragter Teilnehmer an ökonomischen Elitezirkeln im Ausland. Er verhandelte lange die brasilianischen Schulden mit den Banken. Doch sein Meisterstück lieferte der Ökonom, als er zusammen mit einer Handvoll Mitarbeitern die Wirtschaftsreform »Plano Real« für den Präsidentschaftskandidaten Cardoso maßschneiderte. Dabei legte der Ökonom die brasilianische Inflation aufs Kreuz, indem er parallel zur inflationären Währung eine stabile Recheneinheit einführte, die sich immer mehr im Alltag durchsetzte. Nach mehreren Monaten wurde im Juli 1995 wie angekündigt die

Rechenereinheit in die neue Währung Real umgewandelt. Drei Monate später war die monatliche Inflation von rund 50 Prozent auf drei Prozent gesunken. Von 5.000 Prozent Inflation in den zwölf Monaten vor der Einführung des Real blieben im Jahr 1995 noch 26 Prozent Geldentwertung übrig. Ohne Schocks, ohne Änderung der Spielregeln. Weltweit sorgte der Wirtschaftsplan von Resende und Kollegen für Aufsehen. »Extrem intelligent«, schwärmte etwa der US-Ökonom Jeffrey Sachs. Auch der nüchterne Währungsfonds urteilte euphorisch (»brillant!«) über die Reform.

Für Cardoso brachte die Inflationseindämmung den gewünschten Effekt: Die sinkende Inflation bescherte den Armen den erhofften Einkommenszuwachs. 20 Milliarden Dollar hatte die arme Mehrheit der Brasilianer mehr in der Tasche. Die Nachfrage nach einfachen Konsumgütern explodierte. Hühnerschlegel und Joghurt wurden zu Symbolen der neuen Konsumkraft des Plano Real. Erstmals konnten sich arme Brasilianer diese Lebensmittel regelmäßig leisten. Da der Real sich schnell gegenüber dem Dollar aufwertete und die Zölle gesenkt wurden, überschwemmten erstmals Importprodukte den brasilianischen Markt. Auch die Mittel- und Oberschicht war begeistert von Kühlschränken aus den USA und Audis aus Deutschland. Schnell stieg Cardosos Popularität. Zu Hilfe kam ihm, dass Gegenkandidat Lula den Plano Real als neoliberales Konstrukt kritisierte, das über kurz oder lang scheitern würde. Eine fatale Fehleinschätzung. Die Rechnung ging auf: Cardoso gewann im ersten Wahldurchgang klar gegen Lula.

Ein Soziologe bringt Brasiliens Wirtschaft auf Kurs

Der Plano Real prägt die Rahmenbedingungen der brasilianischen Wirtschaft bis heute: Die Inflationsziele, welche die Zentralbank erstmals verfolgen sollte, gelten immer noch. Die Zentralbank im europäischen Sinne entstand mit dem Plano Real. Vorher wechselten die Präsidenten die Chefs an der Spitze der Geldbehörde aus, sobald die eine Entscheidung fällten, die ihnen nicht gefiel. Bis heute ist die Zentralbank nicht autonom per Gesetz. Aber es ist unbestritten, dass die Geldbehörde entscheidend ist für die Stabilität der brasilianischen Wirtschaft. Sie hat sich ihre Glaubwürdigkeit über die Jahre selbst geschaffen. Das ist anders als in Europa. In Brasilien habe es wenig Zweck, die Autonomie der Zentralbank im Gesetz zu verankern, denn, so erklärte mir der damalige Zentralbankpräsident Gustavo Loyola einmal: »Das wäre so wenig hilfreich, als würde man einen deutschen Verkehrspolizisten im brasilianischen Straßenverkehr einsetzen.« Von Ministern und Präsidenten, Bankern und Unternehmerlobbys wird die Zentralbank Brasilien permanent unter Druck gesetzt, die Zinsen zu senken. Aber das ist in den USA oder Europa auch nicht anders.

Doch der Einfluss der Wirtschaftsreform für Brasiliens Wirtschaft reicht weiter – auch negativ. Der Grund: Die

Medizin wurde zu lange verabreicht. Der Plano Real sollte kurz zum Einsatz kommen, nicht langfristig. Sein Zweck war, die Inflation zu reduzieren, die Wahlen zu gewinnen und dann noch einen Zeitpuffer zu bieten, damit die Regierung die Reformen umsetzen konnte, die notwendig waren, um die Geldstabilität zu verankern. Doch dann sollte der Plano Real sich selbst überflüssig machen. Denn die Instrumente, mit denen die Inflation gestoppt wurde, bürdete die Last vor allem den Unternehmen auf.

Der Anker für die Geldwertstabilität war der starke, überbewertete Real. Zeitweise war die neue brasilianische Währung teurer als der Dollar. Bis 1999 blieb er etwa so viel wert wie der Greenback. Brasilien wurde für uns Ausländer extrem teuer. Wir versuchten so viel wie möglich bei unseren Deutschlandaufenthalten zu kaufen. Selbst Argentinien mit seinem Dollar-gebundenen Peso wurde für uns zum Billigparadies. Die Mittelschicht flog nach Miami und konsumierte mit dem harten Real, dass die Gepäckwagen in den Flughäfen unter den hoch gestapelten XXL-Koffern nur so ächzten. Doch die harte Währung war von den Ökonomen gewollt: Damit gelangten mehr Importgüter ins Land. Die einheimischen Firmen konnten nicht – wie bisher – ihre Preise erhöhen und damit die Inflation anheizen. Dieser harte Real bedeutete für die brasilianischen Konzerne ein doppeltes Handicap gegenüber den ausländischen Wettbewerbern: Ihre Exportprodukte waren weniger konkurrenzfähig im Ausland und die billigeren Importe setzten ihnen auf dem Binnenmarkt

zu.

Ökonomen und Banker verordnen den brasilianischen Unternehmen eine Rosskur

Damit die Regierung trotz des Handelsbilanzdefizits ihr Budget finanzieren konnte, erhöhte sie massiv die Zinsen. Damit konnte sie das Kapital ausländischer Kreditgeber und Investoren anziehen. Der Hochzinskurs war die zweite Bürde für die Wirtschaft: Der reale Leitzins – also der offizielle Zentralbankzins minus Inflationsrate – fiel auch in seinen niedrigsten Zeiten nie unter 18 Prozent. Konzerne bekamen keinen Kredit unter rund 100 Prozent Zins im Jahr. Das bedeutete: Geschäfte mussten sich innerhalb extrem kurzer Zeit rentieren. Sonst war es besser, das Geld aufs Geldkonto zu legen und die Zinsen zu kassieren.

Das war ein Bruch mit der Vergangenheit – so radikal, wie ihn vermutlich nur Ökonomen und Banker konzipieren konnten, mit geringem Verständnis für die Alltagsprobleme von Unternehmern: Seit den 50er-Jahren hatten sich brasilianische Konzerne an eine unterbewertete Währung und Zollschutz gewöhnt und werkten abgeschottet vom Weltmarkt vor sich hin. Das war beabsichtigt. Die einheimischen Unternehmen sollten möglichst alles selbst herstellen. Das Konzept der Importsubstitution dominierte

damals in ganz Südamerika. Aber in wenigen Staaten wurde es so kontinuierlich angewandt wie in Brasilien. Die Folge: 1994 war Brasilien eine der verschlossensten Volkswirtschaften der Welt.

So wirkten der harte Real und die hohen Zinsen zusammen mit den geöffneten Landesgrenzen wie eine Rosskur für die brasilianischen Unternehmen. Wer sich nicht blitzschnell an die neuen Verhältnisse anpasste, wurde weggefedt. Die Unternehmen ganzer Branchen wie Chemie, Bergbau, Textil oder Stahl fusionierten oder wurden von ausländischen Konkurrenten geschluckt wie die Autozulieferer. Auch die Landwirtschaft wurde nicht mehr subventioniert und litt unter dem Hochzins. Die Produktivität der Unternehmen nahm zwangsweise zu. Immerhin konnten sie dank des starken Real Maschinen und Anlagen billig importieren. Die Verschuldung blieb angesichts der Hochzinsen niedrig. Diese industriepolitischen Folgen des Plano Real hatten dessen Architekten so nicht beabsichtigt: Aber die brasilianischen Unternehmen wurden ab Mitte der 90er-Jahre im Schnellkurs fit gemacht für den globalen Wettbewerb.

Der stabile Real: Die Eintrittskarte in den Klub der modernen Volkswirtschaften

Die Geldwertstabilität wirkte für Brasilien wie die

Eintrittskarte in den Klub der modernen Volkswirtschaften. Ausländische Konzerne strömten nach Brasilien wie zuletzt in den 70er-Jahren. Seit 1997 zählt Brasilien zusammen mit China regelmäßig zu den größten Empfängern ausländischer Investitionen unter den Emerging Markets. Bis 1994 hatten die Multis seit mehr als einer Dekade nicht mehr in Brasilien investiert – oder sich sogar zurückgezogen. Mit der neuen Stabilität in Brasilien begannen die ausländischen Konzerne wieder zu investieren. Ende der 90er investierten sie dann 33 Milliarden Dollar. Denn Cardoso hatte nicht nur Schlüsselbranchen geöffnet, die bis dahin für ausländische Konzerne verschlossen waren. Entscheidend war die Öffnung des Staatssektors, wo privates und ausländisches Kapital erstmals bei den Privatisierungen zum Zuge kamen. Das löste eine gewaltige Dynamik in Brasiliens Unternehmenssektor aus.

Rund 100 staatliche Konzerne wechselten zwischen 1991 und 2001 den Besitzer für rund 90 Milliarden Dollar. Nach der gesamten Stahlindustrie, der Petrochemie und einigen Staatsbanken kamen auch die Strom-, dann die Telekomkonzerne und schließlich auch Bergbauunternehmen unter den Hammer. Niemand hätte damals geahnt, dass die Privatisierung der Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) den Aufstieg des heute zweitgrößten Bergbaukonzerns weltweit vorbereiten würde. Die Privatisierung der Telekomindustrie war mit 19 Milliarden Dollar die größte Entstaatlichung der 90er-Jahre weltweit. Das Ende des staatlichen Ölmonopols und die Teilprivatisierung der Petrobras wirkten wie ein Impuls für

die Entwicklung einer eigenen Olindustrie in Brasilien – vielleicht die wichtigste wirtschaftliche Reform der 90er-Jahre für Brasiliens künftige Position als Wirtschaftsmacht. Aus dem Flugzeugbauer Embraer, der kurz vor der Pleite stand, wurde bald einer der erfolgreichsten Konzerne der Branche.

Die Privatisierungen verlegten die Planung der Wirtschaft durch den Staat erstmals in die Hände der Manager des Privatsektors. Denn Brasiliens Industrialisierung wurde stets vom Staat geplant und organisiert: Die brasilianische Schwerindustrie baute Präsident Vargas in den 30er-Jahren mithilfe der USA auf – die wollten verhindern, dass Nazideutschland dort ein Stahlwerk errichtete. Unter Juscelino Kubitschek wurden in den 50er-Jahren die Autobauer nach Brasilien eingeladen – allen voran VW und Mercedes. Die Militärs wollten Brasilien in den 70er-Jahren zu einer Exportnation von Industriegütern machen.

Anders als viele Privatisierungen in Lateinamerika verliefen die Entstaatlichungen erstaunlich sauber: Zwar versuchten auch in Brasilien Gruppen über die Kontakte in der Regierung Privatisierungen zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Bekannt wurde das bei der Telekomprivatisierung oder auch bei der Companhia Vale do Rio Doce. Doch meistens war das Ergebnis anders, als die Beteiligten erwartet hatten. Die Konkurrenz und die Vielzahl der beteiligten Unternehmen, Banken und Investoren verhinderten, dass sich systematisch privilegierte, staatsnahe Unternehmer mit Bestechungen oder systematischer Korruption durchsetzen konnten. Wie etwa in Argentinien, wo durch die Privatisierungen eine ganz neue, Präsident Menem

nahestehende Unternehmerkaste entstand. Auch wurde in Brasilien das staatliche Monopol nicht durch ein privates abgelöst. Noch wurden die Regeln, nach denen privatisiert wurde, nachträglich geändert, wie in Russland.

Für die Brasilianer selbst fielen die Privatisierungen positiv aus: Plötzlich hatte jeder ein Handy. Der informelle Sektor konnte nach neuen Regeln funktionieren. Dienstleister konnten sich effizienter organisieren – wie Handwerker, Maniküren, Pizzadienste, Kochgasverteiler bis zum Drogenkurier. »Wollen Sie einen oder zwei Anschlüsse?«, fragte die freundliche Dame im Amt. Wir bestellten natürlich zwei Telefone wegen der Sorge, dass doch meistens eins kaputt sein würde. Und bekamen tatsächlich zwei neue Leitungen installiert. Schnelle Internetverbindungen hatten wir vor den meisten deutschen Freunden zu Hause. In den Banken fielen die hohen Eingangshürden: Mehrmals versuchte die Putzfrau meines Büros in São Paulo, ein Konto einzurichten, damit ich ihr den Lohn überweisen konnte. Immer wieder war ihr das mit unterschiedlichen Argumenten verwehrt worden. Sie wohne nach zehn Jahren noch nicht lange genug an ihrer Adresse. Ihr Einkommen auf der Lohnkarte reiche nicht aus. Wo ist der Nachweis, dass sie gewählt habe? Es war offensichtlich, dass die Banken an Geringverdienern nicht interessiert waren. Das änderte sich auf einen Schlag: Sie konnte plötzlich ein Konto eröffnen und bekam eine Kreditkarte angeboten.

Kein Ausverkauf – dafür ein seltener Mix: Staatskonzerne, Privatunternehmen und Multis

Für mich schwer zu verstehen, dass die Aversion gegen Privatisierungen bei den Brazilianern bis heute tief sitzt – trotz der unbestrittenen Verbesserungen im Alltag für die meisten Menschen. In der Politik lässt sich mit dem Vorwurf des Ausverkaufs nationalen Eigentums schnell Stimmung machen. Präsident Lula konnte seine Wiederwahl 2006 unter anderem mit dem Argument gewinnen, dass sein Gegner privatisieren wolle.

Doch das Argument des Ausverkaufs nationalen Eigentums stimmt nicht. Es hat sich trotz der Privatisierungen wenig an den Verhältnissen zwischen Privatkapital und Staatskontrolle geändert. Vergleicht man die Umsätze der 500 größten Unternehmen Brasiliens 1977 – also vor den Privatisierungen – und heute, dann stellt man überrascht fest, dass die Relation zwischen privaten, staatlichen und ausländischen Konzernen am Umsatz der Unternehmenselite ziemlich gleich geblieben ist: Brasilien besitzt heute weniger, aber dafür größere Staatskonzerne. Die ausländischen Unternehmen sind dagegen im Durchschnitt kleiner geworden. Nicht nur ein paar Multis dominieren die Landschaft – wie vorher. Eine Vielzahl mittelgroßer Konzerne ist an ihre Stelle getreten. Die brasilianischen Privatunternehmen sind in Zahl und Umsatz etwa gleich geblieben. In Brasilien haben die Entstaatlichungen

also weder die lokalen Unternehmen noch den Staat weggefeht, noch dominieren ausländische Konzerne die ganze Wirtschaft. Es ist ein gesunder Mix entstanden – was eher selten ist in Emerging Markets.

Der Fuchs im Hühnerstall: Soros bester Mann beruhigt die Märkte

Cardoso bekam keine Schonzeit für seine Reformen. Zu seinem Amtsantritt im Januar 1995 wurde ganz Lateinamerika durch die »Tequila-Krise« in Mexiko durchgeschüttelt. Zwei Jahre später fing es in Asien an zu rumoren, danach in Russland und schließlich kam die Brasilien-Krise 1999. Inmitten der Krise bewiesen die Brasilianer, dass sie schnell und flexibel reagieren können – auch wenn sie vorher zugeschaut haben, wie der Karren an die Wand fuhr. Der Zentralbankchef Francisco Lopes versuchte die Real-Bindung an den Dollar schrittweise zu lockern und ihn in »diagonal-endogenen Wechselkursbandbreiten« floaten zu lassen, wie der Professor unter dem Gespött der Brasilianer erklärte. Doch das ging schief. Der Real wertete sich in wenigen Tagen um 50 Prozent ab. Da ließ Präsident Cardoso, dem der vermeintlich stabile Real im Oktober 1998 noch die Wiederwahl gesichert hatte, seine Kontakte spielen. Aus New York holte er sich den besten Mann für den schwierigen Job an der Spitze der Zentralbank: Armínio Fraga, damals 42 Jahre alt. Die wenigsten Brasilianer

kannten ihn. Doch in Bankerkreisen war er damals schon eine Koryphäe.

Sechs Jahre lang hatte Fraga in New York den Quantum Funds von George Soros verwaltet mit einem Kapital von zwölf Milliarden Dollar. Beim Megainvestor war Fraga, aufgewachsen und studiert in Rio de Janeiro, promoviert im amerikanischen Princeton, 1993 gelandet. »Er ist der Fuchs im Hühnerstall!«, schimpfte die Opposition. Doch die Regierung wollte inmitten des Chaos nach der Real-Abwertung ein Zeichen setzen. Die Ernennung des Bankers aus dem besten Stall der Wall Street zum Notenbankchef sollte signalisieren: Brasilien fährt weiter einen marktwirtschaftlichen Kurs. Das Land akzeptiert die Auflagen des Internationalen Währungsfonds und bezahlt seine Schulden. Aber vor allem: Spekulanten, lasst den Real in Ruhe. Wir haben jetzt einen Notenbankchef, der eure Tricks kennt!

Und tatsächlich, Fraga schaffte es: Brasiliens Wirtschaft versank nicht, wie von vielen Experten prognostiziert, in einer tiefen Rezession. Die flexiblen Wechselkurse wurden zu wichtigen Stoßdämpfern in Krisenzeiten. Auch die Inflation und der Wechselkurs blieben unter Kontrolle. Dem Mann schien zeitweise alles zu gelingen: Er platzierte Milliardenbonds für Brasilien exakt, als die Märkte gerade mal kurz Luft schöpften. Er senkte die Zinsen, kurz bevor die amerikanische Zentralbank Fed überraschend das Gleiche machte.

Zu Hilfe kam Fraga in seinem hochpolitischen Job, dass er wenig von der Überheblichkeit oder Aggressivität zeigt, welche manche erfolgreiche Banker auszeichnet: Wer Armínio Fraga am Rande eines Kongresses oder einer Bankenveranstaltung

trifft, muss zweimal hinschauen, um sicher zu sein, dass dies einer der führenden Banker Brasiliens ist: Mit seinem meist etwas zu großen Jackett, der Halbglatze mit Bart, der abgewetzten Ledertasche hat er nichts von der glitzernden Aura seiner Kollegen aus den Investmentbanken. Er antwortet auf jede Frage kurz und schnell mit einer leisen Stimme, erklärt komplizierte Dinge auch zweimal, eher trocken und humorlos als brillant und lässt sich von polemisierenden Politikern im Kongress bei Anhörungen nicht aus der Ruhe bringen.

Sein Talent als Krisenmanager blieb weiter gefragt. Brasilien kam nicht zur Ruhe: 2001 verkündete Argentinien spektakulär den Zahlungsstopp auf seine Auslandsschuld und fiel in eine tiefe Rezession. Danach schlidderte Brasilien 2002 erneut haarscharf an der Krise vorbei, weil der Arbeiterführer Luiz Inácio Lula da Silva Präsident werden sollte. Wieder war es Fraga, der mit dem IWF den wichtigen Überbrückungskredit aushandelte, der die Märkte beruhigte.

Eine seiner kühnsten Prognosen aus dieser Zeit war, dass Brasilien in nur 30 Monaten das Investment Grade erhalten würde, also das Gütesiegel der Ratingagenturen, das damals nur Mexiko und Chile in Lateinamerika besaßen. Er wagte diese Prognose, als Brasilien kurz davor war, im Chaos zu versinken, ein zweites Argentinien zu werden drohte. Im Nachhinein lässt sich sagen: Er hat sich nur im Zeitrahmen geirrt. Brasilien erhielt Mitte 2008 das begehrte Gütesiegel der Ratingagenturen, wodurch große Investoren wie Versicherungen oder Pensionsfonds in brasilianische Aktien und Anleihen investieren

durften. Fraga gilt seitdem als einer der besten Zentralbanker der Welt. Der Ökonom und Nobelpreisträger Joseph Stiglitz schlug ihn bereits mehrfach für internationale Posten vor, wie dem Internationalen Währungsfonds und der Weltbank.

Nach Fragas Ablösung unter dem neu gewählten Präsidenten Lula Anfang 2003 konnte Brasilien wie die anderen großen Emerging-Markets-Volkswirtschaften bis Mitte 2008 eine Wachstumsphase erleben wie schon seit 30 Jahren nicht mehr – bevor die Weltwirtschaftskrise die südamerikanische Wirtschaft erneut auf die Probe stellen sollte.

Dennoch hat sich Brasiliens Wirtschaft in diesen Krisenjahren weiter gefestigt. Denn die ausländischen und privaten Investitionen haben Brasiliens Wirtschaft stark diversifiziert. 2007 musste das statistische Amt IBGE deshalb sogar seinen Erhebungsmodus ändern. Den Ökonomen war aufgefallen, dass sie die Dienstleistungsbranche vernachlässigten. Die Services expandierten nach den Privatisierungen besonders stark. Sie steuern heute mit wachsender Tendenz schon mehr als zwei Drittel (67 Prozent) zum Inlandsprodukt bei. Vor allem die Branchen Telekommunikation, Banken und Finanzen, Internet und TV, Datenverarbeitung, Bau- und Immobilien sowie Transportwesen wurden bisher in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung vernachlässigt. Dagegen tragen Bergbau und Landwirtschaft zusammen nur knapp sechs Prozent zum BIP bei. Für eine Volkswirtschaft, mit der die meisten die Rohstoffabhängigkeit assoziieren, ist das verschwindend wenig. Doch auch die Industrie erwirtschaftet nur ein knappes Drittel (27 Prozent). Vorher gaben die Statistiker den Industrieanteil an

der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung mit 38 Prozent an.

Brasilianische Banken: Stabil, effizient, rentabel – aber teuer für die Gesellschaft

Wichtig für den Boom des Dienstleistungssektors waren die ausländischen Banken, welche erstmals wieder in Brasilien investieren durften. Sie weckten den brasilianischen Finanzmarkt aus seinem Dornröschenschlaf: Denn die brasilianischen Banken hatten sich perfekt auf die hohe Inflation eingestellt – vor allem mit einer Technologie, mit der sie weltweit an der Spitze standen. Während wir in Europa die ersten Scheine aus Bankautomaten zogen, war das Finanzsystem in Brasilien voll automatisiert. Schon 1993 legte ich mein Geld jeden Tag mit ein paar Befehlen im Bankautomaten in den »over-night«, also auf ein Geldmarktkonto, welches mehr Zinsen für einen Tag einbrachte, als die Inflation wegfraß. Per Tastendruck änderte ich meine Geheimnummer, druckte Schecks oder sperrte sie. Geldüberweisungen funktionierten sofort: Das Geld, in Porto Alegre in Südbrasilien eingezahlt, konnte im nächsten Augenblick in einer Filiale im 3.700 Kilometer nördlich gelegenen Manaus abgehoben werden. Bei einer Tagesinflation von zwei Prozent wie vor dem Plano Real duldeten die Bankkunden keine Überweisungsfristen von drei Tagen, wie bei

Bankkunden keine Überweisungsrisiken von der Pape, wie bei uns bis heute. Bereits 1994 prognostizierten die großen brasilianischen Banken, dass man schon in ein paar Jahren die meisten Bankgeschäfte per Computer von zu Hause aus erledigen könnte. Der Unibanco begann damals zusammen mit IBM an wichtige Privatkunden Notebooks mit Finanzsoftware und Modems kostenlos zu verteilen. Ich hielt das für völlig realitätsfern. Immerhin war damals das Internet noch kaum verbreitet. Doch Unibanco & Co. behielten recht. Brasilien wurde eines der Länder weltweit, in denen sich Homebanking am schnellsten verbreiten würde.

Doch die perfekte Symbiose der Banken mit der hohen Inflation nützte ihnen nach Mitte 1994 wenig. Mit der Inflation brach ihre wichtigste Einkommensquelle weg: die Zinsgewinne durch die Inflation, der »Spread«. Also die Gewinne zwischen den – kaum oder niedrig verzinsten – Einlagen der Kunden und den hohen Zinsen, welche sie für ihre Kredite an den Staat verlangten. Die Hälfte der brasilianischen Bankengewinne stammte aus dem Inflationsgeschäft. Da konnten sich viele Banken schlechtes Management leisten oder politische Freundschaften pflegen. Viele spielten in ihren Bundesstaaten die Rolle, wie sie früher Privatbankiers an den Höfen hatten: Sie hielten die Gouverneure per Kredite in Abhängigkeit und bauten ihre eigene ökonomische Macht dabei aus. Eine der ersten großen Banken, die in Schwierigkeiten kam, war der Banco Econômico in Salvador/Bahia. Die Bank, 1834 gegründet, galt als die älteste Brasiliens. Die Nachkommen der gleichen portugiesischen Gründerfamilien waren noch am Ruder, als die

Bank Mitte 1995 versuchte, eine Millionenanleihe im Ausland aufzulegen, und dabei scheiterte.

An diesem Tag, als sich das Schicksal der achtgrößten Bank Brasiliens besiegeln sollte, interviewte ich deren Präsidenten und Besitzer Angelo Calmon de Sá in seinem mit schwarzem Jacarandá-Holz getäfelten Büro im Geschäftszentrum der Cidade Baixa, der am Hafen gelegenen Altstadt Salvadors. Der Pressesprecher dachte, es sei eine gute Idee, dass der Präsident dem Korrespondenten ein paar Sätze über die solide Lage seiner Bank in den Block diktieren könnte. Doch es kam anders: Misstrauisch beäugte mich der fahle Präsident in seinem eisgekühlten, abgedunkelten Reich. Keine Spur von Höflichkeit. Er antwortete einsilbig und unwillig. Es fehlte nur, dass er mich fragte, was ich eigentlich hier wolle. Der Diener in Uniform mit weißen Handschuhen schenkte mir aus einer Silberkaraffe den Cafezinho ein. Doch den konnte ich kaum austrinken, so schnell war ich wieder vor der Tür – gemeinsam mit dem betretenen Pressesprecher.

Einen Tag später wurde die achtgrößte Privatbank des Landes unter Zentralbankaufsicht gestellt und später verkauft. Bei einer Buchprüfung kam heraus, dass 40 Prozent der Kredite der Bank faul waren. Größtenteils waren es Kredite an die eigenen Töchter, Chemiekonzerne, Agrarunternehmen, Immobilien. In Salvador wurde der bis dato allmächtige Bankier ausgebuht, als er ein Restaurant betreten wollte.

Wie die Regierung eine schwere

Wie die Regierung eine schwere Bankenkrise nutzt: Sie saniert die Branche und kontrolliert sie stärker

Doch die Krise des Banco Econômico war nur die erste Bankpleite. Der Banco Bamerindus im Süden folgte – immerhin die zweitgrößte Privatbank des Landes. Von 250 Banken waren rund 150 in Schwierigkeiten. Um einen Run auf die Banken und größeren Schaden in der Wirtschaft zu verhindern, reagierte die Regierung zusammen mit der Zentralbank schnell: Mit ihrem Bankenschutzprogramm Proer gelang es der Regierung, eine Bankenkrise zu verhindern. Für 22 Milliarden Dollar übernahm die Zentralbank zweifelhafte Kreditportfolios von Banken. Sie stellte Banken Liquidität zur Verfügung, um die Übernahmen zu finanzieren. Die bundesstaatlichen Banken, welche die Provinzregierungen wie ihre Gelddruckmaschinen benutzt hatten, wurden privatisiert oder ebenfalls unter Zentralbankaufsicht gestellt. Im Prinzip machte Brasilien, was die USA und Europa in der Finanzkrise gemacht haben, um den Crash des internationalen Finanzsystems zu vermeiden.

Das gesamte Banksystem ging aus der Krise gestärkt hervor. Denn der Mix hat sich geändert: Der dominierende Einfluss der Staatsbanken wurde zurückgeschraubt. Die privaten Institute durch Fusionen gestärkt. Und erstmals konnten ausländische Banken als Universalbanken auftreten: Neben zwei Dutzend Banken stiegen vor allem die britische HSBC und der spanische Banco Santander in Brasilien ein, wo sie bis heute zu den größten Auslandsbanken gehören.

größten Auslandsbanken gehören.

Auch im Banksystem weist Brasilien – wie bei den Unternehmen – diese ausgeglichene Mischung auf. Aus staatlichen Banken, starken privaten Instituten sowie ausländischen Konkurrenten. Das ist selten: Im restlichen Südamerika haben ausländische Banken wie die spanischen Santander und BBVA oder auch Citibank und HSBC einen dominierenden Einfluss. Starke private Institute wie in Brasilien mit Bradesco und Itaú Unibanco, die zu den 20 größten Banken weltweit gehören, gibt es sonst nur in Asien.

Die Stabilität des brasilianischen Bankensektors auch in der Krise hat einen hohen Preis: Nirgendwo sonst weltweit sind die Spreads, also die Spannen zwischen Soll- und Habenzinsen, so hoch wie in Brasilien. Auch mit der sinkenden Inflationsrate hat sich daran nicht viel geändert: So beträgt die Zinsspanne immer noch rund drei Prozent. Das ist zehnmal so viel wie der Spread im Durchschnitt der Industrieländer. Zum Vergleich: In Deutschland beträgt der Unterschied zwischen Soll- und Habenzinsen gerade mal 0,21 Prozent. Bei einem Leitzins, der in der brasilianischen Historie bisher nur kurzzeitig für einige Monate mal einstellig war, wirkt der hohe Zinsaufschlag für die brasilianischen Banken wie eine Subvention – die der Staat als Schuldner und damit letztendlich die Bevölkerung mit Steuern bezahlen. Diese hohen Zinseinnahmen erklären auch, warum brasilianische Banken nicht in Subprime-Titel der USA oder sonstige hochverzinsliche risikoreiche Anlagen investiert haben, welche die Weltfinanzkrise auslösten. Die Erklärung ist ganz einfach: Sie hatten es nicht nötig. Sie verdienten und

verdienen in Brasilien weit mehr, als sie es mit den toxischen Anlagen je könnten.

Brasilien leidet unter einer neuen Variante der »holländischen Krankheit«

Für die brasilianische Industrielobby bewegt sich Brasilien zu früh und zu schnell auf eine Dienstleistungsgesellschaft zu. Das Stichwort in der Debatte heißt Deindustrialisierung. »Wir sind noch nicht richtig entwickelt als Volkswirtschaft, und schon beginnen wir mit der Deindustrialisierung«, mahnt das IEDI, das Institut für Studien zur industriellen Entwicklung in São Paulo. Der Strukturwandel hin zu den Dienstleistungen auf Kosten der Industrie ist ein normaler Vorgang in allen entwickelten Volkswirtschaften. So erreichte etwa Deutschland seine höchste Industrialisierung Anfang der 70er-Jahre mit 43 Prozent Anteil am BIP. Heute ist die Industrieabhängigkeit der deutschen Volkswirtschaft auf 25 Prozent gesunken. In Brasilien findet der Wandel schneller statt. Auch dort ist der Industrieanteil – inklusive Bergbau – schon von 38 auf 27 Prozent gesunken. Dienstleistungen tragen zwei Drittel der Wirtschaftsleistung bei und die Landwirtschaft sechs Prozent.

Der wachsende Dienstleistungssektor und die solide Industriebasis schützten Brasilien bisher vor den negativen Folgen einer künftigen Rohstoffabhängigkeit: Denn die

Wirtschaft konnte hohe Exporteinnahmen seiner Bergbau- und Agrokonzerne wie in den letzten Jahren vergleichsweise gut wegstecken. Brasilien schien nicht das Schicksal anderer Rohstoffökonomien zu erleiden, deren Wirtschaftskraft nur von einem Produkt abhängt wie in Südamerika etwa Venezuela oder Chile. In diesen Ländern belasten die Deviseneinnahmen der dominierenden Öl- und Kupferexporte die ganze Wirtschaft. »Holländische Krankheit« nennen Ökonomen diesen Effekt. Die erlebte Holland in den 60er-Jahren, als dort plötzlich große Erdgasvorkommen entdeckt wurden. Infolge der Gasexporte wertete sich der Gulden auf, und das belastete die gesamte Industrie, weil sie weder auf den Exportmärkten noch gegenüber den Importen konkurrenzfähig blieb. Brasilien hatte lange Zeit keine Probleme mit der »holländischen Krankheit«, trotz des Commodity-Booms der letzten Jahre.

Doch das hat sich geändert: durch eine neue Variante der »holländischen Krankheit«. Denn nach Brasilien fließt seit der Weltwirtschaftskrise ausländisches Kapital in Rekordhöhe. Zwar auch für Soja- und Erzexporte und auch für neue Fabriken, also Direktinvestitionen – das Gros kommt jedoch von Finanzinvestoren. Alleine im ersten Quartal 2011 verzeichnete die brasilianische Kapitalbilanz ein Plus von 36 Milliarden Dollar, fast 50 Prozent mehr als im ganzen Jahr 2010. Das war der größte Kapitalzufluss aller Zeiten. Die ausländischen Banken, Investoren und Fonds kommen nach Brasilien, weil die Zentralbank dort mit einem zweistelligen Leitzins die Inflation bekämpft. Während Anleger in den USA

oder Europa kaum noch Zinsen bekommen, werden sie in Brasilien fürstlich entlohnt – zumal sie auch noch Wechselkursgewinne erzielen.

Denn die Folge dieser einfließenden Dollar-Milliarden: Der Real wird immer stärker. Anfang 2011 ist er die Währung, welche seit der Krise am stärksten weltweit an Wert zugelegt hat. Doch der Aufwertungstrend hält schon länger an: 2002 war der Dollar zeitweise fast vier Real wert. Zur Jahresmitte 2011 bewegt er sich auf die 1,50 Real für den Dollar zu. Für die Industrie ist die Stärke des Real nun zur Bedrohung geworden: Denn ihre Produkte werden zu teuer im Ausland. Und auch auf dem Binnenmarkt können ausländische Anbieter mit ihren billigeren Produkten Marktanteile gewinnen. Zumal nicht nur der Dollar immer weniger wert ist. Auch der schwache chinesische Yuan erhöht die sowieso schon hohe Konkurrenzfähigkeit der Produkte aus Fernost.

Harter Real und China: Brasiliens Wirtschaft muss sich neu orientieren

Brasilien steht heute vor einer gewaltigen Herausforderung. Die Frage ist: Gelingt es Brasilien trotz des hohen Drucks von außen zu kopieren, was die USA im 19. und frühen 20. Jahrhundert vorgemacht haben? Also die Einnahmen aus Landwirtschaft, Bergbau und Energie wie einen Kredit nutzen, um damit eine eigene Industrie, einen starken

Dienstleistungssektor sowie Forschung und Entwicklung weiter auszubauen.

Zweimal hat Brasilien diese Chance verpasst: In der Kolonialzeit wurde Portugal reich durch brasilianische Rohstoffe wie Zucker und Tabak – welche die Portugiesen im Dreieckshandel zwischen Afrika, Brasilien und Europa noch durch den lukrativen Sklavenhandel ergänzten. Brasilien blieb dabei arm und unterentwickelt. Bis auf die paar brasilianischen Oligarchen-Clans, die damals die Grundlage für ihren heutigen Reichtum schufen. Die Entwicklung fand jedoch woanders statt: Brasilianische Exportprodukte wie Zucker, Tabak, Gold und Edelsteine finanzierten den Aufstieg Englands zur Welt- und Industriemacht.

Auch ab dem 19. Jahrhundert sorgten brasilianischer Kaffee, Zucker, Gummi und Kakao für einen Ressourcenabfluss nach England und in die USA und finanzierten die Entwicklung der Industrieländer im Norden. Jetzt ist China dran, die Rohstoffe aus Brasilien und Südamerika in großen Mengen anzupapfen und für seine eigene Entwicklung zu nutzen. Ob es Brasilien diesmal gelingen wird, seine Rohstoffe und seinen Energiereichtum erstmals für die eigene Entwicklung zu nutzen? Dass nicht wieder nur ein paar neue schwerreiche brasilianische Dynastien entstehen? Und stattdessen mehr von den Gewinnen in Brasilien für die Entwicklung des Landes bleibt? Das wird die entscheidende Frage für Brasiliens Zukunft. Wegen der politischen und wirtschaftlichen Weichenstellungen im Brasilien der letzten 15 Jahre stehen die Chancen besser denn je, dass es diesmal funktionieren könnte.

Die Autobauer teilen als Erste das Land neu auf – die Schwerindustrie und Infrastruktur folgen

Noch eine andere wichtige Neuerung für die Wirtschaft hat in den letzten Jahren stattgefunden: Das Land wächst regional gleichmäßiger, auch außerhalb des industrialisierten Südostens. Die Statistiker haben inzwischen darauf reagiert: Das IBGE misst jetzt auch den wachsenden Wohlstand in den Provinzen, statt sich für seine Untersuchungen auf sechs Millionenstädte nahe der Küste zu konzentrieren wie bisher. Die boomende Landwirtschaft steigerte das Gewicht des Inlands am brasilianischen BIP, aber auch die Industrie hat sich schon länger neue Standorte gesucht: Nicht mehr nur im Dreieck zwischen São Paulo, Belo Horizonte und Rio de Janeiro investierten Unternehmen. Sie verteilten sich ab Mitte der 90er-Jahre im ganzen Land. Das hat die regionalen Gegensätze in Brasilien verringert. Inzwischen ist der arme Nordosten zum wichtigsten Wachstumsgebiet Brasiliens geworden, der sich vor allem in der Wirtschaftskrise als widerstandsfähig zeigte. Auch Kleinstädte im tiefsten Landesinnern oder im Amazonas-Gebiet erleben Zuwächse wie in Fernost.

Zwar war Brasiliens Wirtschaft nie so stark konzentriert auf ein Ballungszentrum wie in Südamerika etwa Argentinien mit Buenos Aires. Das liegt einerseits daran, dass Brasilien in seiner

Buenos Aires. Das liegt einerseits daran, dass Brasilien in seiner 500-jährigen Geschichte mit den verschiedenen Wirtschaftszyklen ein Dutzend starke Metropolen entwickelt hat: Salvador und Pernambuco, die kolonialen Zuckerzentren, sind heute petrochemische Standorte. Rio de Janeiro als Sitz des portugiesischen Hofes wurde dann Verwaltungsstadt und ist jetzt das Energie- und Ölzentrum des Landes. Das Finanz- und Börsenzentrum São Paulo wurde wichtig durch Kaffee. Santos war vor allem Kaffeehafen und ist heute der größte Umschlagplatz in Lateinamerika. Manaus war Kautschukmetropole und ist heute Industriezentrum. Belo Horizonte war bekannt für Diamanten und Bergbau und steht heute für Stahlverarbeitung und Schwerindustrie allgemein. Und Brasilia ist seit Anfang der 60er-Jahre das prosperierende Politik- und Verwaltungszentrum inmitten der brasilianischen Hochsavanne.

In den 70er-Jahren diversifizierten die Militärs die Chemieindustrie des Landes und errichteten im Süden und sowohl im Süd- als auch Nordosten drei große Raffineriezentren, um die sich Chemiekonzerne der zweiten und dritten Generation versammelten. Ab 1982 stagnierte dieser Prozess mit der Krise des Landes.

Erst die Autoindustrie entdeckte Brasilien ab Mitte der 90er-Jahre geografisch wieder neu. Mit der Marktöffnung wurde Brasilien vor allem für die europäischen Hersteller wieder interessant. Denn Brasilien ist – so überraschend das klingt – immer ein europäischer Automarkt gewesen. Selbst US-Konzerne wie GM oder Ford produzierten dort fast nur

Modelle, die in ihren europäischen Filialen (Opel in Rüsselsheim oder Ford in Köln) entworfen wurden. Die großen Limousinen von Chrysler oder Dodge verkauften sich dort nicht. Das lag einerseits an der geringeren Kaufkraft in Brasilien und dem teuren Benzin, welches die sparsameren europäischen Pkw beliebter machte.

Seit Mitte der 90er-Jahre wurde Brasilien für die europäischen Kfz-Hersteller wieder zum wichtigsten Standort außerhalb der Heimatmärkte. Autobauer und Zulieferer errichteten 53 neue Fabriken bis 2001 in Brasilien – seit 2007 haben sie eine neue Investitionsoffensive gestartet. Brasilien hat 2010 Deutschland als viertgrößten Automarkt der Welt überholt.

Doch anders als zuvor bestimmte bei der Expansion der Autokonzerne nicht mehr Brasilia, wo sich die Konzerne niederzulassen hatten. Die brasilianischen Bundesstaaten konkurrieren um neue Fabriken. Kaum kursiert das Gerücht, ein Konzern suche einen Standort, dann stehen am nächsten Tag Gouverneure auf der Matte, um ihre Angebote einzureichen. Nicht nur in Brasilien, auch nach Wolfsburg und Detroit reisen Politiker und Gewerkschafter, um für ihre Standorte zu trommeln. Sie bieten Steuerbefreiungen, öffentliche Kredite, kostenlose Terrains, Anschlüsse an Häfen und Straßen.

Dabei zeigen sich die Brasilianer erfinderisch: Mercedes etwa wurde ein neuer Standort für die kompakte A-Klasse in der tiefen Provinz auf eine originelle Weise schmackhaft gemacht. Die Kleinstadt Iuiç de Fora im Bundesstaat Minas Gerais kehrte

ihre angeblich deutschen Wurzeln in der Bevölkerung hervor. Als die Mercedes-Manager die Stadt besuchten, sollen die Stadtväter ein Bataillon von besonders hellhäutigen, besonders hübschen Models engagiert haben, die an strategischen Punkten platziert wurden, um die Autobauer aus Sindelfingen von der Qualität des Standorts zu überzeugen. Es funktionierte – und Mercedes ärgerte sich mehr als eine Dekade über den nutzlosen Standort im Nichts, weitab von Zulieferern, dem Markt und Exportkanälen. Den Mercedes auch nicht einfach wieder schließen konnte. Denn die Steuererleichterungen müsste der Konzern zurückbezahlen, was weit teurer gekommen wäre. Jahrelang schraubten 1.200 Beschäftigte dort importierte Teile der C-Klasse-Modelle zusammen, die danach exportiert wurden. Mit dem jetzigen Wirtschaftswachstum wird Mercedes in Juiz de Fora nun Lkw bauen, weil seine völlig überlastete Fabrik bei São Paulo mit der Nachfrage nicht mithalten kann.

Statt wie bisher im Einzugsbereich von São Paulo zu produzieren, verteilte sich die Kfz-Industrie über das ganze Land: Ford besitzt heute bei Salvador seine modernste Fabrik der Welt. In Resende zwischen Rio und São Paulo produzieren MAN und PSA Peugeot Citroën. Im südlichen Curitiba bauen Volvo und Scania Trucks und Renault wie VW ihre Pkw. Noch weiter südlich bei Porto Alegre hat GM eine Fabrik. Fiat geht jetzt nach Pernambuco im Nordosten.

Auch die sonstige Industrie stellt sich geografisch immer breiter auf: Zwei gewaltige Raffineriekomplexe entstehen bei Rio und Recife. In Maranhão im Nordosten wird ein neuer

Tiefseehafen ausgegraben, wo die größten Eisenerzfrachter der Welt anlegen werden. Die Hafenkomplexe Porto de Açu des Milliardärs Eike Batista an der Küste Rios und Suape in Pernambuco werden Brasilien besser an seine Exportmärkte anbinden. Unternehmen sollen direkt in den neuen Hafenanlagen produzieren. In Suape werden bald 170 Unternehmen produzieren. Ein halbes Dutzend Großwerften entstehen entlang der Küste. Drei große Wasserkraftwerke am Rande des Amazonas bilden auch geografisch einen Gegenpol zum bisher dominierenden Süden als Brasiliens Stromerzeuger.

Die Konzerne preschen vorweg – und verteilen sich in Südamerika

Die neuen Standortentscheidungen von Nord bis Süd folgten auch dem wachsenden Markt in ganz Südamerika. Die Konzerne peilten immer mehr den Kontinent an mit ihren Investitionen, nicht nur Brasilien. Zu Beginn hatten sie vor allem den Mercosur im Sinn. Also den gemeinsamen Markt des Südens, zu dem sich Brasilien 1991 mit den drei Nachbarländern Argentinien, Uruguay und Paraguay zusammengeschlossen hatte. Der Handel zwischen den Staaten, die sich vorher eher ignorierten, boomte in kurzer Zeit. Für die Autobauer, aber auch die sonstigen Konsumgüterhersteller eröffnete das einen großen potenziellen Markt von heute rund 280 Millionen Menschen, mit einem Pro-Kopf-Einkommen wie in den

wohlhabenden Regionen Osteuropas.

Mit gewaltigen Dimensionen. Volkswagen verteilte seine damals 54.000 Mitarbeiter in argentinischen und brasilianischen Getriebe- und Motorenwerken, Gießereien und Montagefabriken in einem Gebiet, welches 2.000 Kilometer von Ost nach West umspannt. 5.000 Kilometer sind es von Norden nach Süden. Von Wolfsburg aus würde man irgendwo in der Sahara landen, um einen ähnlichen Radius in Europa zu ziehen. Die Arbeitsteilung ist komplex: Motorenteile werden von Argentinien nach Brasilien verschifft und in der Nähe von São Paulo zu Dieselmotoren zusammengebaut, die dort getestet wieder zurück nach Argentinien exportiert und in Lkw eingebaut werden – die dann wiederum in einer chilenischen VW-Filiale zum Kauf angeboten werden.

Die ausländischen Konzerne waren die ersten, welche mit ihren Investitionen in der Region kontinental dachten. Wer von außen kommt, ist eher bereit, in regionalen Dimensionen zu denken, als lokale Konzerne. Doch inzwischen haben die brasilianischen Konzerne nachgezogen. Das ist auch ein Grund für den Aufstieg brasilianischer Multis in den letzten Jahren: Deren Stärke basiert auch auf dem breiteren Standbein in dem vergrößerten Heimatmarkt. Der endet nicht mehr an den brasilianischen Landesgrenzen. Er reicht nach ganz Südamerika über die Anden an den Pazifik, in die Karibik und bis nach Patagonien. Dort leben 382 Millionen Menschen, also etwas mehr als die Hälfte Europas.

Die wirtschaftliche Erholung Südamerikas seit fünf Jahren hat die Integration in der Region noch beschleunigt: Am

deutlichsten zeigt sich die Präsenz brasilianischer Konzerne in Argentinien: Von fünf Milliarden Dollar brasilianischer Auslandsinvestitionen im Jahre 2002 hat sich der Kapitalstock seitdem auf 15 Milliarden Dollar verdreifacht. In den Branchen Öl, Chemie, Stahl, Zement und Textil haben inzwischen 160 brasilianische Konzerne investiert. Aber auch in der Lebensmittel- und Fleischproduktion sowie der Getränkeindustrie besitzen brasilianische Konzerne heute führende Positionen im Pampaland.

Das gilt auch für Venezuela: Seit Präsident Hugo Chávez den lokalen Unternehmen das Leben schwer macht und immer mehr Branchen verstaatlicht, importiert das wegen seiner Ölvorkommen reiche Karibik-Land alles aus Brasilien: von Kaugummi bis Milchpulver, Autos und Computer. Brasilianische Konzerne bauen in Venezuela U-Bahnen, Brücken und Straßen, explorieren Öl und Gas und planen einen Chemiekomplex. Ähnlich wiederholt sich das in Peru, wo brasilianische Konzerne an allen großen Infrastrukturprojekten beteiligt sind.

Auch umgekehrt funktioniert es teilweise: Chilenische Einzelhändler wie Cencosud und die Fluggesellschaft Lan haben sich in den Nachbarländern ausgebreitet. Lan hat jetzt mit der brasilianische Fluglinie Tam ein Joint Venture gebildet, welches jedoch die Chilenen kontrollieren werden. Latam wird die Fluglinie mittelfristig heißen. Die beiden Gesellschaften ergänzen sich perfekt und wollen ihre Flotte bis 2015 auf 450 Jets fast verdoppeln. Keine andere Fluggesellschaft ist in der

Lage, vom Wachstum in Südamerika so zu profitieren wie das chilenisch-brasilianische Joint Venture.

Das zusammenwachsende Südamerika bietet jedoch nicht nur Skaleneffekte für die Konzerne. Es macht sie widerstandsfähiger in Krisenzeiten: Schon mehrfach konnten Krisen in einzelnen Ländern der Region mit zusätzlichen Exporten in die Nachbarländer abgemildert werden: Argentinien und Brasilien haben sich in den letzten 15 Jahren mehrfach gegenseitig aus der Patsche geholfen.

Europa und die USA dagegen, traditionell die größten Abnehmer brasilianischer Waren, haben deutlich an Bedeutung verloren. Inzwischen exportiert Brasilien mehr nach Lateinamerika als in die USA und nur noch knapp weniger als nach Europa. In der Weltwirtschaftskrise war das ein Vorteil: Brasilien und Südamerika sind insgesamt weniger abhängig von der Nachfrage der Industrieländer. Chinas trotz Krise anhaltende Nachfrage nach Soja, Kupfer und Lithium stabilisierte Südamerika. Denn nicht nur in Brasilien, auch in Argentinien, Chile, Peru und Kolumbien ist China in kurzer Zeit der dominierende Handelspartner und Investor geworden. Chinas löst an Dominanz und Einfluss bald die ehemaligen Großmächte in Lateinamerika ab.

4 WO BRASILIENS UNTERNEHMEN SPITZE SIND

Statt Fahrräder plötzlich Flugzeuge – das Vorbild Embraer

Das Paraíba-Tal liegt eingebettet zwischen zwei Gebirgszügen und verbindet seit der Kolonialzeit Rio de Janeiro mit São Paulo. Hier entstand auf den Kaffeeplantagen der Reichtum São Paulos. Die Namen der Orte sind indianisch wie Pindamonhangaba und Guaratinguetá. Die Abgeschlossenheit des Tals war genau das, was die Herren für ihr Vorhaben suchten. Es waren Professor Richard Smith, Chef der Abteilung für Aeronautik-Ingenieurwissenschaften am nordamerikanischen Massachusetts Institute of Technology, dem legendären MIT, und Brigadeiro Casimiro Montenegro Filho. Der Major war technischer Leiter im Ministerium für Aeronautik. November 1945 gründeten sie in einem Land, das bisher nur Fahrräder herstellte, das brasilianische Luft- und

Raumfahrtzentrum Centro Tecnológico de Aeronáutica (CTA). Zweck der geheimen Mission: Brasilien sollte mitmischen in der militärischen und zivilen Luftfahrt – und die USA wollten den Verbündeten im Süden dabei hilfreich begleiten. In Europa war der Zweite Weltkrieg zu Ende gegangen. Den Sieg hatten die Alliierten vor allem der Luftwaffe zu verdanken. Das hatte den brasilianischen Militärs zu denken gegeben.

Das CTA setzten sie auf die grüne Wiese – selbst die Via Dutra, heute die wichtigste Autobahn Brasiliens zwischen São Paulo und Rio de Janeiro, wurde erst zehn Jahre später asphaltiert. Schon bald erweiterten die Militärs das Forschungszentrum: Der Nachwuchs sollte ausgebildet werden, zur Forschung sollte die Lehre kommen. Mit Unterstützung des MIT wurde vier Jahre später auf dem gleichen Gelände eine Hochschule gegründet, das Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). In den folgenden Jahren kamen verschiedene andere Institute der Luftwaffe dazu, deren Abkürzungen nur den Eingeweihten der Militärs etwas sagten. Brasilien entwickelte eine eigene Raketentechnik, bastelte mit atomarer Technologie. Der Kalte Krieg teilte die Welt in gut und schlecht.

Mit dem Militärputsch von 1964 begann auch in Brasilien eine bleierne Zeit. Die Generäle wollten dem Fortschritt Brasiliens ein eigenes Denkmal setzen: Regierung und Streitkräfte taten sich zusammen, um ein zweimotoriges Propellerflugzeug zu entwickeln. Für die Flugzeugentwickler wurde ein Stück vom Gelände des Raumfahrtzentrums abgetrennt. Drei Jahre brauchten die Techniker. 1968 hob das erste brasilianische

Flugzeug, der »Bandeirante«, zum Testflug ab. Als Startbahn diente ein Streifen festgetretener Erde. Ein Jahr später gründeten die Militärs die Empresa Brasileira de Aeronáutica, abgekürzt Embraer, um kommerziell Flugzeuge zu bauen. Der Bandeirante (»Pionier«) wurde in den 70er-Jahren ein Verkaufsschlager – ein »Käfer« der Lüfte. Von den 500 Modellen, die von São José zu den Kunden flogen, sind weltweit noch 300 im Einsatz.

Die fatale Selbstverliebtheit der Techniker: Die Bruchlandung Embraers

Bis heute liegen die Werkhallen Embraers – längst ein Weltkonzern – zwischen dem Luft- und Raumfahrtzentrum, der Militärhochschule und dem Flughafen von São José. Diese Nähe zwischen Luft- und Raumfahrtforschung, Ausbildung und Produktion, dieser Cluster ist weltweit einmalig und einer der Gründe für den Erfolg Embraers. Aber er wäre dem Konzern auch fast zum Verhängnis geworden. Die »selbstverliebte Ingenieurkunst und fehlende Kundenorientierung« waren der Grund für die existenzielle Krise Embraers, diagnostizierte Mauricio Botelho. Er übernahm 1994 im Auftrag der an der Privatisierung beteiligten Investmentbank Bozano, Simonsen die Führung des Konzerns. Das fehlende Verständnis der Ingenieure für Markt und Kunden zeigte sich deutlich in der

Ingenieure für Markt und Kunden zeigte sich deutlich in der Produktpalette: Der letzte Bandeirante war 1991 produziert worden. Auch die größere »Brasilia« für 30 Passagiere war ein Auslaufmodell. Bei der Entwicklung des Nachfolgermodells CBA-123 Vector, der 1990 erstmals flog, verhuben sich die Ingenieure. Das Modell war zwar technisch ein Überflieger: ein Propellerflugzeug für 18 Passagiere, das höher und schneller flog als die Konkurrenten. Doch die Kunden wollten Düsenjets, keine Propellerflugzeuge mehr. Außerdem war es 50 Prozent teurer als die Konkurrenz. Zwei Prototypen wurden gebaut, aber nicht ein einziges Modell verkauft. Embraer war Anfang der 90er-Jahre pleite. Der Großteil der 12.000 Ingenieure musste gehen.

Die Privatisierung rettete Embraer. Denn mit den neuen Teilhabern bekam der Konzern, was ihm bisher fehlte: die Nähe zu den Fluggesellschaften und damit das Gefühl dafür, was der Kunde eigentlich will. Die schnelle Reaktion und Verzahnung zwischen Entwicklung, Produktion und Markt. Die Zusammenarbeit mit Zulieferern, statt alles selber machen zu wollen. Den Kontakt zu Börse, Investoren und Banken. Die Fähigkeit, als Unternehmen den sozialen Frieden herzustellen mit den Mitarbeitern und nicht die Verantwortung an den Staat abzuschieben wie vorher.

Am Beispiel Embraer lassen sich exemplarisch die Stärken der brasilianischen Konzerne zeigen, von denen wir nur wenige kennen. Im Gegensatz zu den Konzernen aus anderen Emerging Markets, wie China oder Südkorea. Der Grund: Es gibt kaum brasilianische Marken oder bekannte Hersteller von

Konsumprodukten, wie wir sie aus Asien kennen. Also keine brasilianischen Samsung oder Lenovo. Außerdem sind brasilianische Unternehmen Anfänger bei der Internationalisierung. Was auch am großen Binnenmarkt und der jahrzehntelangen Abschottung liegt. Trotzdem ist der Blick hinter die Kulissen der brasilianischen Unternehmen interessant. Von ihnen lässt sich eine Menge lernen, was wichtig ist zur Markteroberung in Emerging Markets – gerade auch für unsere Unternehmen in Deutschland.

Niemand verkörpert Embraers Erfolgsrezept besser als Mauricio Botelho. Dabei hatte Botelho, als er seinen Job antrat, zuvor nie etwas mit der Flugbranche zu tun. Er baute Chemieanlagen, Kraftwerke und Stahlschmelzen, verlegte später Schienen und Stromkabel, stellte danach Ölplattformen in Europa auf. Doch Botelho brachte etwas anderes mit, was vielen seiner Managerkollegen abgeht: das soziale Gespür. Das sollte sich für Embraers Turnaround als extrem wichtig erweisen. Denn Botelho lernte die sozialen Gegensätze Brasiliens schon als Jugendlicher kennen. Er wuchs als Sohn eines wohlhabenden Rinderzüchters in Rios noblem Strandviertel Ipanema auf. Doch auf den Weiden seines Vaters im fernen Pantanal, einer der größten Feuchtsavannen der Welt, lernte er das raue Leben zwischen Cowboys und wilden Tieren kennen. Nach dem Ingenieurstudium in Rio bekam Botelho, der indigene Vorfahren hat, seinen ersten Job am Amazonas, wo er sechs Jahre lang Industrieanlagen baute. Einmal errichtete er neben der Fabrikanlage eine Schule – und wunderte sich: »Es gab keine Häuser, keine Siedlungen, aber

wanderte sich: »Es gab keine Häuser, keine Stellungen, aber jeden Morgen kamen mehr Kinder zur Schule gepaddelt.« Diese Erfahrung prägte den Ingenieur: »Biete den Menschen eine Chance und sie ergreifen sie.«

Die Kunst, marode Konzerne in möglichst kurzer Zeit wieder zum Laufen zu bringen, lernte er später bei Bozano, Simonsen, einer der erfolgreichsten Investmentbanken Brasiliens der 90er-Jahre. Für die Bank trimmte er Unternehmen auf Rendite. Das Gleiche machte er bei Embraer. Doch Botelho wurde kein brutaler Sanierer. Im Gegenteil: Unter ihm gab es nicht einen Streik der Mitarbeiter, obwohl das Verhältnis mit den Gewerkschaften nach der Krise zerrüttet war. Botelho konnte sogar Lohnkürzungen durchsetzen, weil er den Arbeitern glaubhaft machen konnte, dass sie alle – Management, Entwickler und Arbeiter – am gleichen Strick ziehen. Dafür garantierte er den Mitarbeitern großzügige Bonuszahlungen, sollte der Konzern die Wende schaffen. Im ersten Gewinnjahr 2001 bekamen die Mitarbeiter Embraers sechseinhalb Monatslöhne zusätzlich ausbezahlt.

Der Turnaround: Embraer liefert das richtige Flugzeug zum richtigen Zeitpunkt

»Uns ist es gelungen, zwei Kulturen erfolgreich zu vereinen: die solide Ingenieurbasis, aufgebaut aus jahrzehntelanger,

eigener Forschung und Entwicklung, kombiniert mit einem modernen unternehmerischen Denken. Das zusammen gab uns die entscheidende Basis für die richtigen strategischen Entscheidungen«, sagt Botelho. »Und die sind in der Flugbranche überlebenswichtig. Das Gespür dafür, wohin sich der Markt bewegt, ist fundamental.« Die Brasilianer erkannten als Erste Mitte der 90er-Jahre, dass die Billigflieger in Europa und den USA neue, kleinere Maschinen brauchen würden. Als Zubringer zu den Hubs, den großen Drehkreuzen unter den Flughäfen. Und für neue Regionalstrecken, auf denen sie die größeren Flieger nicht voll bekommen würden. Doch statt wie etwa der Konkurrent Fokker auf Propellerflugzeuge für die Passagierklasse bis 50 Passagiere zu setzen, entwickelte Embraer Düsenjets. Die konnten schneller und damit öfter die Strecken bedienen – und so mehr Geld einfliegen.

Drei Jahre nach der Privatisierung lancierte der Konzern die ERJ-145-Flugzeugfamilie mit bis zu 50 Sitzen. Der Jet war moderner und billiger als die Konkurrenz. Mehr als 1.000 Flugzeuge hat Embraer bis heute davon verkauft. 1999 wiederholten die Brasilianer den Coup: Sie stellten mit den E-Jets eine neue Produktklasse für 70 bis 120 Passagiere vor. Damit schlossen sie die Lücke zwischen den kleineren Regionalflugzeugen und den großen Jets. »Embraer hat diesen Markt überhaupt erst geschaffen«, sagt Flugexperte Richard Aboulafia vom Branchendienst Teal Group. Um die Kunden zu überzeugen, griffen die Brasilianer ihren Konkurrenten Bombardier in dessen Hinterhof an: Dem Air-Canada-Präsidenten schickte Embraer-Chef Botelho einen DVD-Player

per Post zu. »Hi Robert«, lud er per Video den verdutzten Airline-Chef zu einer Besichtigungstour ein. »Hast du nicht Lust, mal unser neues Flugzeug persönlich anzuschauen? Wir laden gerade eines vor deiner Haustüre ab.« Ausgerechnet in Montreal, wo Bombardier produziert, installierten die Brasilianer ein Querschnittsmodell des neuen Fliegers. Der Air-Canada-Chef bestellte nicht nur 45 Modelle, er überzeugte auch andere Fluggesellschaften in den USA wie JetBlue, bei den Brasilianern zu bestellen.

Bis heute sind sie in dieser Modellgröße fast der einzige Anbieter. Jetzt erfindet sich Embraer wieder neu: Mit den Phenoms bringt der Konzern eine Modellreihe von kleinen Business-Jets auf den Markt. Sogenannte Very Light Jets für vier bis neun Passagiere. Damit hat Embraer fast die gesamte Palette Privatjets im Angebot. Ein ganz neuer Markt öffnet sich damit für die Brasilianer: Neben den großen Fluggesellschaften sind das Flugtaxiunternehmen, reiche Privatleute und Geschäftsreisende. Für den echten Jetset soll das Fliegen mit dem eigenen Jet so normal werden wie das Fahren mit dem eigenen Auto. Embraer will auch in diesem Segment zu den fünf wichtigsten Produzenten weltweit gehören. Die Chancen stehen gut, dass ihnen das gelingt: »Sie sind zwar die new kids on the block in diesem Markt«, sagt Ron Epstein, Fluganalyst von Merrill Lynch. »Aber sie sind auch sehr erfahrene Flugzeugbauer, die ihren Job richtig gut machen.« Heute stehen die Brasilianer auf Platz sechs weltweit nach Bombardier, Cessna, Dassault, Gulfstream und Hawker Beechcraft. Doch die Konkurrenten dürften langsam nervös werden, denn der

Konkurrenten dürften langsam nervös werden, denn der brasilianische Flugzeugbauer profitiert erstmals von der Stabilität auf seinem Heimatmarkt. Vom Viersitzer Phenom 100 fliegen bereits ein Drittel der Modelle in Brasilien.

Die Business-Jets sind die ersten Modelle, bei denen Embraer fast alles selbst macht. Für die 50-sitzige ERJ-145-Familie waren noch 350 Zulieferer engagiert. Bei den E-Jets sind es nur noch 22. Die Brasilianer gehen damit einen ganz anderen Weg als Airbus und Boeing, die immer mehr auslagern.

Aber auch sonst unterscheidet sich Embraer von seinen Konkurrenten. Wie anders Embraer seine Modelle bewirbt, merkte ich auf der LABACE, der lateinamerikanischen Messe für Geschäftsfliegerei in São Paulo 2010. Nur Fachpublikum oder potenzielle Kunden waren zugelassen. Der Parkplatz in der Nähe der Messe beim Stadtflughafen Congonhas stand voller Limousinen. Für die Chauffeure gab es einen Aufenthaltsraum. Trotz des exklusiven Publikums schirmten die ausländischen Hersteller im Premiumsegment ihre Gulfstreams und Falcons durch Stellgitter und Sicherheitspersonal ab. An den aufgetischten Buffets für die VIPs blieben das Standpersonal, die angereisten Manager des Konzerns und ein paar Stammkunden beim Champagner und Whisky unter sich. Misstrauisch wurde jeder beäugt, der die Jets anschauen wollte. Bei Embraer dagegen war Tag der offenen Tür. Es gab kein Buffet, aber auch keine Absperrungen. Obwohl die Schlange der Interessierten lange war, erklärten junge Mitarbeiter von Embraer, alles selbst Ingenieure oder Verkaufspersonal, geduldig in Englisch, Portugiesisch oder Spanisch jedes Detail

des Legacy 650 für 14 Passagiere – egal ob es Piloten in der Ausbildung, Fachjournalisten oder potenzielle Käufer waren. Wie das Vater-Sohn-Gespann, welches laut darüber nachdachte, in welcher Farbe die Ledersitze später wohl am besten aussehen würden.

Patrioten und Toppingenieure: Ein Job bei Embraer ist mehr als ein Job

Einen Erfolgsfaktor Embraers habe ich noch nicht erklärt: Es sind die Mitarbeiter. Es gibt bei Embraer keine Marktforscher, keine Marketingfachleute, keinen Finanzchef – sie nennen sich Markt-, Verkaufs- oder Finanzingenieure, und der Zusatz »-ingenieur« kommt daher, dass sie tatsächlich welche sind. Embraer bildet Ingenieure mit abgeschlossenem Studium in einem eineinhalbjährigen Kurs weiter, sodass sie Markt- und Kundennähe erlernen.

Ingenieure entwickeln in diesen Intensivkursen Prototypen, also Flugzeuge, die vermutlich nie gebaut werden. Aber sie erforschen Marktchancen, entwickeln Businesspläne und Marketingmaßnahmen. Ich traf den 30-jährigen Cássio Grasselli. Ursprünglich ist er Telekomingenieur. Jetzt arbeitet er im Bereich »Marktintelligenz«. Er analysiert den Business-Jet-Markt in den USA und wie sie die Flugzeuge der Geschäftsreisenden in der Krise anpassen müssen. Wie er die Herausforderungen dort beschreibt, ist inhaltlich nicht viel

anders, wie es ein Branchenexperte etwa einer Bank machen würde. »Doch wir wissen sofort, welche Kabelstränge wir umlegen müssen, wenn ein Pilot sein Cockpit individuell anpassen will – und was das kostet«, erklärt Grasselli selbstbewusst den Unterschied. Wegen dieser engen Verbindung zwischen Technik und Markt kann Embraer extrem schnell auf Marktbewegungen reagieren: »Die Konkurrenz hat Embraer immer wieder unterschätzt«, sagt Flugexperte Ron Epstein. »Wenn Embraer heute entscheiden würde, ein großes Modell zu bauen, wie die 737 von Boeing, dann würden die das über Nacht hinbekommen.«

Die Embraer-Mitarbeiter unterscheiden sich von den Belegschaften vieler anderer Unternehmen: Es sind hoch qualifizierte Fachleute, aber ebenso engagierte Patrioten, die für Brasiliens Aufstieg und Entwicklung arbeiten. Ich frage Cássio Grasselli, ob es ihm nicht schwergefallen sei, seinen gut bezahlten Job beim chinesischen Telekomzulieferer Huawei in Brasilien hinzuschmeißen, um bei Embraer für einen besseren Praktikantenlohn erst mal einen eineinhalbjährigen Kurs zu absolvieren. Da schaut er mich verwundert an und sagt: »In einem weltweit erfolgreichen brasilianischen Hightech-Konzern zu arbeiten ist weitaus motivierender, als bei einem chinesischen Multi Geld zu verdienen.« Vor der Privatisierung traf ich öfters ehemalige Embraer-Ingenieure, die bei Unternehmen und Banken neue Jobs gefunden hatten. Sie waren froh, dass sie in der damaligen Wirtschaftskrise irgendwo untergekommen waren. Aber es waren meist melancholische Gestalten: Seit ihrer Kindheit hatten sie davon

melancholische Gestalten. Seit ihrer Kindheit hatten sie davon geträumt, Flugzeuge zu bauen. Sie waren die besten ihrer Jahrgänge gewesen an den Ingenieur fakultäten. Sie hatten die schwierigen Aufnahmeprüfungen bei Embraer geschafft – und fühlten sich nun wie auf dem Abstellgleis. Eine Elite, die niemand brauchte. Erst später merkte ich bei Interviews im schon längst wieder erfolgreichen Konzern, wie wichtig für Embraers Erfolg die hohe Motivation seiner Mitarbeiter ist: »Embraer ist für uns alle ein nationales Anliegen«, sagte mir Horácio Forjaz, Embraers Vizepräsident. »Unser Erfolg inspiriert viele Unternehmen. Wir haben vorgemacht, dass es in nur einer Generation möglich ist, Produkte zu entwickeln, mit denen wir in einer extrem wettbewerbsfähigen Branche bis an die Spitze gelangen konnten.«

Nur in einer Generation! Das ist in Brasilien eine Ewigkeit. Langfristdenken existiert bisher kaum in Brasiliens Wirtschaft. Ein Erbe der Inflation, der chaotischen Wirtschaftspolitik und Hochzinsen über Jahrzehnte. Bis heute müssen sich in Brasilien die Investitionsprojekte spätestens in einem Jahr rechnen – sonst haben sie kaum Chancen, von einem Aufsichtsrat durchgewunken zu werden. Als die operative Rendite Embraers wegen der Krise 2008 auf sechs Prozent schrumpfte, sagte einer der Sprecher des Konzerns: »Ein normaler brasilianischer Unternehmer würde bei einer solchen Marge das Unternehmen schließen und das Geld auf die Bank legen.« Das Denken in kurzen Zyklen führt dazu, dass Brasiliens Ausgaben für F&E nur halb so hoch sind wie der Durchschnitt der OECD-Länder und ein Drittel von erfolgreichen Aufsteigern wie Südkorea.

Neue Konkurrenten aus Russland, China und Japan drängen auf den Markt

Embraer dagegen blieb nie etwas anderes übrig, als langfristig zu denken. »Wir entwickeln heute Flugzeuge, die wir in acht Jahren auf den Markt bringen, 15 Jahre bauen und 40 Jahre lang warten werden. Für diese Zeiträume planen wir unseren Ingenieurbedarf«, sagt die Personalchefin Eunice Rios. Das gilt überall für die Flugzeugbranche. Doch langfristig arbeiten ist nicht einfach, wenn alle Welt wie in Brasilien kurzfristig denkt: So hat Direktorin Rios Probleme bei der Nachwuchsrekrutierung, weil die Jahrgangsbesten der technischen Universitäten von Banken mit hohen Gehaltsangeboten abgeworben werden.

Die Liste der Konzerne, die Embraer hinter sich gelassen hat, ist lang: Saab, Alenia, Aerospatale, British Aerospace, Fokker, Dornier – alle diese etablierten Konkurrenten haben seitdem aufgegeben. Der Aufsteiger vom Amazonas ist geblieben. Doch für Embraer wird der Wettbewerb hart bleiben. Denn der Erfolg hat neue Konkurrenten aus China, Russland und Japan angelockt, die schon bald mit eigenen Regionaljets auf den Markt kommen. Dann spielen nicht mehr nur Produkt und Preis, sondern auch die große Politik eine Rolle beim Unternehmenserfolg. Im Augenblick erlebt Embraer das schon

im Rüstungsgeschäft: Der Konzern hat hochgelobte kleine Kampfflugzeuge im Angebot, entwickelt einen militärischen Transporter. Doch die USA legen ein Veto ein, wenn Embraer Tucano-Kampfflugzeuge an Venezuela verkaufen will. Ein Joint Venture mit dem US-Rüstungskonzern Lockheed Martin zur Entwicklung eines Flugzeugs scheiterte auf Wink des Pentagons.

Antarctica & Brahma: Wie Brasilianer das weltweite Biergeschäft aufmischen

Auch die Erfolgsgeschichten anderer brasilianischer Konzerne ähneln der von Embraer: Die Unternehmen suchen und besetzen Nischenmärkte. Sie erfinden nicht das Rad neu, sondern machen aus der vorhandenen Technik erst mal pragmatisch das Beste, bevor sie die eigene Grundlagenforschung ausbauen. Umso aggressiver erobern sie den Markt, umwerben Kunden und bauen Servicenetze auf. Und – ganz wichtig: Sie arbeiten oft im Team. Gruppenmanagement dominiert bei den erfolgreichen Konzernen. Die Gruppe produziert mehr Synergien und Energie, als es die einzelnen Mitarbeiter alleine könnten oder ein übermächtiger CEO – eine der typisch brasilianischen Stärken beim Management.

Leuven, Belgien zum Jahreswechsel 2005: Beim

Weihnachtstreffen des weltgrößten Braukonzerns, der brasilianisch-belgischen InBev, sind die Brasilianer schnell auszumachen. Es sind entspannte junge Menschen aus der Mittelschicht São Paulos. Flink, locker, höflich. Keiner von ihnen trägt Anzug oder Kostüm. Niemand käme auf den Gedanken, dass es sich bei ihnen um die brasilianische Managerelite handelt. Doch gerade ist einer von ihnen an die Spitze des Konzerns aufgestiegen: Mit der Ernennung des damals 45 Jahre alten Carlos Brito als neuem Chef von InBev haben die Brasilianer den Durchmarsch bis an die Spitze eines der größten Braukonzerne der Welt geschafft. Bei Finanzen, Einkauf, IT, Marktforschung, Controlling sowie den Chefs für Märkte wie Lateinamerika, Nordamerika bis hin zum Standort Belgien selbst hatten bereits rund 30 brasilianische Manager das Sagen. Die meisten setzen damit alleine schon vom Alter her im altherwürdigen Brauhaus eine Revolution in Gang. Der Amerikaner John Brock, der vor Brito den Konzern führte, könnte ihr Vater sein.

Die Offensive der brasilianischen Manager im belgischen Konzern begann mit der Fusion der brasilianischen Ambev, des größten südamerikanischen Braukonzerns, mit Interbrew aus Belgien Mitte 2003. Da prallten Kulturen aufeinander: hier der von drei belgischen Adelsfamilien geführte Konzern mit der Tradition zurück bis 1366. Und dort die Brasilianer, welche ihr Unternehmen wie eine Investmentbank führen, die mit der europäischen Biertradition nichts am Hut haben. Das Einzige, was sie interessiert, ist der Gewinn – und wie sie ihn steigern

können. Die blaublütigen Clans der van Dammes, de Spoelberchs und de Mevius wussten deshalb genau, was sie taten, als sie sich die Brasilianer ins Boot holten. Mit der Übernahme sicherten sich die Belgier nicht nur einen der lukrativsten Biermärkte der Welt: 40 Prozent des Bierumsatzes fließen in Lateinamerika direkt in den Bruttogewinn. In den saturierten Biermärkten der USA oder in Europa ist die Rendite im besten Falle halb so groß. Doch mit der brasilianischen Ambev kauften sich die Belgier auch die Expertise der brasilianischen Manager. Denn diese brauen und vertreiben in Südamerika weltweit am effizientesten Bier – und das hat mit der europäischen Tradition des Bierbrauens so wenig zu tun wie Samba mit Blasmusik.

An der Börse machte die InBev-Aktie mit der Ernennung des Brasilianers einen Freudensprung nach oben. Die Investoren trauten den Brasilianern bei der Gewinnmaximierung einiges zu. Denn zuvor hatten Brito & Co. in Kanada gezeigt, was sie konnten: Der Bierkonzern Labatt war dort zwar Marktführer, arbeitete jedoch mit den niedrigsten Profiten InBevs in Amerika. Die Brasilianer trimmten die Brauerei in einem halben Jahr mit einem rigiden Kostensenkungsprogramm auf Rendite. Danach verkaufte Labatt mehr Bier als je zuvor – mit wachsendem Profit.

Kaderschmiede der Elite: Eine Brauerei besitzt die beste

Managerschule Brasiliens

Brito und sein Team sind typische Zöglinge der besten, aber auch härtesten brasilianischen Kaderschmiede für Nachwuchstalente: die der Brauerei Ambev. Dort haben Investmentbanker das Sagen. Der Konzern siebt unter mehr als 30.000 Bewerbern aus ganz Südamerika jährlich zwei, drei Dutzend künftige Führungskräfte aus. Seit 1990 haben nur 500 Trainees das Programm geschafft. Zwei Drittel von ihnen sitzen heute in Führungspositionen des Konzerns, der Rest in anderen Spitzenpositionen brasilianischer Konzerne. Die Jobs bei Ambev sind begehrt, denn wer die Ziele erreicht, wird mit Gewinnbeteiligungen fürstlich belohnt. Doch das Traineeprogramm ist wegen des hohen Leistungsdrucks gefürchtet – schonungslos werden die Schwachen vorgeführt. Wer die wöchentlichen Vorgaben zweimal nicht erreicht, kann seine Sachen packen. Wer durchkommt, hält im Netzwerk zusammen.

Brito enttäuschte die Investoren nicht: Unter seiner Ägide stieg die Bruttorendite von InBev jährlich um 15 Prozent. Zwei Jahre später machte InBev unter Brito 35 Prozent operativen Gewinn – die höchste Profitrate der Branche weltweit. Womit die Brasilianer ihr nächstes Ziel ins Auge fassten: Anheuser-Busch, den größten Braukonzern der USA, 1860 gegründet, seitdem von einer Familie in der sechsten Generation kontrolliert. Mit der Marke Budweiser eine nationale Ikone der USA. Doch aus Sicht der Brasilianer war das Bierimperium Anheuser-Busch von allem einen ein Kelch, den gehörig auf

Anneuser-Busch vor allem eines: ein Koloss, der gehörig auf Rendite getrimmt werden müsste. Ein klarer Fall für eine Übernahme. »Lieber August«, schrieb Brito in einem öffentlichen Brief an August A. Busch IV und versuchte dem 44-jährigen Miteigentümer die Übernahme schmackhaft zu machen. Doch der wollte nicht: Er war erst seit eineinhalb Jahren im Chefsessel, nachdem ihm sein 71-jähriger Vater nie zugetraut hatte, den Laden schmeißen zu können. Doch sein Widerstand nützte ihm nicht viel. Nach monatelangem Gezerre von seinem Board, in dem unter anderem der Megainvestor Warren Buffett viel Einfluss hat, wurde er mehr oder weniger zur Übernahme gezwungen. Trotz der weltweiten Finanzkrise gelingt es den Brasilianern, den Übernahmepreis von 52 Milliarden Dollar mit den Banken zu schnüren, die ihnen 45 Milliarden Dollar davon als Kredit finanzieren. Das Risiko der Übernahme ist gewaltig: Ein sinkender Börsenkurs wegen schlechter Ergebnisse, Banken, die ihre Gelder zurückhaben wollen, lokale Bierpatrioten, welche dem Konzern die Invasion der Brasilianer nicht verzeihen – AB InBev wäre mit sinkendem Aktienkurs schnell ein Übernahmeopfer. Fonds würden den Konzern liebend gerne in seine Einzelteile zerlegen und teuer verkaufen.

Wenig Respekt vor Tradition – umso mehr vor wachsenden Gewinnen

Brito und seine Kollegen spielen keine Zeit. Es dauert

Brito und seine Kollegen verlieren keine Zeit: Es dauerte wenige Wochen, da sitzen sie auch in St. Louis, Missouri, dem Konzernsitz von Anheuser-Busch, an den Schalthebeln. Neun von 13 Führungskräften kommen aus Brasilien. Fast der ganze vorherige Vorstand muss gehen. Ungerührt befreien sie den Konzern von seiner Tradition: Die Freizeitparks (»Busch Gardens«) verkaufen sie an einen Finanzinvestor. Brauereien im kriselnden Osteuropa und China gleich dazu. Auch die deutschen Biermarken im Portfolio wie Beck's, Hasseröder und Franziskaner Weißbier stehen zeitweise zum Verkauf. Mehr als neun Milliarden Dollar können sie mit den Verkäufen erzielen – statt der erwarteten sieben Milliarden. Damit können sie erst mal einen Teil der Schulden zurückzahlen.

Auch die prognostizierten Einsparungen durch die Fusion von 1,5 Milliarden Dollar übertreffen Brito und sein Team bis heute mit 2,25 Milliarden Dollar – die Synergien der Fusion dürften noch größer ausfallen. Zwei Kästen Freibier für jeden Mitarbeiter, die eigene Flugzeugflotte für die Direktoren, die mahagonigetäfelten Büros – die Brasilianer streichen die Privilegien gnadenlos. »Ich brauche kein Freibier von meinem Arbeitgeber«, sagt Brito, der am neuen Konzernsitz in New York mit der Subway zur Arbeit fährt, statt wie sein Vorgänger mit dem Hubschrauber zu fliegen. »Ich kaufe mir es lieber selbst.« Nur die 230 traditionellen Clydesdale-Kaltblüter, die in Werbespots auftauchenden Maskottchen der Marke Budweiser, haben sie bisher nicht weggekürzt. Noch nicht, vermutlich. Verständlich, dass die Brasilianer heute in St. Louis nicht besonders beliebt sind. In den Bars sind Konterfeis der

brasilianischen Direktoren beim Dartwerfen populär.

Carlos Brito stört das vermutlich wenig. Er führt heute mit einem Jahresumsatz von 36 Milliarden Dollar den fünftgrößten Konsumartikelhersteller der Welt. Wie es derzeit aussieht, dürften er und seine engsten 40 Mitarbeiter die vorgegebenen Ziele für 2013 schon zwei Jahre vorher erreichen. Beim gegenwärtigen Aktienkurs bekommen sie dann rund 1,5 Milliarden Dollar in Aktienoptionen ausbezahlt.

Von der Teamfähigkeit der Brasilianer profitieren auch ausländische Konzerne in Brasilien. Ein interessantes Beispiel ist die Erfahrung von Volkswagen in seinem Lkw-Werk in Resende, das 2009 wiederum von der VW-Tochter MAN übernommen wurde. In Brasilien baut Volkswagen vom Bulli bis zum 45-Tonner die gesamte Nutzfahrzeugpalette. Und schreibt dabei seit mehr als einer Dekade Gewinn – das gelingt dort sonst kaum einem Fahrzeughersteller. Ein Grund ist das revolutionäre Fabrikmodell. MAN baut dort gemeinsam mit den Zulieferern die Fahrzeuge. MAN entwickelt die Modelle und garantiert, dass am Ende vom Band ein Fahrzeug mit der hauseigenen Qualität rollt. Doch die Fertigung machen die Zulieferer alleine: In den Bandabschnitten Chassis, Achsen, Reifen, Motoren, Kabine, Lackiererei und Kabinenausstattung liefern sie Teile an und bauen sie ein. Ein gelber Strich auf dem Fabrikboden neben dem Laufband zeigt an, wo die Verantwortung eines Zulieferers endet und die des nächsten beginnt. Der Vorteil dieser Fabrik: Sie ist perfekt für schwankende Märkte wie Brasilien, denn die Fixkosten sind niedrig. Denn die teilen sich alle. Die Volumen können schnell

bedeutung. Denn die teilen sich alle. Die Volumina können schnell hochgefahren oder reduziert werden. Egal ob der Absatz gerade boomt oder einbricht, der Real teuer oder abgewertet ist, die Inflation oder die Zinsen steigen. »Die Kunst hier in Brasilien ist, in guten Zeiten Geld zu verdienen«, weiß der Unternehmenschef Antonio Roberto Cortes, »und es in schlechten Zeiten nicht wieder zu verlieren.«

Eigentlich wollte Volkswagen das Fabrikkonzept auch in andere Emerging Markets exportieren. Doch die Versuche in Südafrika und Mexiko funktionierten bisher nicht »Das ist das Schwerste, was man sich organisatorisch vorstellen kann«, stöhnte ein damaliger VW-Manager. »Acht Unternehmen sollen zusammenarbeiten, als seien sie eines. So was kann nur in Brasilien funktionieren!« Obwohl MAN das Vetorecht hat und auf den Tisch hauen könnte, kommt das fast nie vor. Bei den morgendlichen Treffen der Partner um halb acht am runden Tisch im Glaskasten über der Montagehalle einigt man sich immer irgendwie. Dabei hilft, dass niemand Geld bekommt, wenn Qualitätsprüfer am Ende noch Defekte feststellen. Erst wenn der Fehler beseitigt wurde, wird abgerechnet. Autoexperten sind sicher, dass die brasilianische Teamfähigkeit eine der Voraussetzungen für den Erfolg dieses Fabrikmodells ist. Bislang funktioniert ein ähnliches Konzept nur bei Toyota in Japan.

Raus auf den Weltmarkt – die globalen Herausforderer steigen in die

Globalen Herausforderer steigern in die Startlöcher

Die Unternehmensberater der Boston Consulting Group (BCG) suchen jedes Jahr 100 Unternehmen aus den schnell wachsenden Volkswirtschaften weltweit aus, die künftig zu den Großen in ihren Branchen weltweit zählen könnten. Die neuen globalen Herausforderer nennt BCG sie. Die Unternehmensberater erwarten, dass die Hälfte dieser Konzerne in fünf Jahren auf der Liste der 500 größten Unternehmen der Zeitschrift Fortune stehen werden. Gemeinsam werden diese Konzerne schon 2020 – so prognostiziert BCG – mehr verkaufen als die derzeit 500 umsatzstärksten Konzerne der Welt. Neben 33 chinesischen und 20 indischen Konzernen kommen 13 Konzerne davon aus Brasilien. Der Erzproduzent Vale ist für BCG bereits kein neuer Herausforderer mehr, sondern besitzt alle Merkmale eines etablierten Multis. Das gilt auch für Mexikos Zementkonzern Cemex. Aus Mexiko, der zweitgrößten Ökonomie Lateinamerikas, sind sieben Konzerne auf der Liste von BCG, neben zwei chilenischen und einem argentinischen Unternehmen.

Die brasilianischen Herausforderer eint die ähnliche Vergangenheit: Sie sind aus den Krisen der 80er- und 90er-Jahre in Südamerika gestärkt hervorgegangen. »Als die Multis und Banken sich zurückzogen, nutzten die lokalen Investoren die Chance und bauten starke Konzerne auf«, heißt es bei Boston Consulting. »Entstanden sind hoch wettbewerbsfähige

Unternehmen, die sich von Anfang an in ungeschützten Märkten behaupten mussten.«

Denn Brasilien als Standort ist trotz der Fortschritte in den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eine Herausforderung für jedes Unternehmen. »Nichts für Anfänger«, sagen die Brasilianer, wenn Ausländer ihr Land kompliziert finden. Für Unternehmen gilt das doppelt. Aufschlussreich sind die verschiedenen Rankings über die Wettbewerbsfähigkeit von Volkswirtschaften, welche die Weltbank (»Doing Business«), das World Economic Forum (»Global Competitiveness Report«) oder die Schweizer Wirtschaftshochschule IMD (»World Competitiveness Yearbook«) veröffentlichen. In diesen Untersuchungen kommt der Unterschied zwischen den konkurrenzfähigen brasilianischen Unternehmen in einem geschäftsfeindlichen Umfeld deutlich zutage: So platziert das IMD Brasilien unter 58 Ländern auf Platz 38, vor Italien und hinter Spanien. Also auf den unteren Rängen der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Vor allem der ineffiziente Staat und die katastrophale Infrastruktur ziehen Brasilien in dem Ranking nach unten: Fast nirgendwo sonst weltweit braucht man so lange wie in Brasilien, um alle Genehmigungen der Behörden für eine Unternehmensgründung zu erhalten (122 Tage) – und auch, um es wieder zu schließen (132 Tage).

Die Rechtssicherheit der Unternehmen vor dem Gesetz ist schlecht – und muss mit hohen Anwaltskosten gesichert werden. Die Arbeitsnebenkosten, also was der Arbeitgeber über den Lohn hinaus von den Staatseinkommensteuern zu zahlen

über den Lohn hinaus an den Staat zahlt, sind weltweit die höchsten. Sie verdoppeln teilweise die Personalkosten. Die Unternehmen werden kompliziert und hoch besteuert – auch hier steht Brasilien auf dem negativen Spitzenplatz weltweit: Unter 183 Staaten steht Brasilien auf Platz 152 mit der höchsten Unternehmensbesteuerung. Für ihre Abgaben und Steuern bekommen die Unternehmen jedoch wenig vom Staat geboten. In allen Bereichen der Infrastruktur bildet Brasilien das weltweite Schlusslicht: bei der Basisinfrastruktur (Straßen, Energie, Häfen etc.) genauso wie bei der Unterstützung von Forschung und Entwicklung durch den Staat, im Gesundheits- und Bildungssystem.

Betrachtet man jedoch die Effizienz der brasilianischen Unternehmen, dann zeigt sich ein ganz anderes Bild – und bestätigt klar die vorherigen Beobachtungen der brasilianischen Managementqualitäten bei Embraer, Ambev und Volkswagen: Bei Flexibilität und Offenheit der Mitarbeiter für neue Herausforderungen stehen brasilianische Konzerne weltweit an der Spitze im IMD-Ranking. Vordere Positionen belegen brasilianische Unternehmen auch bei der Fähigkeit, sich auf neue Märkte einzustellen, oder der kulturellen Aufgeschlossenheit für Ideen, die von außen kommen. Ebenso ist die Effizienz der brasilianischen Konzerne im internationalen Vergleich überdurchschnittlich hoch. Brasilianische Unternehmen sind also gut gewappnet für den globalen Wettbewerb – trotz der widrigen Umstände, unter denen sie in Brasilien arbeiten. Sie haben eindeutig das Zeug zu globalen Herausforderern.

So hart wie China: Deutsche Mittelständler in Brasilien

Diese hohe Wettbewerbsfähigkeit inmitten der schwierigen Rahmenbedingungen – für deutsche Unternehmen sind das umgekehrt auch harte Startpositionen. Beispiel Stefan Schmiersal. Der 57-Jährige war eigentlich bestens darauf vorbereitet, in Brasilien ein Unternehmen zu gründen. Immerhin betreibt die Familie schon seit den 70er-Jahren erfolgreich eine Produktion für Schaltgeräte in der Nähe von São Paulo. Dort hatte Schmiersal schon gearbeitet. Er kennt Brasilien also nicht nur aus der Urlaubsperspektive, spricht fließend Portugiesisch. Und dennoch ist Schmiersal immer wieder überrascht, wie kompliziert und teuer die Firmengründung schließlich wurde: Sechs Monate dauerte der Kampf mit den Behörden, bis er endlich seinen Betrieb in der Nähe von São Paulo eröffnen konnte. Dafür wurden unzählige Dokumente aus Deutschland benötigt: Die Gesellschaftsverträge und Handelsregistrauszüge mussten notariell beglaubigt, übersetzt und beim brasilianischen Konsulat in Deutschland »überbeglaubigt« werden, um dann in Brasilien selbst bei den Behörden eingereicht werden zu können. Vier Monate brauchte der Schaltgerätehersteller aus dem nordrhein-westfälischen Löhne, bis er in Brasilien eine Betriebsgenehmigung und Steuernummer besaß sowie im

Handelsregister eingetragen war. Anwälte, Notare und Despachanten, also bezahlte »Vermittler« in den Behörden, waren involviert. »Lästig, zeitintensiv und teuer!«, kritisiert Schmersal. »Die Auflagen für ausländische Unternehmer sind hemmend und gelegentlich regelrecht investitionsfeindlich.« Schmersal kann das gut vergleichen. Er ist einer dieser erfolgreichen globalisierten Mittelständler: Steute Schaltgeräte GmbH & Co. KG besitzt auch Niederlassungen in den USA, Japan und China. Sein Fazit: »In Brasilien ist die Unternehmensgründung so schwierig wie in China.«

Erfahrungen wie Schmersal machen derzeit immer mehr deutsche Mittelständler. Denn vor allem kleinere und mittlere Unternehmen zieht es derzeit in Scharen nach Brasilien. Das merken die zahlreichen deutsch-brasilianischen Anwaltskanzleien und Unternehmensberater genauso wie die auf Südamerika spezialisierten Industrie- und Handelskammern in Essen, Stuttgart oder Pfalz/Ludwigshafen. Doch gerade Newcomer aus dem Mittelstand unterschätzen regelmäßig die Startschwierigkeiten im Amazonas-Land. Woher sollen sie es auch wissen: Die Generation der heutigen Geschäftsführer und Eigentümer hat ihre Erfahrungen im Ausland vor allem in Osteuropa und Asien gemacht. »Es fehlen Nachwuchsmanager mit Erfahrungen in Südamerika«, beobachtet Thomas Timm, Geschäftsführer der Kammer in São Paulo. Der Hauptfehler der Neuankömmlinge: Sie glauben, das »westliche« Brasilien besser einschätzen zu können – im Gegensatz zu China oder Indien, wo sie schon wegen der kulturellen Distanz gar nicht auf diesen Gedanken kommen würden. »Auch global erfahrene

auf diesen Gedanken kollidiert wurden. »Auch global erfahrene Mittelständler denken oft, dass Brasilien mehr oder weniger ähnlich wie Deutschland funktioniert«, beobachtet Andreas Sanden, Rechtsanwalt in São Paulo. »Hier sieht alles europäisch aus. Das täuscht.«

So ähneln das brasilianische Gesellschaftsrecht und der Verbraucherschutz in weiten Teilen denen in Deutschland – doch in der Anwendung sind sie sehr unterschiedlich. »Das ist wie bei uns – denken die Unternehmer und haken die Punkte auf ihrer Arbeitsliste ab«, sagt Anwalt Rolf Petermann in São Paulo. »Und dann wundern sie sich, dass es trotzdem nicht funktioniert.«

Nichts von tropisch-locker: Der rigide Alltag für ausländische Unternehmen

Beispiel Steuern: Die Abgaben und Aufschläge sind so komplex, dass sie in einem dicken Buch erscheinen und von einem Fatorista, einem Steuerberechner, kalkuliert werden müssen. Sie ändern sich häufig und willkürlich – aber das Finanzamt ahndet streng jede Nachlässigkeit. Kleinste Fehler bei den Angaben können sich nach ein paar Jahren zu horrend teuren Strafen aufsummieren. Auch das arbeitnehmerfreundliche Arbeitsrecht Brasiliens stammt aus den 30er-Jahren und kann zum Verhängnis werden: Wer zum Beispiel die Arbeitszeiten seiner Angestellten nicht kontrolliert, kann Jahre später von Gerichten hohe Nachzahlungen an klagende Mitarbeiter für

gerichten nicht nach Zahlenangaben an klagende Mitarbeiter für angeblich geleistete Überstunden und Wochenendarbeit aufgebracht bekommen – auch die deutsche Übernahmefirma ist haftbar, wenn sie ein Unternehmen kauft. Auch Handelsvertreter werden in einem komplexen »Sondergesetz« begünstigt – das Mittelständler oft nicht genau durchlesen. Schlecht für sie: Dort heißt es, dass zeitlich befristete Verträge nicht verlängert werden können, sondern sich automatisch in unbefristete umwandeln. Wer eine eigene Firma gründet, muss den bisherigen Handelsvertreter teuer entschädigen. Oder außertarifliche Zulagen: Wer in guten Zeiten Boni zahlt, den können Mitarbeiter auch in einer schlechten Betriebsphase auf Zahlung einer Zulage verklagen, weil sie nun ein Recht darauf haben.

Überrascht stellen viele Neueinsteiger fest, dass im tropisch-lockeren Brasilien die Rahmenbedingungen im Geschäftsalltag höchst rigide sind: »In Brasilien geht es für ausländische Unternehmen nicht flexibler zu als in Deutschland«, sagt Anwalt Thomas Felsberg. »Deswegen sollten sie gar nicht erst versuchen, brasilianische Sitten zu übernehmen.« Denn ausländische Firmen werden von den Behörden tendenziell genauer geprüft. Und Brasiliens Gesetzgebung hat sich in den letzten 20 Jahren grundlegend gewandelt. So ist die Umweltgesetzgebung heute genauso streng wie in den USA. Wer eine Firma kauft und die Immobilie nicht sorgfältig auf Altlasten durchcheckt, kann böse Überraschungen erleben: Ein deutscher Zulieferer für die Bauindustrie musste das bitter feststellen, als das gerade erworbene Firmengelände von der

Umweltbehörde gesperrt wurde. Die Sanierung würde mehr kosten als die gesamte Kaufsumme. Jetzt droht dem Unternehmen noch eine Umweltklage. »Deutsche Unternehmen müssen genau analysieren, ob sich ihr Geschäft noch lohnt, wenn sie alle gesetzlichen Auflagen einhalten«, empfiehlt Felsberg. Denn der brasilianische Konkurrent kann durch seine lokalen Kontakte eher darauf setzen, dass die Behörden ihn in Ruhe lassen.

Ebenfalls unterschätzt werden von den Neueinsteigern oft die Kosten des Markteintritts: »Die wenigsten Mittelständler haben eine Vorstellung über ihren längerfristigen Finanzbedarf«, sagt der Unternehmensberater Karlheinz Naumann in São Paulo, der seine Erfahrungen in einem lesenswerten Buch (Wirtschaftsboom am Zuckerhut – Strategien für langfristigen Erfolg in Brasilien, München 2008) zusammengefasst hat. Rund drei Monate dauert es, um eine Handelsvertretung zu gründen, sechs Monate benötigt man, um ein Unternehmen auf die Beine zu stellen – so lautet die Daumenregel für Firmengründungen, wenn es schnell geht. Zwischen 40.000 und 60.000 Euro kostet das. Doch nicht nur der bürokratische Aufwand treibt die Kosten: Wer Maschinen importiert, muss hohe Importzölle und auch Steuern bezahlen, bevor diese überhaupt ein Produkt herstellen. Die Firma muss mit ausreichend Eigenkapital ausgestattet werden, damit sie bei brasilianischen Banken und Zulieferern als seriös eingestuft wird. Auch dauert es oft länger als erwartet, bis die ersten Aufträge eintreffen. Durststrecken über ein, zwei Jahre sind üblich. »Wer dann vom Mutterhaus keinen Kredit bekommt

hängt schnell durch«, sagt Anwalt Sanden. Denn deutsche Banken, die bei den ersten Finanzierungen helfen könnten, sind in Brasilien rar. Lokale Institute bieten Kredit nur gegen horrenden Zinsen. Anwalt Felsberg empfiehlt den Newcomern vor allem Geduld. »Am besten, sie haben es nicht so eilig.«

Guter Rat ist teuer: Mittelständler vertrauen Amigos statt professionellen Beratern

Schwierig ist auch die Personalauswahl für die leitenden Positionen: Fehlbesetzungen für den Posten des Geschäftsführers oder Filialleiters kommen häufig vor. Ein Grund: die unterschiedliche Mentalität eines deutschen Mittelständlers und des brasilianischen Partners. »Ein deutscher Mittelständler will selbst anpacken«, beobachtet Anwalt Petermann. »Ein brasilianischer Unternehmer hält sich erst für erfolgreich, wenn andere für ihn arbeiten.« Schwierig gestaltet sich die Personalbesetzung auch wegen der vermeintlichen kulturellen Nähe zwischen den deutschen Mittelständlern und Brasilianern: »Wenn ihnen ein blauäugiger Deutsch-Brasilianer gegenüber sitzt, dann glauben sie zu wissen, wie der denkt«, beobachtet Petermann. »Das ist aber falsch.« Wegen ihrer Verbindlichkeit werden Brasilianer oft als Verhandlungsführer unterschätzt: »Nur weil sie freundlich sind, heißt das nicht,

dass Sie nicht nicht gewieft sind«, sagt Berater Naumann. »Der Brasilianer kann sehr liebenswürdig sein, er kann Sie aber auch ausrauben oder Ihnen auf eine Beschwerde antworten, dass es Ihnen freistehe, in Ihr Heimatland zurückzukehren.« Ein anderer Grund für die falsche Personalauswahl: Gerade Mittelständler zögern, sich professionell Personalberatung zu leisten: Sie vertrauen lieber dem Rat eines Amigos, als einen Headhunter zu bezahlen. Anwalt Sanden wundert sich öfters über die Personalentscheidungen seiner Klienten. »Wenn der künftige Geschäftsführer länger über seinen Dienstwagen diskutiert als über Umsatzziele, dann stimmt was nicht.«

Trotz aller Schwierigkeiten lohnt sich für Mittelständler der schwierige Einstieg in Brasilien. Stefan Schmersals Bilanz fällt nach fünf Jahren Investitionen in Brasilien positiv aus. »Wir wachsen kräftig, aber haben auch auf niedrigem Niveau gestartet.« Eigentlich wollte er den brasilianischen Markt mit importierten Schaltern, Sensoren und Steuereinheiten bedienen. Doch durch den »Wust an Zöllen und Steuern« wird das immer schwieriger. Deswegen baut Schmersal derzeit eine kleine Produktion in Brasilien auf, um schneller auf die Kundenwünsche vor Ort reagieren zu können. Doch der Aufbau der eigenen Fertigung ist wegen des starken Real inzwischen so teuer wie in Deutschland. »Personal, Werkzeug, Maschinen – alles ist heute weitgehend auf deutschem Kostenniveau.« Auch die Härte der Konkurrenz und die Professionalität des Marktes überraschen Schmersal. »Da hat sich in den 30 Jahren, die ich Brasilien kenne, viel geändert.« Er hätte erwartet, dass er schneller Fuß fassen würde. »Sehr

mühsam ist der Markteinstieg«, sagt er heute. Ständige Kontaktaufnahme, Auftritte in Verbänden verschiedener Branchen, auf Messen, der Aufbau eines Netzwerkes seien wichtig – aber auch sehr aufwendig: Zweimal im Jahr fährt Schmersal selbst nach Brasilien, auch der brasilianische Geschäftsführer ist zweimal im Jahr in Deutschland. Alle paar Monate reisen Mitarbeiter nach Vinhedo, einer Kleinstadt, 80 Kilometer nördlich von São Paulo, um das lokale Personal einzuweisen. »Die Qualität und Professionalität der brasilianischen Mitarbeiter ist maßgeblich für den Erfolg.« Schmersals Fazit: »Alles in allem, nicht viel anders als in China.«

Brasiliens Konzerne müssen Finanzanlagen toppen – sonst sind sie chancenlos

Mit diesem schwierigen Geschäftsumfeld lässt sich einerseits erklären, warum brasilianische Konzerne im Ausland erfolgreich sind. Andererseits ist die Konkurrenz mit Finanzinvestitionen in Brasilien hart. Brasilianische Banken boten nie weniger als 14 Prozent Zinsen für vergleichsweise risikolose Festanlagen. Diese Marke müssen Unternehmen erst mal schlagen, um überleben zu können. Denn nur wenn Unternehmen mehr Rendite in ihrem Geschäft verdienen, als es das Geld auf der Bank bringt – erst dann sind sie

das Geld für die Bank bringt – erst dann sind sie wettbewerbsfähig. Nach einer Untersuchung der Unternehmensberatung Roland Berger bewegt sich die Umsatzrendite der 50 größten brasilianischen Industrieunternehmen im Durchschnitt um die 15 Prozent.

Brasilianische Unternehmen sind also von Natur aus hochproduktiv, wenn sie ins Ausland gehen. Außerdem wird der Binnenmarkt irgendwann zu eng – und Exporte lassen sich ab einem gewissen Punkt schwer steigern. Einige Beispiele: Die zwei führenden brasilianischen Baukonzerne Camargo Corrêa und Odebrecht haben sich starke ausländische Standbeine aufgebaut, weil der Staat in Brasilien zwei Jahrzehnte kaum noch in Infrastruktur investierte. Odebrecht etwa baut in Portugal Brücken, in Venezuela die U-Bahn und in den USA Staudämme. Andere brasilianische Konzerne folgen ihren Kunden – und sichern sich mit Investitionen im Ausland die Wettbewerbsfähigkeit, weil dort der Zugang zu Technologie einfacher ist: Der Automobilzulieferer Sabó übernahm schon in den 90er-Jahren Firmen in Deutschland, Österreich und Ungarn. Der brasilianische Marktführer für Dichtringe folgte damit seinen Kunden in Brasilien wie Opel, VW oder Ford auf deren Heimatmärkte. Der brasilianische Stahlkonzern Gerdau nutzte die Krise der Branche in den USA und kaufte sich dort ein Unternehmen nach dem anderen. Die Brasilianer bevorzugen kleine Stahlkocher, die oft mit Schrott statt Eisenerz gefüttert werden. So sind sie unabhängig von Erzminen und können nahe ihrer Kunden produzieren. Nach zahlreichen Übernahmen vor allem in Nordamerika und Lateinamerika ist Gerdau heute der

größte Anbieter von Langstählen für Bau und Landwirtschaft zwischen Alaska und Patagonien. Der Buskarossenbauer Marcopolo hat gerade mit dem indischen Marktführer Tata eine Busfabrik eröffnet: Wenn die Fabrik 2013 auf vollen Touren 25.000 Fahrzeuge im Jahr ausspuckt, wird sie die größte Busfabrik der Welt sein. In Ägypten wird Marcopolo die nächste Filiale eröffnen. Fabriken hat der Konzern außerhalb Lateinamerikas in großen Emerging Markets wie Südafrika oder Russland.

Auch der Elektromotorenproduzent WEG steht auf der Liste von BCG. Der Konzern sitzt im südbrasilianischen Bundesstaat Santa Catarina. Die Region ist geprägt von der europäischen Einwanderung. Wälder, Hügel, Täler und dazwischen kleine Städtchen mit Fachwerkhäusern, in denen noch vielfach Deutsch und Italienisch gesprochen wird – wären da nicht die Reisfelder und die Palmenalleen entlang der Hauptstraßen, man würde sich auf der Schwäbischen Alb fühlen und nicht im subtropischen Brasilien. Wie sonst kaum in Brasilien dominiert hier die mittelständische Wirtschaft mit einer eigenen starken Entwicklungskultur. Den Standort in der Provinz sehen die Konzerne nicht als Hindernis, sondern als einen Grund für ihren Erfolg: Die Mitarbeiter würden sich mehr mit ihrem Unternehmen identifizieren als in den Großstädten, heißt es bei WEG, aber auch bei den anderen, ähnlich erfolgreichen Konzernen der Region wie dem Kompressorenbauer Embraco, der Großgießerei Tupy oder dem Textilien- und Modekonzern Hering.

Die Unternehmen sind erstaunlich global aufgestellt und

erfolgreich auf dem Weltmarkt: So beschäftigt der Kompressorenbauer Embraco heute 10.000 Mitarbeiter weltweit – auch in Italien, China und Slowenien. Ein Viertel aller Kühlgeräte und -schränke weltweit wird mit der Technologie ausgestattet, die in Joinville entwickelt wurde. Embraco war auf der Liste der Boston Consulting Group bereits einer der ganz wenigen echten Multis aus den Emerging Markets, da er jedoch zum US-Konzern Whirlpool gehört, verlor er seinen Platz als brasilianischer Konzern.

Der Motorenbauer WEG aus dem nahe gelegenen Jaraguá do Sul ist einer der drei weltweit führenden Produzenten von Elektromotoren. Knapp 40 Prozent seines Umsatzes macht der Konzern im Ausland, mit eigenen Werken in China, Mexiko, Argentinien und Portugal. Eigene Fabrikanlagen in Indien und Russland sind geplant.

Die Offensive aus der Provinz: Brasiliens Mittelständler machen Weltkonzernen zu schaffen

Der Aufstieg des Konzerns aus der südbrasilianischen Provinz ist bemerkenswert, weil er so unwahrscheinlich klingt. Walter, Eggon und Geraldo – so hießen die deutschstämmigen Gründer, die 1961 den Elektromotorenhersteller in der Kleinstadt Jaraguá do Sul auf dem flachen Land gründeten. Sie nannten ihre Firma nach den Anfangsbuchstaben ihrer

nannten ihre Firma nach den Anfangsbuchstaben ihrer Vornamen: WEG. Die deutsche AEG könnte Pate gestanden haben: Noch heute zieht ein Hauch der 60er-Jahre durch den Konzern. Ein stolzes Unternehmertum, das auch in der deutschen Nachkriegszeit viele mittelständische Unternehmen groß gemacht hat. Als ich den Konzern besuche, wird mir irgendwann auch ein Bankanalyst vorgestellt, der in einer halben Stunde die Vorteile des Konzerns smart und nüchtern herunterbetet – so wie er es schon hundertmal für Banken und ausländische Interessenten gemacht haben dürfte. Doch den Enthusiasmus und den Stolz auf das Erreichte, den spürt man sofort, wenn der Finanzchef mit einer Detailliebe und Begeisterung von den Problemen und Hindernissen erzählt, welche der Konzern in der Vergangenheit überwinden musste – bis schließlich ein anderer Direktor, der auch mal erzählen will, mich regelrecht aus dem Direktorzimmer zerrt. Er sagt: »Wir sind hier alle motiviert vom Arbeiter bis zum Direktor. Das haben wir unseren Konkurrenten voraus.«

Da es auf dem Land keine Zulieferer gab, musste der Konzern alles selber entwickeln – auch heute noch: Vom Kupferdraht über den Gehäuselack zum Aluguss für die Gehäuse bis zur Software und Motorensteuerung fertigt der Konzern die ganzen Produkte der Verarbeitungskette. Er ist damit hoch vertikalisiert. »Auch wenn es der gängigen betriebswirtschaftlichen Lehre widerspricht – wir sind überzeugt davon, dass die hohe Vertikalisierung unsere Stärke ausmacht«, sagt Harry Schmelzer jr., der CEO des Konzerns. »Wir sind dadurch flexibler als viele Konkurrenten, weil wir

schneller auf Kundenwünsche reagieren können und nicht jede Änderung erst mit Zulieferern verhandeln müssen.« Das Fachwissen eignete sich WEG zu Beginn in Gemeinschaftsprojekten mit ausländischen Instituten und Unternehmen an. Heute entwickelt der Konzern fast alles selbst, steht aber in engem Kontakt mit Forschung und Entwicklung im Ausland. Dafür unterhält WEG ein wissenschaftlich-technisches Komitee, das mit in- und ausländischen Experten besetzt ist. Die Trendwatcher beobachten, wohin sich die Branche bewegt.

Zwei Drittel seines Auslandsumsatzes macht der Konzern in Europa und den USA – also genau dort, wo mit ABB und Siemens die Weltmarktführer der Branche sitzen. Dort gewinnt der Konzern in unabhängigen Kundenumfragen öfters gegen die etablierte Konkurrenz. Der Grund: »Wir liefern heute zuverlässigere Produkte mit einem besseren Preis und Service als die Konkurrenz«, ist Schmelzer überzeugt. WEG hat flache Hierarchien. Hier redet der Arbeiter mit dem Chef, wenn etwas klemmt. Als ich durch das Werk geführt werde, wird gerade ein gewaltiger Transformator für ein Kraftwerk per Kran durch die Werkhalle gehoben. Einer der schon pensionierten Firmengründer, ein paar Praktikanten, Arbeiter, ein technischer Direktor und zwei Besucher aus den USA – alle reden miteinander und tauschen sich aus. »Uns wird öfters gesagt, dass wir unseren Job mit einer besonderen Herzlichkeit machen, dem ›friendly way of making business‹«, sagt Schmelzer. »Kunden, die uns einmal im Stammhaus besucht haben, bleiben uns besonders treu.«

haben, bleiben uns besonders treu.«

Den Konkurrenten in Europa bereitet WEG bereits heute Kopfzerbrechen: Der Chef von Siemens in Lateinamerika erklärte mir einmal die Wettbewerbssituation deutlich: »Ich würde deutlich besser schlafen, wenn es WEG nicht gäbe.«

Fluch und Segen: Brasiliens Unternehmen nutzen geschickt die Finanzmärkte

Die Gründe für den Aufstieg Embraers, Ambev & Co. habe ich detailliert dargestellt – und doch einen der wichtigsten Gründe für den Erfolg bisher nicht erwähnt: Es ist die traditionelle Nähe der brasilianischen Konzerne zu den Finanzmärkten.

Die Unternehmen zapften diese bereits früh an: Aracruz Celulose, der Zelluloseproduzent, heute zu Fibria fusioniert, lancierte schon 1995 als erstes brasilianisches Unternehmen an der Wall Street seine Aktie als American Depositary Receipt (ADR). Also als dort gelistete Aktie, um Kapital einzusammeln für Investitionen in Brasilien. Das wurde in den 90er-Jahren Mode. Auch deutsche Konzerne zogen an die Wall Street – und bereuten es zum Teil bitter: Denn eine Aktie an der Wall Street zu listen ist aufwendig und teuer. Und wegen der schärferen Auflagen für Kapitalgesellschaften in den USA riskant, wie Siemens oder Daimler erfahren mussten. Für brasilianische Konzerne dagegen haben sich die Aktien in den USA bisher als

vorteilhaft erwiesen: Für Firmen aus Emerging Markets wie Brasilien ist eine Aktie an der New York Stock Exchange oder der NASDAQ so, als würden sie sich auf der 5th Avenue in eine Vitrine stellen. Viele Investoren werden so erstmals auf die Aktien aus Brasilien aufmerksam. Brasilianische Konzerne waren zwar nicht die ersten aus Lateinamerika, die dort listeten: Unternehmen aus Chile, zum Teil auch Mexiko waren dort schon vorher vertreten. Doch heute zählen ein halbes Dutzend der 44 brasilianischen Konzerne an der Wall Street zu den dort am meisten gehandelten ausländischen Papieren. Petrobras und Vale sind dort unter den zehn Aktien mit den höchsten Umsätzen unter den ausländischen Konzernen – weit vor Siemens oder Daimler etwa.

Geschickt nutzten die brasilianischen Konzerne die Möglichkeiten, welche ihnen der letzte Börsenboom im eigenen Land geboten hat: 130 Konzerne gingen zwischen 2004 und Anfang 2011 an die Börse in São Paulo. Die Investoren steckten rund 90 Milliarden Dollar in die Newcomer. Dabei gab es schräge Nummern wie den Apfelbauer Renar Maçãs, der unbedingt gelistet werden wollte und es auch schaffte. Daneben gingen aber auch Schwergewichte an die Bovespa, die Börse São Paulos, wie der Ölkonzern OGX, der knapp vier Milliarden Dollar noch im Juni 2008 einsammelte, als weltweit schon alle Börsen einstürzten. Noch nie wurden in so kurzer Zeit so viele Brasilianer zu Millionären und Milliardären. Nach einer Untersuchung der Boston Consulting Group gab es alleine 2008 pro Tag 164 neue Dollar-Millionäre in Brasilien. Nach der Definition von BCG sind das Personen, die mehr als eine Million

Dollar als Finanzanlage auf die hohe Kante legen können. Anfang 2008 existierten demnach 190.000 brasilianische Millionäre, alleine im Jahr zuvor waren 60.000 dazugekommen. Die brasilianischen Wirtschaftsmagazine machen ständig neue Milliardäre ausfindig und vergleichen deren Vermögen auf der Forbes-Liste der Reichsten der Welt wie die Rundenergebnisse bei der Formel 1. Drei Dutzend Milliardäre ist der Stand heute.

Die neuen Unternehmer nutzen die Börse – und verdrängen traditionelle Clans

Der Börsenboom hat die Unternehmenslandschaft Brasiliens grundlegend verändert: Denn anders als zuvor stammen viele der neuen erfolgreichen Unternehmen nicht aus den traditionell wohlhabenden Familienclans. Die Aufsteiger nutzten die Börse geschickt als Instrument, um Kapital für Übernahmen, Fusionen und Investitionen zu bekommen. Dadurch haben sich die Relationen in der Unternehmenslandschaft verschoben: Die traditionellen Superreichen, deren Familien schon seit Generationen zu den Vermögenden des Landes gehören, verlieren an Bedeutung angesichts der Aufsteiger. Jahrzehntlang waren sie unter sich: die Bankiersbrüder Safra, der Großinvestor Julio Bozano, der Zement- und Schwerindustriecan der Votorantim-Gruppe um Antonio Ermírio de Moraes oder der Supermarktkönig Abílio Diniz

«Pão de Açúcar»). »Früher konnte man die Reichen schon am Namen erkennen«, sagt der ehemalige Finanzminister Mailson da Nóbrega. »Das ist vorbei.«

Heute hat der Geldadel Konkurrenz bekommen: Etwa von Rubens Ometto, dem Kontrolleur von Cosan, dem weltgrößten Zucker- und Ethanolexporteur, der wie kein anderer den Biotreibstoffboom vorhersah und mit den vollen Kassen durch den Börsengang reihenweise andere Zuckerkonzerne aufkaufte. Oder Constantino de Oliveira jr., der aus dem familiären Busunternehmen mit Gol eine der führenden Fluggesellschaften Lateinamerikas machte. Mit dem einfachen Kalkül: Er setzte darauf, dass Brasilianer mit steigendem Wohlstand lieber ein, zwei Stunden fliegen, um ihr Ziel zu erreichen, statt zwölf oder 24 Stunden im Bus zu sitzen. 2004 ging der Konzern an die Börse und konnte mit dem Kapital in zwei Jahren zu einer der größten Fluglinien Lateinamerikas werden. Auch Guilherme Peirão Leal nutzte mit seinem Kosmetikkonzern Natura das Interesse der Investoren: Nach drei Wochen Roadshow in den USA und Europa rissen die sich um die Aktien. Der Börsengang Mitte 2004 war völlig überzeichnet. So bekam Natura den Rückenwind, um schnell einen landesweiten Direktvertrieb im Land von der Größe eines Kontinents aufzubauen und den Marktführer Avon aus den USA das Fürchten zu lehren. Elie Horn hat Cyrela, den größten Wohnungsbaukonzern des Landes im oberen Marktsegment mithilfe ausländischer Großinvestoren wie Sam Zell hochgezogen. Rubens Menin dagegen hat seit den 70er-Jahren mit MRV den größten

Baukonzern etabliert. Er ist spezialisiert auf Wohnungen für die einkommensschwache Bevölkerung. Edson Bueno gehört Amil, der größte Krankenversicherer Brasiliens, der auch ohne eine Bank in der Hinterhand solide wachsen konnte.

Brasiliens Konzerne werden in Zukunft noch stärker auf die Investoren an ihrem Finanzplatz bauen können – wenn alles so läuft, wie das die Chefs der Börse planen: Im Jahre 2008 fusionierten die Aktienbörse und die Terminbörse in São Paulo zur BM&F Bovespa. Mit der Fusion will São Paulo nicht nur die Führungsrolle als Finanzmarkt in Lateinamerika ausbauen – die Metropole soll mittelfristig eines der führenden Finanzzentren weltweit sein. Brasilien will zu einem rund um die Uhr geöffneten Handelszentrum für Aktien, Währungen, Rohstoffe und Anleihen werden. Wichtig sind dabei einerseits die Kooperationen mit zwei Börsen Chinas. Dort sollen künftig brasilianische Aktien ohne zusätzliche Notierungskosten gehandelt werden, wenn die Börse in São Paulo noch geschlossen ist. Umgekehrt sollen chinesische Bluechips in São Paulo gelistet werden. Auch die bereits bestehende Beteiligung mit der Chicagoer Mercantile Exchange hat São Paulo ausgebaut. Die Brasilianer wollten im Board der größten Börse weltweit sitzen und Zugang zu Börsen-Hightech bekommen.

»A Brewing, Banking Brazilian Billionaire« – ein Brasilien-Schweizer ist der Doyen der brasilianischen

Investmentbanker

Auch Embraers Erfolg wäre nicht vorstellbar, hätte nicht die Investmentbank Bozano, Simonsen den Konzern für andere Investoren transparent gemacht: Niemand kauft gerne eine Katze im Sack. Heute sind rund ein Dutzend renommierte internationale Fonds wie Oppenheimer oder Janus Capital Management am Flugzeugbauer beteiligt. Auch der brasilianische Brauereiaufstieg wäre nicht vorstellbar ohne Investmentbanker. Denn die von Schweizer Auswanderern gegründete Brahma sanierten die Banker für die Fusion in Brasilien mit der größeren, aber eher verschlafenen Antarctica zur Ambev. Die wurde schließlich in Belgien zur InBev, welche jetzt Anheuser-Busch schluckte.

Eine der Schlüsselfiguren, die hinter dem Aufstieg von Brahma zum fünftgrößten Konsumgüterhersteller der Welt stehen, ist Jorge Paulo Lemann, heute 72 Jahre alt. Er war es, der als Miteigentümer des brasilianischen Braukonzerns Ambev die Fusion mit den Belgiern einfädelt. Er dachte damals schon in größeren Dimensionen. Sein Ziel war immer – das soll er schon vor zehn Jahren Vertrauten gesagt haben –, den größten Getränkekonzern der Welt zu schaffen. Vier Jahre später war es so weit: Wieder war es Lemann, der im Juni 2008 in Tampa/Florida dem Biererben August A. Busch IV die Übernahme ans Herz legte. Ein paar Wochen später war der Deal perfekt.

Lemanns internationales Netzwerk ist beachtlich: Er war

Board-Member von Unternehmen wie Gillette, Swiss Re oder Daimler. Auch Sam Walton von Walmart und der Investor Warren Buffett gehören zu seinen Freunden. Doch Lemanns Einfluss ist vor allem in Brasilien immens. Der Brasilien-Schweizer hat in Brasilien schon in den 80er-Jahren das Investmentbanking eingeführt. Er hat damit die Bankkultur in Brasilien modernisiert wie kein anderer – und damit auch den Unternehmen einen großen Vorteil gegenüber den Konkurrenten aus anderen Emerging Markets verschafft.

Dabei wollte Lemann kein Banker, sondern ursprünglich Tennisprofi werden. Seine Eltern, Schweizer Auswanderer, waren durch ihre Kakaoplantagen in Südbahia wohlhabend geworden. Lemann wuchs begütert auf. Er war mehrfach brasilianischer Meister im Tennis, spielte in Wimbledon. Doch dann studierte er in Harvard. Zurück in Brasilien gründete Lemann seine Investmentbank Garantia. Er übernahm Firmen, sanierte und verkaufte sie wieder. Lemann erwarb sich auf den Finanzmärkten schnell den Ruf eines Midas, dem alles zu Gold wird, was er anfasst. Bei Garantia zu arbeiten, das war unter den Bankern in Brasilien wie ein Adelstitel. Vorbild für Garantia war die US-Investmentbank Goldman Sachs. Das spürte man, sobald man die Büros in São Paulo betrat: die gleiche Brillanz, Risikobereitschaft, das gleiche Gespür fürs Geschäft, aber auch die Überheblichkeit der blaublütigen Banker aus New York. Doch 1998 wurde Lemann von den Krisen in Asien und Russland auf dem linken Fuß erwischt. Er musste seine durch die Emerging-Markets-Krisen in Not geratene Investmentbank Garantia an die Schweizer Credit Suisse verkaufen. Doch damit

hatte er die Mittel, um sein Engagement beim Bierbrauer Brahma auszubauen. Die Basis für die zweite Karriere des »Brewing, Banking Brazilian Billionaire« – wie der britische Guardian ein Porträt über ihn betitelte.

Lemanns legendärer Einfluss in Brasilien kontrastiert mit seiner Diskretion. Seit Jahren redet er nicht mit der Presse. »Warum soll ich ein Interview geben?«, antwortete er mir auf einen Interviewwunsch und fügte bescheiden hinzu. »Ich besitze in Brasilien keine öffentliche Funktion.« Der groß gewachsene, fast asketische Lemann fällt unter den redegewandten brasilianischen Investmentbankern durch seine Einsilbigkeit auf. Auf den glitzernden Festen der brasilianischen Hautevolee ist er nicht zu sehen, genauso wenig auf den Gesellschaftsseiten. Seit seine drei Kinder auf dem Schulweg bei einem Entführungsversuch beschossen wurden und nur wegen der Panzerung des Wagens davonkamen, lebt Lemanns Familie bei Zürich. Jahrelang stieg er jeden Freitag in seinen Privatjet und kam zum Wochenende in die Schweiz, heißt es. Nach der Anheuser-Busch-Übernahme bewegt er sich mehr zwischen St. Louis und Zürich.

Und hat dort direkt inmitten der Krise mit seinen engsten Vertrauten Marcel Telles, 61, sowie Carlos Alberto Sicupira, 62, neue Investitionsobjekte ausgemacht. Die beiden waren seine Zöglinge bei Garantia, sind mit ihm zu Milliarden geworden und neben Lemann die wichtigsten Einzelaktionäre bei AB InBev. 2010 übernahmen sie für rund vier Milliarden Dollar die amerikanische Fast-Food-Kette Burger King: Burger King hat in

den letzten zwei Jahren Lateinamerika als seine wichtigste Wachstumsregion auserkoren, also genau dort, wo die brasilianischen Investoren sich bestens auskennen. 500 Filialen will die Kette in der Region eröffnen, wo sie – anders als in den USA – lukrativ ist. Lemann, Sicupira und Telles haben sich auf den Einstieg in die Restaurantketten schon länger vorbereitet. Bereits 2008 sind sie sowohl bei der Fast-Food-Kette Wendy's eingestiegen und haben auch die Steakkette Carl's Jr. übernommen. Um Erfahrungen in diesem Markt zu sammeln – und ihrem Brau- und Getränkeriesen Mehrwert zu verschaffen: Mit der Übernahme der Fast-Food-Ketten wollen sie neue, eigene Vertriebskanäle für die Limos und Biersorten von AB InBev aufbauen.

Warum brasilianische Banken in der Krise zur Weltspitze aufsteigen konnten

Spartanisch und nüchtern geht es bei Bradesco, der zweitgrößten brasilianischen Bank zu: In einem Stadtteil mit dem Namen »Cidade de Deus« (»Stadt Gottes«) in der Peripherie São Paulos treffen jeden Montagmorgen Direktoren und die Aufsichtsratsmitglieder in aller Frühe im Hauptquartier ein. Punkt sieben Uhr beginnt die erste Sitzung der Woche. Viele der 36 Direktoren und Board-Member sind schon früher an ihren Plätzen. Einige kommen mit dem Hubschrauber.

Wenn sie das Hauptgebäude betreten, dann prangt über ihnen mahnend in großen Lettern der Satz: »Nur Arbeit schafft Reichtum.«

Nüchtern, sparsam, fleißig – bis vor Kurzem noch wurden Banken belächelt, die nach diesen Kriterien geführt wurden. Jetzt, nach der Finanzkrise klingen die Adjektive erstaunlich progressiv. Denn dem Banco Bradesco ist das Kunststück gelungen, während der Finanzkrise mit genau diesem Managementmix bis an die Weltspitze seiner Branche vorzustößen. Mit einer Marktkapitalisierung von knapp 80 Milliarden Dollar zählt die Bank heute zum Dutzend größter Institute weltweit, weit größer als die Deutsche Bank.

Auch während der Wirtschaftskrise fuhr die Bank immer Gewinne ein. Der Grund für die Stabilität: Die brasilianischen Banken mussten sich nicht risikoreich mit Subprime-Titeln eindecken. In Brasilien selbst gab es wegen der Inflationsvergangenheit in den letzten Jahren genügend hochverzinsliche Anleihen. Außerdem ist die Bankenaufsicht streng seit der brasilianischen Bankenkrise von 1995. Die Kapitalvorschriften übertreffen die Basel-III-Auflagen.

Bradesco wird geführt mit einer ganz eigenen Mischung aus Sparsamkeit, Hightech und einer gewisse Provinzialität. Bevor er entschied, eine neue Filiale zu eröffnen, überflog Bankgründer Amador Aguiar den Stadtteil schon in den 70er-Jahren mit dem Hubschrauber. Wenn aus der Luft zahlreiche Baustellen an den Wohnhäusern zu sehen waren, gab er grünes Licht. »Nur dann haben die Menschen Geld.« Grundsätzlich mussten die Filialen nachmittags im Schatten liegen. Denn nur

...müssen die Filialen nachmittags im Schatten liegen. Denn nur dort gehen die Menschen im tropischen Brasilien zu Fuß – und betreten eine Filiale. Außerdem verbrauchen die Klimaanlage weniger Strom.

Neben diesen Bauernregeln setzte Bradesco aber schon von Beginn an auf Hightech, um ein Filialnetz in einem Land von der Größe eines Kontinents zu spannen: Wegen der Hochinflation waren die Filialen schon durch ein eigenes satellitengestütztes Kommunikationsnetz miteinander verbunden, als Telefone noch selten waren in Brasilien. Die ersten Geldautomaten stellte Bradesco 1970 auf. 1984 besaß die Bank in ihrem Rechenzentrum den größten Computer unter den Banken weltweit. 1995 führte die Bank flächendeckend Internetbanking ein. Bill Gates kam nach Brasilien, um sich erstaunt erklären zu lassen, wie es funktionierte.

Auch das Management arbeitet völlig anders als in den meisten Instituten weltweit: So sitzen alle 36 Vorstände und Aufsichtsratsmitglieder in einem Raum von der Größe einer mittleren Turnhalle, der dabei aber niedrig ist wie ein Großraumbüro. Vom 85-jährigen Aufsichtsratschef bis zum einfachen Direktor arbeiten alle in Sicht- und Rufweite an Schreibtischen, die alle in einem großen Kreis stehen. In der Mitte stehen zwei Tischreihen für Konferenzen. »Wir können extrem schnell entscheiden – alle haben immer den Gesamtkonzern im Blick«, rechtfertigt Lázaro Brandão, der Aufsichtsratschef, die räumliche Nähe des Direktoriums.

Als hierarchisch gilt Bradesco. Hauskarrieren sind obligatorisch. Direktoren mit 30 Jahren Betriebszugehörigkeit

werden im Haus gerne als »junge Burschen« bezeichnet. Luiz Carlos Trabuco Cappi, 57 Jahre alt, ist seit März 2009 der neue Chef: Er ist erst der vierte Präsident seit der Gründung des Instituts vor 66 Jahren. Doch auch der »Neue« ist natürlich nicht wirklich neu: Er arbeitet seit 40 Jahren bei Bradesco.

Ein Bradesco-Präsident zählt automatisch zu den vielleicht zehn mächtigsten Wirtschaftsführern Brasiliens. Eine Episode zeigt das deutlich, als ich den damaligen Präsidenten Márcio Cypriano interviewte. Irgendwann kam die Sekretärin in den Raum und reichte ihm einen Zettel. Cypriano unterbrach kurz und murmelte – mehr zu sich: »Ach, der Bürgermeister von São Paulo, bei uns im Haus. Sagen Sie ihm bitte, dass ich jetzt nicht kann.« Ich schätze, man kann die Wirtschaftskapitäne Brasiliens an einer Hand abzählen, welche es sich leisten würden, dem Präfekten des wichtigsten Wirtschafts- und Finanzzentrums Lateinamerikas einen Korb zu geben.

Doch trotz ihres Erfolges ist die Stimmung bei Bradesco seit Längerem angespannt. Der Grund: Erstmals seit 55 Jahren ist Bradesco nicht mehr die größte private Bank Brasiliens. Mit der überraschenden Fusion zwischen den privaten Universalbanken Itaú und Unibanco zum Itaú Unibanco Holding SA entstand im November 2008 die mit Abstand größte Bank Lateinamerikas. Mit einer Marktkapitalisierung von rund 110 Milliarden Dollar ist die neue brasilianische Großbank an der Börse doppelt so viel wert wie die Deutsche Bank.

The Global Latin American Bank – der

Die Global Latin American Bank – der brasilianische Geldadel internationalisiert sich

Itaú Unibanco spielt bereits in der Topliga unter den internationalen Großbanken. Sie wird aber auch die erste brasilianische Bank sein, die weltweit ihre Pflöcke einschlagen wird. Zurzeit wirbt sie international mit dem Motto: »Itaú – die globale lateinamerikanische Bank.« Es lohnt sich, die Fusion zwischen Itaú und Unibanco genauer anzuschauen. Sie zeigt viel über den brasilianischen Geldadel und die Besonderheiten des erfolgreichen Instituts. Es ist nämlich immer noch familiengeführt.

Eigentlich hätten die beiden Bankiers nur ihre Wohnungen verlassen müssen und sich unten auf der Praça Pereira Coutinho treffen können, um die Fusion zu besprechen. Denn der kleine baumbewachsene Platz in der Südzone São Paulos liegt genau zwischen ihren Wohnblocks, in denen Apartments ab drei Millionen Euro aufwärts kosten. Aber vermutlich wären sie aufgefallen zwischen den Kindern, die im Sandkasten spielen mit ihren uniformierten Babás, den Nannys und den Leibwächtern im Hintergrund. Denn das wollten Pedro Moreira Salles, Chef und Miteigentümer von Unibanco, der nach Aktiva Nummer sechs unter Brasiliens Privatbanken, und Roberto Setúbal, sein Gegenspieler bei Itaú, der Nummer eins des Landes, auf keinen Fall: Zusammen gesehen werden und für Gerüchte sorgen, dass da zwei zusammen kungeln. So trafen sich die beiden Vertreter der führenden Bankiersfamilien

sich die beiden Vertreter der führenden Bankiersfamilien Brasiliens an Wochenenden oder Feiertagen in einer diskreten Villa im Stadtteil Morumbí, auf der anderen Seite des Flusses immer alleine. 15, 20 Mal. Die letzten Details zerrten sie bei der Jahrestagung des IWF in Washington Ende 2008 fest. Wo sich Banker auf die Füße treten, fiel das Privattreffen der beiden nicht weiter auf.

Die Geheimnistuerei um die Tête-à-Tête-Verhandlungen waren keine Spleens misstrauischer Bankfürsten. Es waren die entscheidenden Voraussetzungen dafür, dass diese Bankenfusion funktionieren konnte. Denn Übernahmen oder Mergers unter Banken sind kompliziert. Auch in Brasilien. Als der spanische Banco Santander vor einigen Jahren die bundesstaatliche Banespa in São Paulo kaufte, da kündigten abteilungsweise die Banker. Die Gewerkschaften sträubten sich gegen den Deal und die Regierung drohte, ihre Personalkonten abzuziehen – weil die Kulturen zwischen den aggressiven Spaniern und der riesigen, aber verschlafenen Beamtenbank São Paulos zu unterschiedlich waren. Inzwischen ist die Banespa von den Spaniern vollständig geschluckt und steuert ein Drittel des Konzerngewinns der Spanier bei. Doch der Merger dauerte länger und war teurer als erwartet. Auch unter brasilianischen Banken haben sich Fusionen als kompliziert erwiesen: So versuchte sich auch Bradesco schon einmal an Unibanco – doch trotz langer Verhandlungen lief die Fusion irgendwann ins Leere, weil immer mehr Mitarbeiter von den Verhandlungen mitbekamen und auf allen Ebenen gegen den Zusammenschluss konspirierten.

Bei Itaú und Unibanco funktionierte es vor allem, weil die Eigentümer auf einer Wellenlänge liegen. Gut gelaunt und entspannt warfen sich der heute 56-jährige Roberto Setúbal und der fünf Jahre jüngere Pedro Moreira Salles die Bälle bei der Fusions-Pressekonferenz zu. Die ähnliche Familientradition schuf eine gemeinsame Basis: Beide Institute werden in der dritten Generation von alteingesessenen, schillernden Bankiersfamilien geführt. Unibanco gehört der Familie Moreira Salles. Aus dem Kaffeefinanzier aus dem bergigen Inland von Minas Gerais baute Walter Moreira Salles ab den 40er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts den Unibanco auf. Der Bankgründer war mehrfach Botschafter in den USA, oberster Schuldenverhandler Brasiliens und Abgesandter in Bretton Woods – ein Hermann Josef Abs Brasiliens. Der gut aussehende Brazilianer war auch auf dem sozialen Parkett sicher: Der dreifach Verheiratete soll eine Affäre mit Greta Garbo gehabt haben. Mick Jagger gehörte zu seinem Freundeskreis. Auf seiner Fazenda in Brasilien komponierten die Rolling Stones in den 60ern »Honky Tonk Woman«. Seine vier Söhne sind bekannt: Walter Salles ist der erfolgreiche Regisseur und Produzent von Central Station und The Motorcycle's Diaries über den jungen Che Guevara. João ist ebenfalls ein renommierter Dokumentarfilmer, der dritte Bruder Fernando Verleger. Nur der 51-jährige Pedro Moreira Salles hat sich für das Bankgeschäft interessiert und ist seit sieben Jahren CEO von Unibanco.

Bei Itaú geht es auf den ersten Blick nüchterner zu: Das Institut, das von Investmentgurus wie Mark Mobius als die

Institut, das von Investmentgiganten wie Mark Mobias als die »vielleicht profitabelste Bank der Welt« gelobt wird, gilt als eine Bank von Ingenieuren: Im Aufsichtsrat saßen lange Jahre mehr Ingenieure als Banker. Doch auch die zwei Familienclans, die hinter Itaú stehen, sind kunstorientiert: Das Instituto Cultural Itaú zählt zur weltweiten Avantgarde für digitale Kunst. Familienangehörige sind bedeutende Kuratoren. Kein Zufall, dass die Pressekonferenz zur Fusion im Museum der Modernen Kunst in São Paulo stattfand. Milú Villela, eine der wichtigsten Miteigentümer von Itaú, leitet das Museum.

Generationswechsel: Wie die neue Investmentbanker-Garde ihre Vorgänger verdrängt

Wenn Lemann der Doyen unter den brasilianischen Investmentbankern ist, dann hat André Esteves sein Erbe angetreten: In Brasiliens Finanzbranche gilt Esteves seit Mai 2006 als der Star. Damals verkaufte er als einer der zwei Partner seine Investmentbank Pactual an die Schweizer UBS für sagenhafte 3,1 Milliarden Dollar. Esteves gehörte rund ein Drittel der Aktien, weshalb der studierte Mathematiker und Programmierer seitdem zu einem der neuen Milliardäre Brasiliens zählt. Doch Esteves verkaufte nicht nur seine Bank. Der 38-Jährige wurde kurz darauf weltweiter Chef des Anleihengeschäfts der UBS mit Sitz in London. Denn bei den

Schweizern, wo Esteves im Group Managing Board saß, hatte er mit Kritik auf sich aufmerksam gemacht. Die Abläufe in der Schweizer Bank seien »zu langsam, zu starr, zu bürokratisch«. Er schickte Teams mit Brasilianern zu den UBS-Filialen in New York, London und Zürich. Sie sollten die Entscheidungsprozesse beschleunigen. Das überzeugte Zürich. Esteves wurde ausgewählt, um für die UBS als Chef des globalen Anleihengeschäfts die Kastanien aus dem Feuer zu holen. Der Brasilianer wurde vermutlich zum einzigen Milliardär im Sold der UBS. Doch die Zeit drängte: Der UBS drohten die größten Verluste ihrer Geschichte, welche die Bank beinahe in den Abgrund gerissen hätten.

Tempo – das war Esteves von seiner Investmentbank Pactual gewohnt: Der Soft- und Hardwarespezialist arbeitete sich pfeilschnell an die Spitze der Bank hoch – und kippte in einer Palastrevolution die Chefgeneration aus ihren Sesseln. Die Gründer der Bank waren empört über die »einfältigen Geldzähler aus Rio de Janeiro«. So ähnlich lauteten die bitteren Kommentare der älteren Finanziere, als sie von Esteves und Partnern vertrieben wurden.

Doch mit deren Tempo und Aggressivität konnten die Bankiers, die in Zeiten der Inflation und lukrativen Staatsanleihen ihr Geld gemacht hatten, nicht mithalten: Das Durchschnittsalter bei Pactual betrug beim Verkauf an die Schweizer 35 Jahre – und trotzdem waren die meisten Banker schon länger als zehn Jahre dabei. Für Berufsanfänger ist es nicht üblich, die ersten fünf Jahre Urlaub zu nehmen. Wer nach einem 15-Stunden-Tag als Erster die Bank verlässt, erhält

hämischen Beifall der Kollegen. Jeden Dienstag hielt Esteves seine berüchtigte Videokonferenz mit seinen in ganz Lateinamerika verteilten Teams. Wenn sich die Konkurrenz – vor allem die Schweizer Credit Suisse in Brasilien – den Börsengang eines Unternehmens geschnappt hatte, dann sollte der Verantwortliche für die Branche schon mindestens einen Auftrag eines anderen Unternehmens im Ärmel haben, sonst wurde er abgemahnt.

Den Job bei UBS behielt Esteves knapp ein Jahr – dann machte er sich selbständig. Im Nachhinein war klar, dass da zwei zusammenkamen, die eigentlich wenig miteinander anfangen konnten. Denn wenn Esteves für UBS-Maßstäbe eine atemberaubende Blitzkarriere hingelegt hat, dann machte der Brasilianer nie einen Hehl daraus, dass der Posten des Anleihenchefs bei UBS für ihn allenfalls ein Zwischenstopp für höhere Weihen sein sollte. Das ging schief: Esteves soll zeitweise versucht haben, sogar die Kontrollmehrheit in der UBS zu übernehmen, die wichtigste Bank der Schweiz, ein nationales Heiligtum. Ehrgeiz oder Größenwahn? In São Paulo tendierte man eher zum Zweiten. Seinen Job bei UBS war er auf alle Fälle los.

Doch Esteves focht das alles nicht an. Er meldete sich schnell zurück: In der Rua Amaury 275 mietete er neue Büros an. Das ist eine kleine Nebenstraße im Herzen der Investmentbankenmeile von São Paulo. Dort treffen sich zur Mittagspause Brasiliens Finanz- und Wirtschaftselite in einem halben Dutzend eleganter Restaurants. Zehn Topbanker von der UBS sind als Partner zur neuen Bank mitgenommen. Er hat sie

UBS sind als Partner zur neuen Bank mitgegangen. Er hat sie schlicht »Banking and Trading Group« genannt. Abgekürzt: BTG – was, so heißt es in São Paulo, für »Back to the game« steht. Also etwa: Ich bin wieder dabei!

Inzwischen hat Esteves sich doch noch durchsetzen können: Nach nur zwei Wochen Verhandlungen kaufte er 2009 von der UBS seine Investmentbank Pactual zurück. Die Schweizer mussten sie verkaufen, um ihre katastrophalen Bilanzen aufzubessern. Esteves soll den gleichen Preis bezahlt haben, den er damals erhalten hat. Ein gutes Geschäft: Pactuals Eigenkapital hat sich in den drei Jahren unter UBS-Kontrolle verdoppelt. BTG ist heute eine der weltweit führenden Investmentbanken der Emerging Markets.

Die UBS hat ihren Verkauf inzwischen bitter bereut. Die Verantwortlichen in Zürich müssen geahnt haben, dass sie einen Fehler machten bei ihrem überhasteten Verkauf. Denn im April 2009 war schon abzusehen, dass Brasilien relativ unbeschadet durch die Krise kommen würde. Tatsächlich schloss der Börsenindex im gleichen Jahr mit 83 Prozent Kursanstieg weltweit am besten ab. Doch die UBS, welche zuvor Spitzenplätze unter den Investmentbanken in Brasilien beim Geschäft mit Börsengängen sowie Fusionen und Übernahmen besaß, konnte davon nicht mehr profitieren. Konkurrenten wie Credit Suisse, aber auch lokale Banken wie Itaú Unibanco dagegen konnten im rauschenden Börsenjahr 2009 ihre Stellungen ausbauen und blendend verdienen.

Inzwischen ist die UBS wieder durch den Hintereingang nach Brasilien zurückgekehrt. Ein Jahr, nachdem sie alle Aktivitäten

an Esteves verkauft hatte, erwarb sie einen Börsenmakler. Es dürfte jedoch lange dauern, bis sie in Brasilien erneut eine marktführende Stellung erlangen wird.

5 BRASILIEN WIRD ERNÄHRER DER WELT

Bauernschläue und Biotech – die neuen Agromultis aus den Tropen

Vier Stunden dauert der Flug von São Paulo über Brasilia nach Cuiabá. Die 600.000-Einwohner-Stadt liegt im Zentrum Südamerikas, etwas näher am Pazifik als am Atlantik. Die feuchte Hitze auf dem Weg vom Flieger in den Flughafen wirkt nach dem trockenen São Paulo wie ein Dampfbad. Am Gepäckband warten die Mitreisenden. Es sind Naturtouristen und Angler, die ins nahe Pantanal wollen, dem grandiosen Naturparadies, einem Schwemmgebiet so groß wie Griechenland. Die anderen in Jeans, karierten Baumwollhemden und Sonnenbrillen – das sind die Farmer. Zu denen will ich. Genauer: zu Maggi. Das hat nichts mit der Würztunke zu tun. Maggi, das ist der Name eines Familienkonzerns, der Grupo Amaggi, der in 20 Jahren zum weltgrößten Sojaproduzenten gewachsen ist. 2010 setzte Maggi drei Milliarden Dollar um. Der Konzern produziert und handelt

mit Soja – daneben auch Mais und Baumwolle –, das er auf seinen sechs Fazendas mit insgesamt 300.000 Hektar anbaut und von anderen Produzenten dazukaufft. In Rondonópolis hatte die Firma bei meinem Besuch noch ihren Hauptsitz – inzwischen ist sie dabei, ihn schrittweise nach Cuiabá zu verlegen.

Für die 200 Kilometer dorthin von der Hauptstadt Cuiabá nach Rondonópolis brauche ich fünf Stunden. In die zweispurige Landstraße haben die Lkw tiefe Spurrillen gegraben. Am Straßenrand sammeln sich Baumwollflocken wie verwehter Schnee. Die BR 163 ist schlecht ausgebaut und völlig überlastet. Wie ein unendlicher Zug rast ein Truck hinter dem anderen her. Beladen mit Baumwolle, Soja und Tropenholz aus dem Zentrum Südamerikas auf dem Weg zu den Häfen und Absatzmärkten im Südosten Brasiliens. Von dort bringen sie Siloteile, Erntemaschinen, Düngemittel und Autos mit. Das sind jeweils 2.000 Kilometer Landstraße. »Wir brauchen keine Lager«, spottet ein brasilianischer Spediteur angesichts der ungeheuren Frachtmenge, die täglich über das kontinentale Brasilien auf Trucks unterwegs ist. »Wir haben doch Lkw.«

Sensibel und riskant ist die Logistik der Agroindustrie. Das merke ich später: Stau! Nichts bewegt sich mehr. Ein paar Farmer fahren mit ihren Pick-ups auf den abgeernteten Feldern neben der Straße. Ich schließe mich an. Hinter uns zieht eine Staubfahne in den Himmel. Nach einer Viertelstunde kommen wir an eine Unfallstelle. Zwei Lkw sind im Morgengrauen frontal ineinander gefahren. Der Motorblock des einen Lkw ist durch den Aufprall 50 Meter weiter geschleudert worden. Drei

in Decken gewickelte Tote werden in Zinksarge geworfen. Die in der Gegend verteilten Baumwollpacken haben Tagelöhner bereits säuberlich auf einen neuen Lkw geladen. Tödliche Unfälle von übermüdeten Fahrern sind normal auf dieser Strecke. Die BR 163 ist dann jeweils für Stunden gesperrt.

Auf beiden Seiten der Straße reichen die Sojafelder bis an den vor Hitze flimmernden Horizont. Kniehohe Büsche sind es. Wenn sie gelb und trocken werden, dann ernten Armadas von versetzt nebeneinander fahrenden Mähdreschern die Bohnen. Die erbsengroße, hellbraune Sojabohne stammt ursprünglich aus Asien. In China ist sie traditionell der wichtigste nicht tierische Eiweißlieferant der Menschen. Doch seine Vielseitigkeit hat Soja in wenigen Jahrzehnten zum entscheidenden Grundstoff für die weltweite Nahrungsmittelindustrie gemacht. Mit Sojaschrot werden Hühner, Schweine, Fische und auch Rinder gefüttert. Sojaöl ist in fast jedem Fertiggericht, jeder Würzsoße und in vielen kosmetischen Produkten zu finden. Seitdem in China und der umliegenden Region das Pro-Kopf-Einkommen steigt, hat die Nachfrage nach Soja weltweit rasant zugenommen. Auch der Rinderwahnsinn in Europa führte dazu, dass Tiermäster statt tierischen Proteins aus Knochenmehl nun Sojaschrot verfüttern. Alles zusammen hat dazu geführt, dass der Sojapreis seit Anfang des Jahrhunderts ein neues Preisniveau erreicht hat, das auch in den Abwärtszyklen der letzten Jahre nie lange unterschritten wurde. Der Bundesstaat Mato Grosso, so groß wie die Türkei, ist in wenigen Jahren eines der weltweit produktivsten Anbaugelände der Proteinbohne geworden. Vor

allem wegen der grünen Revolution im dortigen Cerrado, der dünn bewachsenen Savanne, begann Brasilien ab Ende der 90er-Jahre erstmals Agrarrohstoffe im großen Stil zu exportieren. Denn bis dahin konnten die Farmer gerade mal die eigene brasilianische Nachfrage nach Agrarprodukten befriedigen. Inzwischen ist Brasilien zu einem der führenden Zulieferer der Lebensmittelindustrie weltweit geworden. Verantwortlich für Brasiliens Sprung zur Agrarmacht sind Pionierunternehmen wie die Grupo Amaggi.

Rondonópolis ist trotz der 180.000 Einwohner ein staubiges Dorf, umringt von Tankstellen, Werkstätten, Getreidesilos und Motels. Der Maggi-Firmensitz besteht aus einem Betonkomplex mit dem Charme eines Busbahnhofs. In jedem Büro hängt ein quietschiger Quadratmeter Kunst. Clevere Innenarchitekten aus São Paulo scheinen hier ihre Lager geleert zu haben. Kaum jemand spricht eine Fremdsprache. Eine Presseabteilung gibt es nicht. »Wozu?«, fragt die Sekretärin, Empfangsdame und Telefonistin in Personalunion. »Das machen wir nebenbei.« In den ersten Gesprächen entpuppen sich die leitenden Angestellten als maulfaul. Einer der höheren Direktoren ist von meinen Fragen offensichtlich gelangweilt. Warum soll er dem ahnungslosen Gringo auch die Details des Sojageschäfts erklären? Er beschäftigt sich damit, seit er denken kann. Statt in Dollar oder Real rechnet er die Preise von Farmland, von Düngemitteln oder Mähdreschern in Sojasäcken vor. Redselig wird er erst, als er einen Mercedes-Benz-Katalog aufblättert und stolz erklärt, dass er seinen S-Klasse-Mercedes – »den zweiten« – gerade bestellt habe. Wir wollen an den dann

zweiten« – gerade besteht habe. Wo will er den denn ausfahren, frage ich mich, bei den Straßen? Später sehe ich am privaten Flughafen des Konzerns unter einem Wellblechdach Luxus-Jeeps und andere Limousinen nebeneinander geparkt.

Hitze, karge Böden und Trockenheit: Niemand glaubte an Soja

Aufgebaut hat André Maggi den Konzern. Dem Farmer mit den italienischen und deutschen Vorfahren wurde es in Paraná in Südbrasilien zu eng. Wegen der europäischen Erbteilung blieb für die Söhne der zweiten und dritten Einwanderergeneration kaum noch Land zum Überleben übrig. Maggi zog in den 80er-Jahren in den kaum besiedelten Cerrado, wo Böden billig waren. Dort an der bolivianischen Grenze, wo vorher nur Zebu-Rinder auf brandgerodeten Flächen grasten, begann der Pionier Sojasorten zu testen. Ein absurdes Vorhaben. »Niemand glaubte damals, dass Soja auf den kargen Böden und bei der Hitze gedeihen konnte«, sagt Carlos Alberto Franco da Silva, Professor für Geografie an der föderalen Universität in Rio de Janeiro. Doch Maggi züchtete die richtigen Saaten. Wenn in seiner Heimat im Süden die Ernte Weihnachten zu Ende ging, schickte er Sattelzüge mit Landmaschinen nach Norden, um sie dort einzusetzen. Er gründete im Nirgendwo eine Siedlung. Die Schule, das Krankenhaus, Wasserkraftwerk und sogar das Gefängnis bezahlte er aus der eigenen Tasche. Ein hoher und

Flugzeugabsturz überlebte André Maggi auf den katastrophalen Straßen und Urwaldpisten des Bundesstaates. Doch seine Vision wurde Realität: Nirgends sonst werfen die Sojafelder so hohe Erträge ab wie dort – und das zu den niedrigsten Kosten weltweit. Eine Kommission des US-Senats, die in Brasilien nach Beweisen für Dumping suchte, stellte frustriert fest: »Das brasilianische Soja aus dem Herzen Südamerikas ist auch ohne Subventionen voll konkurrenzfähig auf dem Weltmarkt.«

Doch die niedrigen Kosten konnten nicht verhindern, dass Mitte der 90er-Jahre die Margen immer mehr schrumpften: Denn nicht die Großfarmer bestimmen über die Preise, sondern die Großhändler. Wenige dieser international agierenden Trader teilen zwei Drittel des hart umkämpften Weltmarktes für Soja unter sich auf. Sie heißen Archer Daniels Midland (ADM), Bunge, Cargill und Louis Dreyfus. Dieses nach den Anfangsbuchstaben auch ABCD genannte Oligopol der Händler besitzt in ganz Brasilien ein Netz aus Ölmühlen, Silos, eigenen Hafenanlagen und Finanziers. Auch nahe den Kunden in Europa und Asien unterhalten diese Handelshäuser Lager und Handelsvertretungen. Sie sind damit das entscheidende Glied in der Sojalogistikkette zwischen Produzenten und Kunden. ABCD hatte die Grupo Amaggi buchstäblich in die Ecke gedrängt: Denn von den Exporthäfen Santos oder Paranaguá am Atlantik ist Maggi genauso weit entfernt wie vom Pazifik, wohin die Anden im Westen den Weg versperren. Maggis Verhandlungsmacht in der entfernten Provinz schrumpfte zunehmend. Die Tage des größten brasilianischen

Sojaimperiums schienen gezählt: »Es war nur eine Frage der Zeit und wir wären aufgekauft worden oder pleitegegangen«, sagt Blairo Maggi, nach dem Tod seines Vaters Hauptaktionär des Konzerns. Doch da kam dem Juniorchef die rettende Idee: Statt das Soja teuer per Lkw nach Süden zu verfrachten, könnte es über den Amazonas direkt nach Norden zu den Konsumenten verschifft werden. »Größenwahnsinnig«, spottete die Konkurrenz und spekulierte, dass Maggi scheitern würde. Genauso wie kurz zuvor Olacyr de Moraes, der erste Sojakönig Brasiliens, der eine Eisenbahntrasse von den Häfen am Atlantik in seine Farmen legen wollte und sich dabei finanziell verhasst hatte.

Der Farmer bauen sich ihre Infrastruktur: Häfen, Schiffe, Kraftwerke, Straßen zahlen sie selbst

Doch Blairo Maggi blieb cool: In Schweden ließ der brasilianische Sojakonzern die Barkassen für den Regenwald entwickeln. Denn kein Schiffbauer weltweit führte Binnenschiffe für den Amazonas im Angebot. Die Kähne müssen treibende Urwaldbäume im Wasser genauso überfahren können wie Untiefen von nur einem Meter in der Trockenzeit. Die schwedische Werft kannte sich aus mit schwimmenden Eisbrocken. Heute schieben Schubschiffe bis zu neun Barkassen vor sich her, ein Zug von 200 Meter Länge. In

jeden Kahn passt die Ladung von 66 Lkw. Im Schiffsbauch spielt die Mannschaft Fußball mit den Schauerleuten, während sie auf die Ladung wartet. Schwimmende Messstationen melden über Satellit, wie schwer die Schiffe im Hafen von Porto Velho beladen werden dürfen. So wird verhindert, dass die Kähne im sich ständig verändernden Flussbett aufsetzen. Nach 1.100 Kilometern und 50 Stunden Flussfahrt muss die Fracht mitten auf dem Amazonas umgeladen werden. In einem eigens gebauten Flusshafen übernehmen ozeantaugliche Panamaxfrachter die Ladung, bringen sie bis zur Amazonas-Mündung und halten von dort Kurs auf Rotterdam oder Osaka. Die Flusskähne werden mit Düngemitteln gefüllt und kehren zurück nach Porto Velho. Gegen den Strom brauchen sie mehr als doppelt so lange. Die Besatzungen arbeiten 45 Tage am Stück, dann haben sie eine Woche frei.

Die Einsparungen sind enorm: Der Transport per Schiff bis zum Hochseehafen im Amazonas kostet ein Drittel weniger als zuvor per Lkw nach Santos. Und auf dem Rückweg transportieren die Kähne Dünger und Pflanzenschutzmittel, die der Konzern direkt beim Produzenten in Israel einkauft – ein zusätzlicher Spareffekt. Außerdem gewann Maggi über die Amazonas-Route den direkten Kontakt zu neuen Kunden und Finanziers in Übersee: Neben anderen europäischen Banken finanzieren zeitweise die deutsche WestLB und die KfW den Konzern. In Rotterdam besitzt Maggi heute eine eigene Niederlassung, um Nischenmärkte bedienen zu können und noch näher an die Kunden heranzukommen. In Norwegen steht

sogar eine eigene Sojasmühle. »Heute haben die Multis aufgegeben, uns zu kaufen«, sagt Blairo Maggi stolz. »Wir spielen in ihrer Liga mit.«

Die Geschichte der Grupo Amaggi ist eine der typischen Erfolgsgeschichten des brasilianischen Agrobusiness: Sparsamkeit und Bauernschläue kombiniert mit immensem Fleiß und Risikobereitschaft haben aus dem südbrasilianischen Familienunternehmen in nur zwei Jahrzehnten einen Weltkonzern im Zentrum Südamerikas werden lassen. Zwei Dutzend anderer Konzerne haben ähnliche globale Karrieren an die Spitzen ihrer Branchen hingelegt: Der Zucker- und Ethanolkonzern Cosan ist der weltgrößte Hersteller der Branche. Der börsengeführte, aber vom Eigentümer kontrollierte Konzern verarbeitet mehr Zuckerrohr als ganz Australien, der drittgrößte Zuckerlieferant des Weltmarktes. Die Kaffeekooperative Cooxupé produziert in guten Jahren alleine so viel Kaffee wie ganz Kolumbien – alleine die Nummer drei unter den Exporteuren weltweit. JBS-Friboi und Marfrig zählen heute zu den führenden Rindfleischproduzenten der Welt. Cutrale versorgt rund ein Drittel des Weltmarktes mit Orangensaftkonzentrat, die fusionierten Konkurrenten Citrosuco und Citrovita produzieren ein Viertel des weltweit gehandelten Konzentrats. Brasil Foods ist der größte Geflügelfleischproduzent und -exporteur. Zu den Agrokonzernen im weiteren Sinne lässt sich auch der Zellulosehersteller Fibria zählen. Er ist als der größte Zelluloseproduzent der Welt einer der wichtigsten Zulieferer der internationalen Papierindustrie.

Neben diesen globalen Marktführern mit Milliardenumsätzen gibt es Hunderte mittelgroßer Agrokonzerne, die aber auf beachtliche Verkaufszahlen kommen: Unter den 300 größten brasilianischen Agrarkonzernen finden sich Farmer mit Umsätzen ab umgerechnet 30 Millionen Euro aufwärts. Die mittlere Bauernliga kommt auf Verkäufe von rund 100 Millionen Euro und die Großunternehmen – womit nicht die eben erwähnten Marktführer gemeint sind, die weit mehr verkaufen – setzen im Jahr immer noch bis zu 600 Millionen Euro um.

Wie brasilianische Forscher die Landwirtschaft wettbewerbsfähig machen

Es ist eine völlig neue Generation von Farmern, die Brasilien zur Agrarweltmacht werden lassen. Die neuen Bauern Brasiliens haben wenig mit den verschlafenen oder feudalen Plantagenbesitzern zu tun, die wir oft mit den Landwirten in den Tropen assoziieren. Die neue Agrogeneration ist in den 80er- und 90er-Jahren groß geworden: In dem Krisenland Brasilien, das von einem Wirtschaftsplan in den nächsten taumelte, kümmerte sich der Staat immer weniger um die Landwirtschaft. Subventionen, Preisgarantien, Zwischenfinanzierungen – all das gab es auch in Brasilien. Doch das System wurde in der politischen und wirtschaftlichen

...den das System wurde in der politischen und wirtschaftlichen Dauerkrise des Landes zunehmend ausgehöhlt. Wer auf die staatliche Finanzhilfe wartete, stieg ab in die Bedeutungslosigkeit und musste seine Farm irgendwann verkaufen.

Auf sich allein gestellt begannen die brasilianischen Farmer nach Wegen zu suchen, wie sie ihre Produktivität erhöhen konnten. Entscheidend für den Aufstieg wurde die eigene Forschung, die einerseits privat, aber auch staatlich in enger Zusammenarbeit mit den Farmern stattfand: Die Zuckerkonzerne unterhalten ihr eigenes Forschungsinstitut CTC in der Nähe von São Paulo. Immer saftigere und süßere Zuckerrohrarten und neue Verarbeitungsmethoden entwickeln die Forscher dort. In Kürze werden Brasiliens Zuckerkonzerne auch die Stängel und Blätter des Zuckerrohrs zu Ethanol verarbeiten können. Bisher verbrennen sie die Blätter, betreiben damit Kraftwerke und produzieren ihren eigenen Strom. Die Sojafarmer im Westen unterstützen ihre Fundação Mato Grosso, welche neue Sojasorten für den Einsatz im Cerrado vorbereitet, die sowohl saure Böden als auch lange Trockenphasen überstehen können. Die Orangensaftindustrie finanzierte als erste die Entschlüsselung des genetischen Codes eines Orangenbaumschädlings. Inzwischen haben brasilianische Forscher wie der FAPESP, der weltweit angesehenen Forschungsförderung des Staates São Paulo, das Erbgut von zahlreichen Kulturen wie Zuckerrohr, Eukalyptus oder Kaffee geknackt. Brasilien zählt zur weltweiten Avantgarde in der agrarischen Genomforschung.

Udenkbar wäre die Spitzenstellung von Brasiliens Landwirtschaft jedoch ohne das staatliche Agrarforschungsinstitut Embrapa, welches unter der Militärregierung 1973 gegründet wurde. Heute ist Embrapa weltweit das wichtigste Forschungsinstitut für tropische Landwirtschaft. Dessen 37 Institute sind jeweils spezialisiert auf eine Kultur (»Kaffee«, »Mais und Sorghum«), Thema (»Böden«, »Agroenergie«, »Agroinformatik«) oder Region (»Ostamazonien«, »Tropische Trockengebiete«). Diese von den Pampas im Süden bis zum Amazonas im Norden verteilten Forschungseinrichtungen liefern die Technologie für die grüne Revolution in Brasiliens Landwirtschaft. Bei zwölf wichtigen Rohstoffen ist Brasilien in kurzer Zeit zu einem der führenden Weltmarktlieferanten geworden – darunter Soja, Zucker, Kaffee, Orangensaft, Mais, Rind- und Hühnerfleisch.

Embrapa scheut sich auch nicht, mit ausländischen Konzernen zusammenzuarbeiten. Mit der deutschen BASF und Bayer etwa entwickeln die brasilianischen Forscher neue Gensojasorten, die resistent gegenüber dem verbreiteten Pflanzenschutzmittel Glyphosat sind.

Weltweit spannt Embrapa seit Kurzem ein Netz an eigenen Labors und Vertretungen: in den Agrarzentren der Industrieländer genauso wie in Afrika oder China. Die Brasilianer wollen mit ihrer hoch entwickelten Agrarforschung für die Tropen auch in andere Märkte vorstoßen. Damit ebnen sie den Weg für brasilianische Agrokonzerne. Denn anders als etwa ein Fernseher, der in Korea entwickelt, gebaut und dann in Europa verkauft werden kann, muss die Agrarforschung sich

Europa verkauft werden kann, muss die Agrarforschung sich den lokalen Ökosystemen und Nahrungsgewohnheiten der Menschen anpassen. So werden in den USA ganz andere Sojasorten angebaut als in Brasilien oder Argentinien. In Europa wiederum darf kein Gensoja oder -mais angebaut werden, in den USA ist das legal.

Die Fortschritte der brasilianischen Agrarforschung sind beachtlich: 2011 wird Brasilien eine Rekordernte von über 150 Millionen Tonnen Getreide, Bohnen und Ölsaaten einfahren. Brasiliens Farmer verzeichnen seit Mitte der 70er-Jahre gewaltige Produktivitätszuwächse: Seit 2000 nimmt die Produktivität jährlich fünf Prozent zu – das sind die höchsten Steigerungsraten unter den Agrarnationen, so die Weltbank. Also rund doppelt so viel wie das Durchschnittswachstum der gesamten Wirtschaft von rund zwei Prozent. Gleichzeitig stieg der Einsatz von Böden, Arbeitskräften, Düngemitteln, Maschinen und Pflanzenschutzmitteln im gleichen Zeitraum nur um 0,57 Prozent jährlich. Das heißt: Nicht weil die brasilianischen Farmer immer neue Böden nutzen oder mehr Düngemittel einsetzen, steigen ihre Erträge. Die Ernten wachsen, weil sie die gleichen Flächen intensiver und besser bewirtschaften.

Wenig übrig für Cowboy-Romantik im Wilden Westen Brasiliens

Dabei sind die Brasilianer vor allem stark darin, vorhandene

aber sind die Fachleute vor allem stark durch Vorkenntnisse Technologien und Fachwissen lokal anzupassen. Beispiel Rinderzucht. Brasilien hat den klassischen Rinderzüchtern wie Argentinien und Uruguay schon länger den Rang abgelaufen. Dabei konnten in weiten Teilen Brasiliens bis vor Kurzem noch kaum wettbewerbsfähig Rinder gezüchtet werden. Zu heiß, zu trocken, zu unterschiedlich war das Nahrungsangebot für die meisten aus Europa stammenden Rinderrassen. In den Pampas Argentinien gedeihen diese prächtig. Doch in den Tropen nicht. Doch dann schickte Embrapa zusammen mit Rinderzüchtern Experten nach Indien und Afrika, um tropentaugliche Rinderarten einzukreuzen. Heute sind Embrapa-Experten so weit fortgeschritten bei der Züchtung von Rinderarten auf Basis der Zebu-Rasse, dass die Brasilianer den indischen Forschern ihre Gendatenbanken zur Verfügung stellen. Denn im Herkunftsland der Tropenrinder mit dem Höcker ist die genetische Vielfalt verloren gegangen.

Wer die brasilianischen Rinderzüchter auf ihren Farmen trifft, merkt erst auf den zweiten Blick, dass das Geschäft mit Rindern nichts mehr von Cowboy-Romantik hat, die man erwartet. Denn die Chefs der Fleischkonzerne zeigen sich zu Hause gerne mit Cowboy-Hüten, reden das einfache Portugiesisch des Inlands. Sie hören brasilianische Country-Musik, fahren auf dem Land protzige Pick-ups und züchten nebenbei Cowboy-Pferde wie Quarter Horses. Doch wenn sie über ihr Geschäft reden, dann kann es passieren, dass bei einem einstündigen Interview nicht ein einziges Mal über Rinder, Fleisch oder Steaks gesprochen wird. Es geht um Produkte,

Kapitalöffnung, Gewinnmargen, Marktstrategien. Mit unserer Vorstellung des Metzgers, der die Rinder von seinem Bauern bezieht und schlachtet, hat die Branche in Brasilien so wenig gemein wie ein Postspargbuch mit einem Rohstoffderivat.

Beispiel: der Rindfleischkonzern JBS-Friboi. Er wird von den drei Batista-Brüdern geführt: Joesley (38 Jahre), Wesley (39 Jahre) und José (49 Jahre), genannt Júnior, heißen sie. Namen, die in Brasilien nach Provinz klingen – was zutrifft: Aus Anápolis, tief im Westen Brasiliens, stammen die drei. Dort, wo Rinderweiden und Sojafelder bis an den Horizont reichen und auf den Kleinstädten die Bauernjugend Samstagabend mit ihren Pick-ups den Dorfplatz umkreist. Joesley hat die Schule vor der mittleren Reife abgebrochen. Wesley konnte vor Kurzem noch kein Wort Englisch. Und doch ist den Batistas das Kunststück gelungen, in zehn Jahren aus dem väterlichen Schlachtbetrieb den mit Abstand größten Fleischproduzenten der Welt zu machen. Aus einem Umsatz von rund 400 Millionen Dollar vor zehn Jahren ist mit JBS ein Lebensmittelgigant geworden, der 2011 für 40 Milliarden Dollar Fleisch verkaufen wird. Drei Viertel ihres Umsatzes machen die Batistas heute außerhalb Brasiliens. Nach einer rasanten Einkaufstour in Argentinien, Uruguay, Australien und Italien haben sie vor allem in den USA ihre Pflöcke eingeschlagen: Dort kauften sie vor fünf Jahren erst den abgewirtschafteten Traditionskonzern Swift. 2009 schluckten sie noch Pilgrim's Pride, den zweitgrößten Hühnerverarbeiter der USA. Heute besitzen die Batistas nicht nur in den USA und Südamerika die meisten ihrer 140 Schlachthäuser. In Russland sind sie die größten Zulieferer für

McDonald's. In Australien kontrollieren sie den Rindfleischmarkt – und beliefern von dort und Nordamerika aus China, Südkorea und Japan.

Wie die Batista-Brüder den weltweiten Rindfleischmarkt aufgerollt haben

Die Arbeitsteilung zwischen den Brüdern verläuft klar: »Wesley sondiert, Júnior verhandelt und Joesley bezahlt«, heißt es im Konzern. Der Schulabbrecher Joesley ist heute der Finanzmann. Er hat mit dem Börsengang 2007 die finanzielle Basis für die Expansion der Gruppe ins Ausland gelegt. Mit voller Kasse zog Wesley los auf der Suche nach margenschwachen oder verschuldeten Konzernen im Ausland. Neben der brasilianischen Entwicklungsbank BNDES finanzierten auch private Banken, Pensionsfonds und Investoren die Expansion der Batista-Brüder. Nur so konnte der brasilianische Nobody JBS vor drei Jahren einen nach Umsatz fünfmal so großen Traditionskonzern wie Swift in den USA übernehmen. Die Investoren überzeugte ein Blick in die Bilanzen der Brasilianer: JBS arbeitete mit einer Gewinnmarge vor Steuern und Abschreibungen von 14 Prozent. Der US-Konzern Swift wirtschaftete ohne Gewinne und war hoch verschuldet.

Auch Marfrig, die Nummer zwei unter Brasiliens Fleischproduzenten, hat mit der gleichen Strategie jetzt gerade

den US-Fleischverarbeiter Keystone Foods übernommen, einen der weltweit größten Zulieferer von Fast-Food-Ketten in Europa, Fern- und Nahost. Das ebenfalls von einer Familie kontrollierte Unternehmen kommt jetzt auf einen Jahresumsatz von 16 Milliarden Dollar. Wie JBS will Marfrig mit der weltweiten Expansion neben der Produktion vor allem eigene Vertriebskanäle aufbauen, um das produzierte Fleisch unter etablierten Markennamen vertreiben zu können. »Bisher waren die brasilianischen Konzerne nur Zulieferer für die Industrie in Europa und den USA«, sagt Miguel Cavalcanti vom Consulting-Unternehmen Agripoint aus São Paulo. »Jetzt verkaufen sie direkt an den Verbraucher und streichen die Gewinne des Handels und der Verarbeitung ein.«

Weltweit werden derzeit die Gewichte in der Fleischbranche neu verteilt. Auch in Europa: Der Einzelhandel und die Supermarktketten sind inzwischen selbst zu großen Fleischproduzenten geworden und sichern sich die Profite der Großschlächtereien. Produzenten wie JBS dagegen wollen die Rendite des Vertriebs. So ist es nur eine Frage der Zeit, bis die brasilianischen Fleischkonzerne auch in Europa eigene Kanäle aufkaufen werden. In den USA etwa verkauft JBS bereits zehn Prozent seines Fleisches über das eigene Vertriebsnetz. »Unser Ziel ist, die Hälfte unseres Verkaufs über eigene Kanäle abzuwickeln«, sagt Finanzexperte Joesley Batista.

Der entscheidende Wettbewerbsvorteil von JBS wie Marfrig ist der Standort in Südamerika, wo weltweit am preisgünstigsten tierisches Protein produziert wird. Denn die

Futtermittel Mais und Soja wachsen dort ertragreich. Brasilien ist seit sechs Jahren der größte Rindfleischexporteur auf dem Weltmarkt: Ein Drittel des weltweit gehandelten Rindfleisches kommt heute aus Brasilien. Die OECD erwartet, dass 2018 zwei Drittel aller Fleischexporte auf dem Weltmarkt aus Brasilien stammen werden. Denn in den USA, Europa und Australien stagniert die Produktion.

Weltweit verteilte Standorte: Das Risikomanagement der Fleischkonzerne

Die neuen Fleischmultis kaufen sich weltweit verteilt Standorte auf. Das machen sie vor allem, um die Erlöse pro Tonne zu steigern und ihr Geschäftsrisiko zu verringern. Denn viele Fleischmärkte sind geschützt. Vor allem die der Industrieländer. Für brasilianische Produzenten ist die Hälfte des Weltfleischmarktes verschlossen. Die EU erhebt auf einige Fleischprodukte aus Brasilien bis zu 180 Prozent Zoll und legt Limits fest für Fleischimporte. Brasiliens Fleischproduzenten wichen deshalb bisher auf Märkte mit niedrigerem Pro-Kopf-Einkommen aus, wie Russland oder Nahost. Aus Uruguay oder Australien dagegen dürfen sie in die USA oder Japan exportieren. Deswegen haben JBS wie Marfrig dort investiert. Für die Tonne Rinderfilet aus Uruguay bezahlen europäische Restaurantketten 33.000 Dollar. In Hongkong erzielt JBS nur ein

Drittel des Verkaufspreises. »Je breiter wir regional aufgestellt sind, umso höhere Durchschnittserlöse pro Tonne können wir im Gesamtkonzern erzielen«, sagt Joesley Batista.

Die geografische Verteilung senkt auch das Unternehmensrisiko: Denn wegen plötzlich ausbrechender Krankheiten wie Maul- und Klauenseuche können in der Fleischbranche Märkte über Nacht kollabieren. Auch politischer Druck nationaler Agrarlobbys ist ähnlich unberechenbar: So setzte die EU auf Druck der europäischen Rinderzüchterverbände durch, dass seit Anfang 2008 zeitweise kein brasilianisches Rindfleisch mehr nach Europa verschifft werden darf.

Auch zur Risikoverringerung weiten die brasilianischen Fleischmultis ihre Produktpalette um Hühner- und Schweinefleisch aus. Bricht wie beim Rinderwahnsinn in Europa vor einigen Jahren der Markt für Rindfleisch zusammen, explodiert die Nachfrage nach Hühnerfleisch. In der Wirtschaftskrise fragen die Konsumenten in Europa und den USA mehr – billigere – Hühnerschlegel nach als – teurere – Rindersteaks. In den Schwellenländern dagegen kommen neue Konsumenten dazu. Sie steigen zuerst bei den billigeren tierischen Proteinvarianten Huhn und Schwein ein. Die OECD prognostiziert für die nächsten zehn Jahre eine schneller wachsende Fleischnachfrage als in der vergangenen Dekade – Huhn und Fleisch legen dabei noch schneller zu als der Gesamtmarkt.

JBS zählt heute zu den größten Konzernen Lateinamerikas. Ein Multi mit 125 000 Beschäftigten weltweit, der 90 000 Rinder

Am Markt mit 12.000 Beschäftigten weltweit, der 50.000 Kühe und 7,2 Millionen Hühner pro Tag schlachtet. Doch für die Batistas hat sich außer der Größe nicht viel am Geschäft geändert: »Das Business ist eigentlich ganz einfach«, erklärt Joesley Batista, »wir müssen die Verkäufe steigern, die Kosten senken und die Zinsen im Blick behalten.« Das Problem sei – so Batista –, Mitarbeiter zu finden, die das Geschäft so klar vor Augen haben wie er selbst.

Weshalb Lebensmittel teuer bleiben werden

Die Konkurrenten aus den Industrieländern haben die Durchsetzungskraft der brasilianischen Agrarkonzerne erst spät mitbekommen. Denn zuerst waren die damit beschäftigt, ihren lokalen Markt von heute 190 Millionen Einwohnern zu versorgen. Auch als bedeutender Agrarexporteur verkauft Brasilien heute nur rund ein Viertel seiner Agrarproduktion ins Ausland. Außerdem tummelten sich die Brasilianer zumeist unbemerkt in Nischen auf den Weltmärkten: Osteuropa, Russland, Nahost – die einzigen Märkte, die ihnen offen standen. Außerdem hatten europäische Konzerne wenig Interesse an Investitionen im Ausland. Die Preise für Soft Commodities, wie Agrargüter an den Rohstoffmärkten genannt werden, dümpelten seit den 70er-Jahren vor sich hin. Auf den geschützten einheimischen Märkten in Europa und den USA gab es einfach genug zu verdienen. Nahrungsmittelknappheit

gab es einfach genug zu verdienen. Nahrungsmittelknappheit war ein Begriff aus der Entwicklungshilfe und nicht wie heute ein Thema an den Kapitalmärkten und unter Investoren.

Als auch deutsche Unternehmen begannen, über Investitionen in Brasilien nachzudenken, mussten sie erstaunt feststellen, dass der Zug bereits abgefahren war. So erging es Südzucker aus Deutschland. Der größte europäische Zuckerkonzern schickte mehrfach Delegationen nach Brasilien. Doch das Interesse der Brasilianer an ausländischen Partnern war gering. »Die brauchen uns nicht«, erklärte ein Sprecher des Konzerns perplex. »Sie sind weder auf Technologie noch Kapital von außen angewiesen.«

Die Übermacht der brasilianischen Agrarkonzerne wurde jedoch schlagartig bekannt, als zuerst Chinas Wirtschaftsboom den weltweiten Markt für Agrargüter durcheinanderwirbelte. In wenigen Jahren wurde China, bis dahin ein Agrarexporteur, zum Agrarimporteur. Die einzigen Produzenten, die in kurzer Zeit die neue Nachfrage nach Mais, Weizen und Soja stemmen konnten, waren die Südamerikaner. Neben Argentinien – und im kleineren Maßstab Uruguay, Paraguay und Bolivien – war das vor allem Brasilien. Zwar waren die nachgefragten Mengen aus China gar nicht so groß wie oftmals vermutet. Doch der Weltmarkt für Agrargüter ist klein – im Vergleich zu den produzierten Mengen. Die meisten Staaten konsumieren das, was sie produzieren. Fehlt plötzlich ein Produkt auf dem Weltmarkt, weil ein Land wie China vom Produzenten zum Konsumenten wird, dann wirkt sich das schnell aus: Das Angebot wächst nur langsam, die Lager schrumpfen und die

Preise schießen hoch.

Dazu kam die energiepolitische Wende der USA: Mitte 2005 beschlossen die USA, bis 2012 ein Fünftel ihres Benzins und Diesels durch alternative Treibstoffe zu ersetzen. In kurzer Zeit wurden 30 Millionen Tonnen Mais in den USA zusätzlich gepflanzt und in Destillieren zu Ethanol verbrannt – die Maisvorräte weltweit schrumpften auf historisch niedrige Niveaus. Infolgedessen stiegen nicht nur die Maispreise kräftig an. Auch Quotierungen für Soja und Weizen kletterten nach oben: Denn die US-Farmer reduzierten die Anbauflächen für Soja und Weizen, um Mais anzubauen. Kurz danach protestierten in Italien Hausfrauen gegen die steigenden Pastapreise, und in Mexiko kam es zu Demonstrationen, weil die Tortillas immer teurer wurden. Die Agrarpreise befinden sich immer noch auf einem historisch weit höheren Niveau als die letzten 50 Jahre. Das liegt derzeit auch an der Spekulation. Wegen der hohen Liquidität, mit der die Zentralbanken der Industrieländer die Märkte überschwemmten, suchten sich Investoren angesichts der zunehmenden Inflation Agrarrohstoffe als Anlageobjekte aus. Doch auch wenn diese Blase irgendwann platzen wird: Die Zeiten preiswerter Lebensmittel dürften endgültig vorbei sein angesichts der zunehmenden Weltbevölkerung, der steigenden Lebensstandards und weniger potenziell nutzbarer Agrarflächen.

Brasilien wird seine Position zum Lebensmittelzulieferer der Welt noch ausbauen. Denn das Land hat eines der größten Agrarpotenziale weltweit. Während Europa seine Agrarflächen

kaum noch steigern kann und die Agrarflächen in einigen Staaten Asiens sogar schrumpfen, kann Brasilien dagegen seine Landwirtschaftsflächen verdreifachen, ohne dass dafür Wald abgeholzt werden muss. Ein Drittel dieser potenziell nutzbaren Agrarfläche liegt brach. Zwei Drittel sind Rinderweiden, die in Agrarflächen umgewandelt werden könnten. Nach Angaben der Welternährungsorganisation FAO verfügt Brasilien mit 330 Millionen Hektar über doppelt so viele nutzbare Agrarflächen wie Russland, die Nummer zwei auf der Liste der Staaten mit den größten Agrarpotenzialen. Brasiliens potenziell nutzbare Agrarfläche entspricht etwa der Hälfte der gesamten heute genutzten Agrarfläche Europas inklusive Russland. Brasilien besitzt zudem rund zwölf Prozent der weltweiten Wasservorräte, hat also nicht das Problem Chinas, das zwar Flächen und Technologie für Landwirtschaft hat, aber zunehmend unter Wassermangel leidet.

Mangelnde Transparenz wird für die brasilianischen Agrokonzerne zum Bumerang

Doch unschlagbar preiswert zu produzieren ist auf den weltweiten Agrarmärkten nicht ausreichend, um erfolgreich zu sein. Denn viele Märkte weltweit sind zum Schutz der einheimischen Produzenten für Importe verschlossen. Deswegen ist für die brasilianischen Agrokonzerne die

Deswegen ist für die brasilianischen Agrokonzerne die Unterstützung durch ihre Diplomatie entscheidend: Die Diplomaten in Brasilia und den Botschaften weltweit arbeiten eng mit den Lobbys der Zuckerproduzenten, der Hühnermäster, der Orangensafthersteller, der Rinderzüchter und der Schweinefleischproduzenten zusammen. Es geht um bessere Marktzugänge, größere Quoten und niedrigere Zölle. Ob in Washington, in Brüssel bei der EU oder in Genf bei der Welthandelsorganisation (WTO) – die brasilianischen Lobbyisten und ihre Diplomaten sind agil: So gelangen Brasilien bei der WTO mehrere historische Urteile zu seinen Gunsten – etwa gegen die Zuckerordnung der EU oder die Subventionen für die US-Baumwollfarmer.

Umso erstaunlicher finde ich, dass die Recherche über die neue Agrarmacht in Brasilien mühselig ist. Der Sojaproduzent Amaggi ist eine seltene Ausnahme an Transparenz, auch die Kaffeeproduzenten sind offen und die wenigen börsengeführten Konzerne der Branche haben sich daran gewöhnt, mit der Presse zu sprechen – es bekommt der Aktie nicht, wenn das Management sich einsilbig gibt. Doch das sind die wenigen Ausnahmen.

Anstatt ihre Stärke oder ihre Modernisierung zu demonstrieren, lassen sich die meisten Farmkonzerne nicht gerne in die Karten schauen. Beispiel: Die brasilianische Orangensaftindustrie gibt traditionell keine Interviews. Nicht mal Fotos gibt es von den wichtigsten Managern und Eigentümern. Die Handelshäuser geben sich ähnlich zugeknöpft. Als ich 1994 zum ersten Mal den Trader Bunge

interviewte, war die Stimmung seltsam angespannt. Kein Fotograf war erlaubt, keine Tonbandaufnahmen. Die versammelten Herren aus dem Direktorium schwiegen mehr, als dass sie sprachen. »Der Fakt, dass wir mit Ihnen reden, ist an sich schon revolutionär«, erklärte mir der Deutsch-Brasilianer Alberto Weisser, damals neu ernannter CEO und bis heute Chef des Konzerns, der inzwischen seinen Sitz von São Paulo in die USA verlegt hat – das war das erste und letzte Interview, welches der Konzern mir gegeben hat, trotz zahlreicher Anfragen.

Doch die fehlende Transparenz wird für die Konzerne zunehmend zum Bumerang: Denn Brasiliens Agrokonzerne müssen sich auf den Weltmärkten immer öfter gegen die Vorwürfe wehren, auf Kosten der Umwelt und ihrer Mitarbeiter zu produzieren sowie von der ungerechten Landverteilung in Brasilien zu profitieren. Die Vorwürfe sind meist die gleichen: Zellulosefabrikanten bauen Eukalyptus in Indianerreservaten an. Zuckerkonzerne beschäftigen Arbeiter in sklavenähnlichen Verhältnissen. Sojakonzerne brennen den Amazonas-Regenwald ab. Rinderzüchter treiben ihre Herden auf ehemalige Regenwaldflächen. Die Sojaproduktion ist von genmanipuliertem Saatgut und Pflanzengiften verseucht.

Moderne Umweltpolitik: Wenn Greenpeace, McDonald's und Sojafarmer sich zusammentun

Dennoch gibt es neue Wege – und überraschende Interessenkoalitionen: Ende Juli 2006 verkündeten Spitzenverbände der brasilianischen Sojabranche, dass sie ab sofort und zwei Jahre lang kein Soja mehr handeln würden, das auf gerodeten Amazonas-Regenwaldflächen gepflanzt wurde. Auch würden sie dafür sorgen, dass die Zulieferer keine Arbeiter in sklavenähnlichen Verhältnissen halten. Verbandsvertreter, denen sonst bei Worten wie »Nachhaltigkeit« oder »Amazonas-Schutz« der Blutdruck steigt, erklärten den Entschluss als eine Selbstverständlichkeit: »Der Markt verlangt heute nicht mehr nur den besten Preis, sondern will auch ökologische und soziale Nachhaltigkeit.«

Was die Verbandsvertreter nicht erwähnten: Fast zeitgleich fand in London eine Pressekonferenz statt. Dort verkündeten Großbritanniens Einzelhandelsketten, Lebensmittelhersteller und Fast-Food-Ketten, dass sie ab sofort von den Händlern wie ADM, Cargill und Bunge kein Soja mehr aus Brasilien kaufen würden. Es sei denn, die Trader können nachweisen, dass für den Anbau weder Amazonas-Regenwald abgebrannt wird, noch sklavenähnliche Arbeitsbedingungen existieren.

Die »freiwillige Selbstverpflichtung« der Sojabranche war ein erster Sieg der Umweltschutzgruppen nach jahrelangem Kampf: Denn bislang ignorierte die Sojabranche die Vorwürfe der Umweltschutzgruppen. Deshalb blies Greenpeace zum Angriff: Mit einer Kampagne »Der Amazonas brennt für unser Essen« dokumentierten die Umweltschützer, wie Amazonas-

Soja durch den Trader Cargill schließlich über die Verarbeitungskette in einer McDonald's-Filiale in London als Chicken Nugget landete. Wie erhofft reagierte die Fast-Food-Kette wie von der Tarantel gestochen. Kategorisch erklärte die McDonald's-Vizechefin für Europa: »Schon lange verwenden wir kein Fleisch mehr, das von Rindern aus der Amazonas-Region stammt. Die gleiche Politik gilt ab sofort für Soja.« Schnell zogen Supermarktketten wie Tesco, Sainsbury und Lebensmittelkonzerne wie Unilever nach und erklärten ihr Embargo. Inzwischen ist das Abkommen zum zweiten Mal verlängert worden. Der staatliche Banco do Brasil, der wichtigste Finanzier der Farmer, hat sich ebenfalls der Initiative angeschlossen. Die Grupo Amaggi ist federführend bei der Initiative dabei.

Danach nahm sich Greenpeace Unternehmen wie Adidas, Reebok, Nike, Geox und Timberland vor, aber auch Supermarktketten wie Aldi, Lidl und Makro. Greenpeace wirft den Sport- und Schuhkonzernen vor, sie profitierten von günstigem Leder aus Regionen, in denen für die Rinderzucht der Urwald zerstört werde. Inzwischen haben sich auch die Fleischkonzerne darauf geeinigt, kein Leder, Fleisch oder sonstige Produkte von abgeholzten Flächen zu liefern.

»So schnell, direkt und effizient kann der Markt funktionieren«, freut sich Achim Steiner, der in Brasilien aufgewachsene deutsche Exekutivdirektor der UNEP, dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen mit Sitz in Nairobi. »Vor Kurzem wäre eine Allianz aus Greenpeace, McDonald's, den Sojaproduzenten und der brasilianischen Regierung

undenkbar gewesen. Doch das ist die Dynamik der
Umweltpolitik von morgen.«

6 DIE RIESEN AUS RIO: PETROBRAS, VALE, BNDES & CO.

Die versteckte Macht am Zuckerhut: Ein Spaziergang durch die Brasil SA

Wer anschaulich vorgeführt haben will, wie Brasiliens Wirtschaft tickt, dem empfehle ich einen Spaziergang durchs Zentrum vom Rio de Janeiro. Zu sehen ist dort die Brasil SA – das Gravitationszentrum der brasilianischen Wirtschaft. Also dieses schwer durchschaubare Interessengeflecht zwischen Staat und Wirtschaft, wo die Entscheidungen über Brasiliens Entwicklung fallen. So wie bei uns die Deutschland AG, also die miteinander verflochtenen Banken, Versicherungen und Großunternehmen, der politisch-wirtschaftliche Klüngel der deutschen Nachkriegszeit. Doch während die Deutschland AG noch keinen rechten Nachfolger gefunden hat, ist das in Brasilien anders: Die Brasil SA ist stärker denn je.

Im Zentrum von Rio bietet sich die Gelegenheit, dieses kaum

fassbare Netzwerk in seinen Dimensionen zu begreifen. Beginnen wir den Rundgang dort, wo die Straßenbahn über den Aquädukt nach Santa Teresa losrumpelt. Die moderne Kathedrale, den »Kaffeefilter«, lassen wir wortwörtlich links liegen – die katholische Kirche hat kaum Einfluss in der Brasil SA. Wir konzentrieren uns lieber auf den riesigen, silbermetallisch glänzenden Würfel rechts. Es ist die Petrobras, der brasilianische Öl- und Gaskonzern, einer der größten Energiekonzerne weltweit. Direkt ihm gegenüber schwebt schwarz verspiegelt, 30 Stockwerke hoch, elegant balancierend, die nationale Entwicklungsbank BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) – die größte Entwicklungsbank Lateinamerikas, weit wichtiger als alle internationalen Entwicklungsbanken wie Weltbank oder Interamerikanische Entwicklungsbank (IADB) in Südamerika zusammen – ganz zu schweigen von unserer KfW. Neben dem BNDES – auf der gleichen Straßenseite in Richtung Hafen – stehen zwei mächtige Hochhäuser. Sie gehören der Caixa Econômica Federal, der größten Sparkasse Lateinamerikas. Ihr gegenüber, sozusagen direkt auf Augenhöhe mit Petrobras, ragt das Verwaltungsgebäude des Banco do Brasil, der führenden Staatsbank Lateinamerikas in die Höhe. Etwas weiter runter in Richtung Guanabara-Bucht kommen wir zum Büroturm der Vale, der Nummer zwei unter den Bergbaukonzernen weltweit. Wenn wir im Altstadtviertel Lapa jetzt am frühen Abend vor einer Bar noch ein Bier trinken, dann blicken wir auf die hell erleuchteten Bürotürme von Petrobras und BNDES, Banco do Brasil und Caixa. Sie sehen aus wie mächtige Tanker oder

Ölplattformen im Meer – und genau das sind sie auch für Brasiliens Wirtschaft.

Petrobras wie Vale sind die zwei wichtigsten brasilianischen Konzerne nach Umsatz, Börsengewicht und internationalem Auftritt. Millionen von Kleinanleger in Brasilien und weltweit besitzen Aktien der wichtigsten brasilianischen Bluechips. Dennoch hat in beiden Unternehmen der brasilianische Staat das letzte Wort – über verschiedene Kanäle: Einerseits hält der Staat direkt Anteile an den Unternehmen. An Petrobras besitzt der Staat mehr, an Vale weniger, aber genug, um bei allen wichtigeren Entscheidungen das Veto einlegen zu können. Doch der Einfluss des Staates reicht weiter. Über den BNDES. Er ist der wichtigste staatliche Finanzier, ohne dessen Kredite in Brasilien kein Unternehmen investieren könnte – auch Petrobras und Vale nicht, obwohl sie über die Börse privates Kapital bekommen können. Der BNDES sitzt zudem – über eine Tochter, die BNDESPar – als Teilhaber in vielen großen Unternehmen Brasiliens im Aufsichtsrat. Natürlich auch bei Vale und Petrobras.

Der starke Arm des Staates – warum ohne den BNDES und die Pensionsfonds nichts geht

In die Boards der brasilianischen Konzerne kam der BNDES durch die Privatisierungen der 90er Jahre. Der BNDES fing

durch die Privatisierungen der 90er-Jahre. Der BNDES hing Unternehmen auf, welche durch die Markttöffnung unter die Räder kamen – und vergrößerte in den Firmen seinen Einfluss. Während der wirtschaftlichen Erholung der letzten Jahre finanzierte der BNDES vor allem Investitionen. Am liebsten neue Fabriken, Infrastruktur sowie technologieintensive Projekte. Auch ausländische Konzerne, wie Autobauer (Volkswagen) oder Stahlkonzerne (ThyssenKrupp) bekommen Geld aus Rio de Janeiro für neue Fabriken.

Mit der Wahl Lulas zum Präsidenten 2002 zog in der Bank ein neuer Wind ein: Während der 90er-Jahre war dort vor allem die Bankerclique aus Rio de Janeiro am Ruder gewesen, die zuvor den Plano Real entworfen hatte. Die Banker sahen den BNDES als Finanzinstrument als Ergänzung zu den privaten Banken – aber auch nicht mehr. Der eine oder andere sprach auch davon, dass die bürokratische Bank eigentlich privatisiert werden sollte. Doch unter Lula konnten die Banker abtreten, Ökonomen kamen ans Ruder: Viele von ihnen kamen von der Uni Campinas bei São Paulo, wo die nachfrageorientierte Volkswirtschaftslehre die 90er-Jahre überlebt hatte. Für sie wurde die Bank wieder zum strategischen Instrument, um Brasiliens Wirtschaft zu formen. Die Zielvorgabe: Der BNDES soll nationale Champions fördern. Also brasilianisch kontrollierte Großkonzerne für ihren Auftritt auf den Weltmarkt fit machen: Wie etwa in der Zellstoffbranche, wo die Bank Anfang 2008 den Kauf von Aracruz Celulose durch Votorantim Celulose e Papel (VCP) unterstützte. Dabei entstand mit Fibria der weltgrößte Zelluloseproduzent. Auch bei den

Rinderzüchtern von JBS waren die Kredite und die Beteiligung des BNDES entscheidend, um durch Aufkäufe in den USA zum größten Fleischkonzern der Welt zu werden.

In der Wirtschaftskrise wurde der BNDES zentral für Brasiliens Wirtschaft: Banken und Investoren drehten Ende 2008 nach der Lehman-Brothers-Pleite den Kredithahn zu. Die Staatsbank, die sich aus den Beiträgen der brasilianischen Arbeitsversicherung, dem Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) finanziert, bekam rund 100 Milliarden Dollar zusätzlich vom Schatzamt zur Verfügung gestellt für zwei Jahre. Später wurde der Betrag noch mal aufgestockt. Sie ist bis heute, trotz schon lange wieder geöffneter Finanzkanäle ins Ausland, der wichtigste Geldgeber der brasilianischen Unternehmen geworden. Die gewachsene Bedeutung der Bank seit der Weltwirtschaftskrise spürt man am neuen Respekt, welche Banker und die Finanz-Community dem Präsidenten Luciano Coutinho entgegenbringen. Noch bei der Frühjahrssitzung des Institute of International Finance (IIF) Anfang 2008 in Rio de Janeiro betrachteten die angereisten Banker den Wirtschaftsprofessor Luciano Coutinho bei seiner Rede mit höflichem Desinteresse. Ein linker Professor eben. Doch inzwischen hören Unternehmer und Banker zu, wenn der bedächtige Ökonom spricht. Der BNDES ist heute gemessen an seinem Kreditvolumen weit größer als etwa die Weltbank. »In Krisenzeiten wie diesen können wir froh sein, ein Finanzierungsinstrument zu besitzen wie den BNDES«, sagt der brasilianische Banker Francisco Gros – selbst ein typisches Produkt der Brasil SA. Der Banker war in seiner Karriere

Produkt der Brash SA. Der Banker war in seiner Karriere sowohl Präsident des BNDES, der Petrobras und der Zentralbank – bevor er jetzt zu einem privaten Ölkonzern wechselte.

Die Pensionsfonds: Die Grauzone des Staatseinflusses

Ein anderer Einflusskanal des Staates auf die Unternehmen ist weniger transparent – aber ähnlich wichtig. Wir lernten ihn während des Rundgangs beim Banco do Brasil und der Caixa, den beiden größten staatlichen Banken, nur indirekt kennen. Denn an die Staatsbanken angehängt sind mächtige Pensionsfonds: Der Pensionsfonds Previ ist der mit Abstand größte Pensionsfonds Brasiliens und ganz Lateinamerikas. Er gehört zum Banco do Brasil. Petros ist die Kasse der Petrobras-Mitarbeiter und Funcef die der Belegschaft der staatlichen Caixa Econômica Federal. Zwei Drittel der Mittel der gesamten Pensionsfonds in Brasilien stammen aus staatlichen Unternehmen. Auch die Fonds haben Schlüsselpositionen in vielen wichtigen Unternehmen. Weil private Banken kaum Finanzierungen über ein Jahr anbieten, sind die rund 200 Milliarden Dollar, welche die brasilianischen Pensionsfonds in Unternehmen anlegen können, entscheidend für deren Investitionskraft. Sie sind der verlängerte Arm der Exekutive. Die Fonds komplettieren den Staatseinfluss. Etwa bei der Vale: Der brasilianische Staat erreicht mit sieben Prozent Anteil am

Der brasilianische Staat erhebt mit sieben Prozent Aktien am Kapital keine Mehrheit an der Vale. Doch zusammen mit den Aktienpaketen der Previ (16 Prozent) und des BNDES (17 Prozent) hat er de facto die Kontrolle über den zweitgrößten Bergbaukonzern der Welt.

Doch die Fonds arbeiten wenig transparent: Die Spitzen der Fonds werden politisch von den Regierungen, Gewerkschaften und Unternehmensvertretern besetzt. Die meisten Fonds »gehören« einer Partei oder einem politischen Clan, der dafür sorgt, dass stets Vertreter aus den eigenen Reihen zum Zuge kommen. Es sind Schlüsselpositionen in der brasilianischen Bürokratie und Politik. Ihre Funktionäre sind kaum in der Öffentlichkeit bekannt – dafür aber umso mächtiger. Es gibt wenig Bürokraten, deren Handynummern so begehrt sind wie die der Direktoren der Pensionsfonds. Die Entscheidungen der Fonds, sich an einem Wasserkraftwerk, einem Schlachthof oder einer Raffinerie zu beteiligen, können aus armen Gemeinden oder ganzen Landstrichen des Landesinnern in wenigen Monaten Boomregionen machen – oder eben nicht. Für Bürgermeister, Abgeordnete und Senatoren kann das politisch überlebenswichtig sein.

Die unübersichtlichen Verflechtungen zwischen Regierung, Staatsbanken und Pensionsfonds – dem Rückgrat der Brasil SA – schaffen ein fruchtbares Ambiente für Korruption und Ineffizienz. Weniger beim BNDES, der nach den Privatisierungen kaum in Skandale verwickelt war. Doch immer wieder fliegen Direktoren der Pensionsfonds auf, die sich von privaten Unternehmen schmieren ließen. Legendär

sind in Brasilien seitdem Landrover-Jeeps. Einen solchen ließ sich ein Fondsdirektor von einem Ölunternehmen schenken. Zudem arbeiten die Fonds selbst oft ineffizient und mussten mehrfach in der Vergangenheit durch den Staat saniert werden.

Genauso wichtig wie Öl und Erz: Der soziale Anker der Rohstoffkonzerne

Ich denke, dass die Brasil SA trotz der Ineffizienz einer der wichtigen Wettbewerbsvorteile Brasiliens im globalen Wettbewerb ist. Denn dieses Netzwerk schafft nicht nur eine beachtliche lokale Finanzierungsquelle – unabhängig von privaten Banken oder ausländischen Finanziers. Die Brasil SA sorgt auch für eine erstaunliche Kontinuität in der Wirtschaft. Das Bild von Petrobras, BNDES & Co. als den Tankern der brasilianischen Wirtschaft stimmt: Diese Schwergewichte lassen sich nicht so einfach vom Kurs abbringen. Trotzdem sind sie keine Inseln in der Gesellschaft – wie das der Ölkonzern PdVSA in Venezuela oder der Kupferkonzern Codelco in Chile immer waren. In Brasilien hat die Politik Einflussmöglichkeiten auf die Unternehmen. Politische Wechsel verändern auch die Rahmenbedingungen der Wirtschaft – doch sie werden abgefedert. Es gibt wegen der Brasil SA in Brasilien keine 180-Grad-Kurswechsel. Das schafft Vertrauen. Denn Investoren verabscheuen abrupte Regeländerungen, wenn sie ihr Geld über Jahre in Fabriken stecken sollen.

Die Brasil SA funktioniert wie ein dicht geknüpftes Kommunikationsnetz, über welches die Regierung ihre Interessen artikuliert. Es ist teilweise nicht transparent und deswegen teuer wegen der Ineffizienz und Korruption – aber es funktioniert: Die gewählte Regierung hat Mittel und Möglichkeiten, in die Wirtschaft einzugreifen. Sie steht keinem Wirtschaftsblock gegenüber, auf den sie keinen Einfluss hat. Unternehmen wie Regierungen müssen in Brasilien ständig neu ihre Kräfte messen und Kompromisse aushandeln. Das verhindert Kurzschlusshandlungen, wie sie in Emerging Markets typisch sind: In Argentinien, Bolivien oder in Venezuela funktioniert diese Kommunikation nicht. Die Regierungen regieren per Dekret, sie verstaatlichen, um mehr Einfluss auf die Wirtschaft zu bekommen. Oder sie schaffen neue Unternehmerklassen parallel zu den bestehenden, die jedoch mit jedem Machtwechsel weggefeigt werden. Das schafft Misstrauen. Investoren halten sich zurück. Die Gesellschaft als Ganzes verliert.

Die Kompromisse, welche über das Netzwerk der Brasil SA zwischen Politik und Unternehmen ausgehandelt werden, bewegen sich zwischen zwei klaren Interessenpolen: Die Unternehmen wollen investieren und möglichst hohe Gewinne einfahren. Die Regierung und Politiker wollen Stimmen – und brauchen deshalb Arbeitsplätze, steigende Einkommen, mehr Steuereinnahmen. Die zwischen diesen Polen ausgehandelten Kompromisse erhöhen die Flexibilität. Unternehmen und Politik können in Krisenzeiten schneller reagieren: Die Konzerne können darauf verzichten, Tarife anzuheben,

Unternehmen können darauf verzichten, Tante Annas Sohn, Mitarbeiter zu entlassen oder Investitionen zu streichen – obwohl das zulasten der Gewinne und Dividenden geht, was den Aktionären gar nicht gefällt. Dafür profitieren die Anteilseigner davon, dass die Konzerne zum Beispiel privilegierten Zugang zu ihren Märkten erhalten. So wie Petrobras nun für alle neuen Ölfelder das Fördermonopol erhalten soll. Petrobras wird der einzige Konzern sein, der in den Offshorefeldern Öl fördern darf. In- und ausländische Privatkonzerne können lediglich als Kapitalgeber an der Exploration und Förderung teilnehmen.

Auch ist der politische Widerstand geringer, wenn Konzerne eng mit dem Staat zusammenarbeiten oder von ihm kontrolliert werden. Private Konzerne werden eher von Protestbewegungen unter Druck gesetzt als Staatskonzerne. Die soziale Verankerung der Konzerne wird auch bei Aktionären zunehmend wertgeschätzt – und nicht nur negativ als Gewinnschmälerer kritisiert.

Das Modell Petrobras – Blaupause für die weltweite Ölindustrie

Gerade für Rohstoffkonzerne ist der soziale Konsens inzwischen ein kaum zu überschätzender Unternehmensvorteil geworden: Was nützen die reichsten Öl- oder Erzreserven, wenn die Bevölkerung sich in den Absatzgebieten querstellt? Beispiel Peru: Dort leiden die Bergbaukonzerne Buenaventura

und Newmont Mining unter der fehlenden sozialen Akzeptanz. Die Konzerne besitzen in der Yanacocha-Mine in 4.000 Meter Höhe Goldreserven mit den niedrigsten Förderkosten weltweit. Doch lokale Protestgruppen verschließen immer wieder den Eingang zum Hochtal mit Demos. Lokale Politiker und Autoritäten wie die Kirche unterstützen die Proteste, weil sie ihnen Popularität verschaffen. Ohne den sozialen Konsens sind die Erzreserven wenig wert. Auch die Vale hat in Nordbrasilien zeitweise Probleme mit Indianerstämmen, welche die Eisenerzzüge von den Minen in Carajás an die Küste lahmlegen. Die Schienenbesetzungen finden unweigerlich ihren Weg in die internationale Presse – und wenig kann einem Finanzdirektor auf Roadshow in London oder New York so die Laune verderben, wenn er statt über Bilanzkennzahlen erst mal über Entschädigungen für Indios reden muss.

Die Kunst besteht darin, die Balance zu finden: bei einem sozial verankerten Unternehmen, das aber immer noch seine Bestimmung erfüllt, also Erz oder Öl produziert. In Venezuela oder in Mexiko geht das schief: Mexikos Ölkonzern Pemex muss traditionell alle seine Einnahmen aus dem Ölgeschäft an den Staat abführen. Für die Erschließung neuer Ölquellen bleibt kaum Geld übrig. Wenn sich nichts ändert, dann wird der einst wichtige Ölexporteur Mexiko schon in Kürze Öl importieren müssen, um seinen Bedarf zu decken.

Noch krasser ist der Verfall in der venezolanischen PdVSA, dem einstmals wichtigsten westlichen Ölkonzern in Staatshand: Präsident Hugo Chávez nutzt den Konzern als Motor für seinen

»Sozialismus des 21. Jahrhunderts«. Der Präsident zweigt von den Gewinnen den Großteil ab für soziale Projekte – ein großer Teil verschwindet auch direkt in den Taschen der regierenden Clique. Nur ein Bruchteil wird investiert. Gleichzeitig übernimmt der Ölkonzern immer neue Aufgaben. In Tochtergesellschaften werden Schuhe hergestellt, Schiffe gebaut, wird Soja gepflanzt und werden Rinder gezüchtet. Die Ölproduktion dagegen hat sich in der Amtszeit von Chávez auf 2,3 Millionen Fass am Tag fast halbiert.

Petrobras teilt nicht das traurige Schicksal seiner Konkurrenten. Mit einem eigenen Mix aus Staat und Markt ist der brasilianische Energieriese Petrobras dabei, einer der wichtigsten Energiekonzerne der Welt zu werden. Doch der Einfluss des Ölkonzerns reicht weiter: Besuchergruppen aus Ölstaaten kommen nach Rio de Janeiro, um sich deren Geschäftsmodell erklären zu lassen. Petrobras bietet für rohstoffreiche Emerging Markets die Blaupause für ein neues Unternehmensmodell.

Glück und die richtigen Entscheidungen: Petrobras wird »Big Oil«

Um Petrobras näherzukommen, sind Ortstermine in der Provinz hilfreich. Abseits der Analysten und der großen Presse gibt sich der Konzern so, wie er ist. Nach Candéias, im armen

Nordosten des Landes, nahe der Stadt Salvador an der Allerheiligenbucht fahre ich. Dort wurde erstmals vor 70 Jahren in Brasilien Öl entdeckt. Bei meinem Besuch weiht Petrobras dort ihre erste Biodieselfraffinerie ein. Ein großer Empfang ist vorbereitet. Präsident Lula kommt höchstpersönlich nach Candéias zur Betriebseröffnung, die jetzige Präsidentin und damalige Ministerin Dilma Rousseff im Schlepptau. Winkende Schulklassen stehen in der prallen Sonne am Straßenrand, um den Konvoi der Besucher vorbeirauschen zu sehen. Als Lula mit dem Hubschrauber landet, drängen sich Provinzpolitiker an ihn heran, um im Lokalfernsehen neben dem Präsidenten zu erscheinen. Lula klopft gut gelaunt Arbeitern auf die Schultern und lässt sich mit ihnen fotografieren. Ein japanisch-stämmiger Ingenieur erklärt dem Präsidenten die Anlage.

Dort sollen künftig Rizinussamen zu Biodiesel verarbeitet werden. Die werden von Kleinbauern im kargen Inland produziert. Dort, wo sonst nichts wächst. Eine Gegend wie die, in der Lula aufwuchs und aus der er noch als Kind nach São Paulo emigrieren musste, weil seine Mutter ihre Kinder auf dem flachen Land nicht durchbringen konnte. Die Raffinerie ist Lula ein Herzensanliegen, erklärt mir sein Pressesprecher. Denn die Anlage ist nicht nur ökologisch, weil sie Biotreibstoffe produzieren wird. Sie ist auch sozial nachhaltig, weil sie den Armen ihr Überleben auf dem Land sichert. So einen Termin lässt sich Lula nicht entgehen.

Die Zeremonie beginnt. Einzelne ruft ein Sprecher die Vertreter sozialer Gruppen auf die Bühne, jeweils klatscht das Publikum: die verschiedenen Gewerkschafter, die aus der

Publikum: die verschiedenen Gewerkschafter, die aus der Landlosenbewegung, aus Frauengruppen, Nachbarschaftsvereinigungen und politischen Nichtregierungsorganisationen. Dann sind die Provinzpolitiker, vom Dorfpräfekten bis zum Gouverneur, an der Reihe. Senatoren, Abgeordnete, Minister folgen, schließlich auch die Petrobras-Direktoren plus Präsident, Dilma – und ganz am Ende: Lula. Auf der Bühne sitzen nun fast 60 Vertreter aus Politik, Regierung und den sozialen Bewegungen. Und mittendrin der Präsident, der sich sichtlich wohlfühlt in diesem Ambiente.

Das muss man sich auf der Zunge zergehen lassen: Kein privater Konzern und auch kaum ein Staatskonzern in Brasilien würde bei einer Betriebseröffnung freiwillig Vertreter der Landlosenbewegung einladen. Die Landreformer predigen die Abschaffung des Kapitals, halten den Sozialismus als die einzige Alternative für Brasilien. Sie reisen nach Venezuela auf Einladung von Präsident Chávez, und ihre Führer sprechen Spanisch mit kubanischem Akzent. Doch hier sitzt deren Vertreter mit seiner roten Baseballmütze friedlich als Ehrengast auf der Bühne und hört zu, was sein Präsident zu sagen hat. Die Botschaft ist klar: Wir, Petrobras, sind Teil von Brasilien. Wir sind kein abgehobener Konzern, der nur seine Profite im Auge hat. Wir kümmern uns um Brasilien.

Ein Ölkonzern zum Anfassen: Petrobras gibt sich volkspnah

Mit dieser volksnahen Strategie ist Petrobras ungemein erfolgreich – in solchen Momenten wie in Candéias stellt der Konzern seinen Erfolg bei den sozialen Errungenschaften gerne unter den Scheffel: Petrobras ist heute der nach Umsatz größte Konzern Lateinamerikas. Er sucht im Golf von Mexiko, vor den Küsten Angolas und Nigerias sowie im Iran nach Öl und Gas. Der Konzern hat seine eigene Spitzentechnologie für die Offshoreförderung entwickelt. Neben Öl und Gas hat der Energieriese auch Ethanol und Biodiesel im Angebot. Die Brazilianer konkurrieren heute auf einer Höhe mit »Big Oil«, also den etablierten privaten Ölgesellschaften wie ExxonMobil, Shell & Co. aus dem Norden. Doch Petrobras steigert ihre Reserven schneller als die etablierten Konzerne – während die privaten Ölgesellschaften nicht wissen, wie und wo sie investieren sollen, um ihre Reserven zu erneuern. Petrobras hat dieses Problem nicht.

Im November 2007 bestätigte der Konzern, dass er 300 Kilometer vor der Küste Brasiliens große Ölvorkommen entdeckt habe. Bisher sind in einem Fördergebiet (»Tupi«) fünf bis acht Milliarden Fass nachgewiesen worden. Es ist der größte Ölfund der letzten 30 Jahre weltweit. Dadurch erhöhen sich Brasiliens derzeitige Reserven von 14 Milliarden Fass um die Hälfte. Doch die Vorkommen insgesamt dürften weit größer sein: Bei Probebohrungen entlang der Küste unter einer Salzschiebt in Tiefen ab 6.000 Meter unterhalb der Meeresoberfläche haben die Explorationsteams von Petrobras

jedes Mal hochqualitatives Öl gefunden. Die Chancen stehen gut, dass Brasilien mittelfristig ein wichtiger Ölexporteur wird. 2020 will Petrobras zusammen mit in- und ausländischen Partnern 5,7 Millionen Fass Öl und Gas am Tag fördern. Das wäre etwas mehr als die Hälfte Saudi-Arabien. Brasilien könnte mittelfristig in einer Liga mit den großen Ölexporturen aus Nahost spielen.

Nach den sensationellen Ölfunden übt sich der Konzern in Bescheidenheit. Wenn Direktoren von Petrobras vor Journalisten über die neuen Vorkommen sprechen – was selten vorkommt –, dann bemühen sie sich um eine möglichst nüchterne Ingenieursprache. Die hat nichts vom schnoddrigen Macho-Slang der Öldriller, in dem sie sonst untereinander reden. Antonio Carlos Pinto, Explorationsdirektor der Petrobras, mit streng gezogenem weiß-grauem Scheitel, preist die Eigenschaften des gefundenen Öls so prickelnd, als würde er die Wasserstände im Hafen von Rio durchgeben. Doch in den hölzernen Nebensätzen hört man heraus, wie stolz die Ingenieure von Petrobras auf die Entdeckung sein müssen: »Die Entdeckung der neuen Vorkommen sind der Wendepunkt für unser Unternehmen«, sagt er. »Es ist der Höhepunkt unserer erfolgreichen Offshoresgeschichte.«

Der Aufstieg von Petrobras zu einem der dynamischsten Konzerne seiner Branche in knapp zehn Jahren ist eine der spektakulären Erfolgsgeschichten der brasilianischen Wirtschaft – ähnlich überraschend wie Embraer.

Denn die 1953 gegründete Petrobras war die meiste Zeit ihrer Existenz ein verschlafener Staatskonzern. Das merkt

in der Existenz einer verschärften Staatskontrolle. Das merkt sofort, wer den Firmensitz im futuristischen Betonwürfel betritt. Ganz eindeutig: Hier herrschen Beamtenheere, die ihre Privilegien zu verteidigen wissen. Ein Job bei der Petrobras gilt als lebenslange Anstellung mit hohen Privilegien – vom firmeneigenen Klub bis zur Ausbildungshilfe für die Kinder. So sollen manche Sachbearbeiter Risikoaufschläge und Zulagen erhalten wie Plattformarbeiter. Besonders erfolgreich war Petrobras die ersten Jahrzehnte zudem nicht: Brasilien ist trotz der bekannten Reserven erst seit 2007 offiziell autonom bei der Ölversorgung – obwohl das nur halb stimmt: Brasilien muss bis heute immer noch Derivate wie Diesel oder Benzin importieren, weil das eigene Öl und die Raffineriekapazitäten nicht reichen zur Treibstoffherstellung.

Geschickter Schachzug: Der Staat im Staate wird an die Börse geschickt

Umso aktiver war Petrobras jedoch politisch: Jahrzehntelang war der Konzern in Rio de Janeiro ein Staat im Staate. Ein Petrobras-Präsident war mächtiger als die Minister und verkehrte nur direkt mit dem Präsidenten. Der ihm übergeordnete Energieminister war eine Pappfigur. Die Bilanzen waren nicht öffentlich. Was der Konzern förderte und wo, das wurde »aus strategischen Gründen« geheim gehalten. Ein entsprechendes Eigenleben und ähnlich großes Selbstbewusstsein besaß der Konzern

elbstbewusstsein des Konzerns.

Dass Petrobras dennoch nicht das traurige Schicksal ihrer Konkurrenten in Lateinamerika ereilte, liegt an der vor zehn Jahren erfolgten Lockerung des Öl- und Gasmonopols Brasiliens. Seitdem dürfen ausländische Ölkonzerne in Brasilien nach Öl suchen, Benzin verkaufen und Raffinerien betreiben. Kurz darauf wurden 40 Prozent des Kapitals von Petrobras an der Börse gelistet. Ein geschickter Schachzug der Regierung Fernando Henrique Cardosos, um den Einfluss der Interessengruppen in und um den Konzern in ihre Grenzen weisen zu können. Sie schufen einen Konzern etwa in der Mitte zwischen Markt und Staat. Das hält den Konzern in Schach: Denn Petrobras profitiert davon, dass ihre Aktie an der Wall Street notiert ist. Die Börse ist eine wichtige Kapitalquelle für Petrobras geworden. Die Aktie gehört dort zu den meistgehandelten Aktien. Gegenüber den Aktionären und der Börsenaufsicht ist der Konzern zu Transparenz und Auskünften verpflichtet – die haben wenig Verständnis für die staatlichen Aufgaben des Konzerns.

Für die Präsidenten des Konzerns seit dem Ende des Ölmonopols vor zehn Jahren bedeutet die staatlich-private Zwitterrolle einen permanenten Machtkampf mit den mächtigen internen Interessengruppen und der Staatsbürokratie. Deutlich erlebte das Henri Philippe Reichstul, der den Konzern von 1999 ab drei Jahre lang leitete. Der Franzose und später naturalisierte Brasilianer – ein ehemaliger Linksguerillero, der bewaffnet gegen die Militärs gekämpft hatte, bevor er einer der erfolgreichsten Investmentbanker des

Landes wurde – trimmte den Staatskonzern zur modernen Kapitalgesellschaft. Er holte unabhängige Mitglieder ins Board und reduzierte die Belegschaft von 55.000 auf 40.000 Mitarbeiter. Als 2001 eine neue Ölplattform tragisch im Meer versank, war das neben der Umweltkatastrophe auch eine gigantische Blamage für den Konzern, der immer stolz auf seine technologischen Errungenschaften war. Die Gewerkschaften witterten mit der PR-Pleite ihre Chance: Inmitten der Krise begannen sie einen Streik, um gegen die »neoliberalen Auslagerungen« zu demonstrieren. Reichstul musste zurücktreten.

Reichstul hatte vergessen, dass Petrobras nicht nur ein Bluechip-Konzern war, der jedes Quartal schöne Bilanzen vorzulegen hat, damit der Aktienkurs steigt. Denn Petrobras ist mehr als das: Das Energieunternehmen ist weiterhin ein Staatskonzern, den die Regierung für Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, für Infrastrukturprojekte und zur Konjunkturpolitik benutzt. Ginge es nach Brasilia, dann soll Petrobras billiges Benzin, Diesel und Kochgas liefern, viele Jobs schaffen und steigende Gewinne überweisen – und die Direktorenposten nach politischem Proporz verteilen.

Petrobras wird zur Kraftmaschine der neuen Industriepolitik

Die jetzige Präsidentin Dilma Rousseff hat als Energieministerin

unter Präsident Lula den Konzern zur Kraftmaschine der staatlichen Industriepolitik auserkoren. Sie gilt als die entscheidende Initiatorin der neuen Petrobras-Politik – die sie jetzt als Präsidentin fortsetzen wird: Von der Öl- und Gasförderung über Chemie, Biotreibstoffe bis zum eigenen Vertriebsnetz und dem Schiffsbau wie der Stromerzeugung hat das Unternehmen praktisch überall in der brasilianischen Industrie seine Hände drin. Petrobras ist mit 80.000 Mitarbeitern einer der größten Arbeitgeber, der mit Abstand wichtigste Investor und Steuerzahler des Landes.

Diese Schlüsselstellung des Konzerns will die Regierung noch weiter ausbauen: Sie drängt den Konzern, möglichst viele Plattformen, Bohrsonden und Tanker in Brasilien fertigen zu lassen. Doch die Vorschriften über lokale Fertigungsanteile sind im besten Falle unrealistisch. Sie bremsen und verteuern die Förderung von Petrobras. Gleichzeitig erhält Petrobras per Gesetz das Fördermonopol in allen Konzessionsgebieten, auch wenn private oder ausländische Konzerne daran beteiligt sind. Parallel dazu baut Petrobras mehrere Raffinerien, beteiligt sich an Ethanolfabriken und bastelt an einem Masterplan für Brasiliens Chemie. Wie der Konzern das alles schaffen soll, wenn jetzt schon qualifizierte Mitarbeiter fehlen und die Führung zunehmend politischer wird, ist schwer vorstellbar. »Petrobras ist wie ein Fallschirmspringer vor dem Sprung«, sagt der renommierte Ökonom Paulo Rabello de Castro. »Erst wenn sich der Sprung als erfolgreich erweist, werden alle erleichtert sein.«

Denn der Konzern überfordert sich derzeit maßlos – nicht

nur durch die Industriepolitik der Regierung, sondern auch wegen Selbstüberschätzung: 2020 will der Konzern der fünftgrößte Ölkonzern der Welt sein, vor ExxonMobil oder Shell. Petrobras will die nächsten vier Jahre 45 Milliarden Dollar jährlich investieren – das ist doppelt so viel wie die nach Umsatz dreimal so große ExxonMobil. Doch wie der Konzern den ehrgeizigen Investitionsplan stemmen will, ist unklar.

Um die Investitionsfähigkeit von Petrobras zu erhöhen, aber gleichzeitig die Kontrolle über den Konzern auszuweiten, hat die Regierung 2010 noch flink vor dem Präsidentenwechsel eine gigantische Kapitalerhöhung durchgeführt: Weil dem Staat die Mittel fehlen, um sich bei Petrobras einfach einzukaufen, überschrieb der Staat dem Konzern fünf Milliarden Fass Öl an staatlichen Reserven, die in bisher nicht lizenzierten Gebieten vor der Küste existieren. Der Wert dieser Reserven: Rund 40 Milliarden Dollar, die der Staat Petrobras zuschoss – ohne dafür einen Dollar oder Real aus der Staatskasse an den Konzern zu zahlen. Die Investoren dagegen wurden bei der Kapitalerhöhung zur Kasse gebeten: Knapp 30 Milliarden Dollar zahlten sie Ende September 2010 für die neu ausgegebenen Aktien. Es war die weltweit größte Kapitalerhöhung aller Zeiten. Sie erhöhte den Börsenwert von Petrobras um 70 Milliarden Dollar. Damit ist der Konzern nach Petrochina und ExxonMobil nun der drittgrößte Börsenkonzern der Welt. Auch die größere Kontrolle hat die Regierung durchsetzen können. Der Staat besitzt jetzt statt 40 Prozent knapp die Hälfte des Kapitals von Petrobras.

Warum die Investoren die Petrobras-Aktie links liegen lassen

Doch trotz ihres Erfolges hat die Kapitalerhöhung das Misstrauen der Investoren geweckt: Sie bestrafen die Aktie mit Nichtachtung. Obwohl der Ölpreis angezogen ist, bewegt sich der Kurs der Petrobras-Aktie seit fast zwei Jahren nicht. Gegenüber dem Höchstkurs vor drei Jahren hat sich der Kurs fast halbiert. Wie Blei belastet die Aktie die Börse insgesamt. Ihr schlechtes Abschneiden liegt einerseits daran, dass schwer einzuschätzen ist, wieweit der Konzern wieder mehr zu einem staatlichen Monopolkonzern wird, bei dem die Minderheitsaktionäre wenig zu sagen haben. Das Pendel der Brasil SA schlägt gerade mal wieder in Richtung mehr Staatskontrolle. Ob der Konzern weiterhin geschickt zwischen Markt und Staat balancieren wird – das entscheidet sich in den nächsten zwei, drei Jahren.

Ein anderer Grund für den stagnierenden Börsenkurs sind die Zweifel, ob Petrobras ihre Reserven so heben kann wie erhofft. Denn weder die Technologie für die Ultra-Tiefsee-Produktion existiert bisher, noch sind die Risiken einzuschätzen. Denn das Desaster von BP im Golf von Mexiko hat deutlich gezeigt, wie risikoreich eine Offshoreförderung ist. Höheres Risiko bedeutet höhere Kosten.

Die Herausforderung, Öl aus bis zu 7.000 Metern unter der

Meeresoberfläche zu fördern, beschreibt ein Olexperte so:
»Stellen Sie sich ein zweistöckiges Haus mit Flachdach vor. Auf dem Dach liegt eine Streichholzschachtel. Das ist die Bohrplattform. Ein Bindfaden reicht von dort bis auf den Boden des Erdgeschosses. Das ist die Bohrsonde: Der Faden durchquert das aus Wasser bestehende obere Stockwerk und das Erdgeschoss, welches mit einer Salz-Stein-Sand-Masse gefüllt ist. Mit dem Bindfaden, der Sonde, versuchen Sie, eine Verbindung zwischen der Streichholzschachtel – der Plattform – und einer am Boden liegenden Münze herzustellen. Das ist das Ölvorkommen.« So in etwa sind die Dimensionen von Pré-Sal, den gigantischen Ölvorkommen in der Tiefsee, die unter einer Salzschiicht (»Sal«) existieren.

Ständiger Spagat – der schwere Job an der Spitze von Petrobras

Sergio Gabrielli ist seit sechs Jahren Präsident von Petrobras. Kaum jemand zuvor hat so lange an der Spitze des Staatskonzerns ausgehalten. Der Job ist ein Schleudersitz, einer der schwersten Jobs, der in Lateinamerikas Unternehmenswelt zu vergeben ist. Die staatlich-private Doppelrolle verlangt von ihrer Führung den ständigen Spagat. Doch der gelingt Gabrielli perfekt. Der 62-jährige Ökonom ist das personifizierte Understatement: Er trägt Anzüge von der Stange, keine Manschettenknöpfe, seine Hemden sind auch mal zerknittert –

nichts hat er vom Design-Chic, mit dem sich viele brasilianische CEOs gerne einkleiden. Seine mit einer kratzigen Stimme gehaltenen Reden wirken, als könne er sich nicht entscheiden, ob er vor Gewerkschaftern eine Brandrede halten oder Bilanzposten möglichst schnell herunterbeten soll. Er ist langjähriges Mitglied der Arbeiterpartei, die Lula gegründet hat. Während Petrobras-Präsidenten in der Vergangenheit gerne auch schon mal den Machtkampf mit der Regierung suchten, ist das bei Gabrielli nicht der Fall. Für ihn ist klar: Der Präsident und jetzt die Präsidentin haben das Sagen. Weder prescht er vor mit eigenen Vorstellungen über den Ölsektor oder Petrobras. Noch kritisiert er die Regierung, wenn die plötzlich aus politischer Rücksichtnahme entscheidet, den Benzinpreis niedrig zu halten – auch wenn die Kosten bei ihm in der Bilanz landen und unweigerlich von Analysten kritisiert werden. »Diener der Nation« titelten wir beim Handelsblatt ein Porträt über ihn.

Gabrielli symbolisiert in Rolle und Person perfekt die politische Verankerung des Konzerns in Brasiliens Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Die kostet sicherlich einige Prozentpunkte an Produktivität, aber verschafft im Gegenzug Stabilität für Planer und Investoren. In Brasilien gelingt deshalb, was sonst in wenigen Ölländern funktioniert: dass kein Unternehmen die Ölvorräte ausbeutet und ein paar angehängte Clans den Reichtum unter sich aufteilen. In Brasilien könnte funktionieren, dass der Reichtum auch für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung des Landes eingesetzt wird. Vorbild in Brasilien ist Norwegen. Dort hat der Ölreichtum nicht als

Fluch, sondern als Segen gewirkt – und dem Land einen Modernisierungs- und Einkommensschub verpasst und die Norweger wohlhabend gemacht.

Vorbild Norwegen: Brasilien will seinen Ölreichtum verteilen

Warum eine gerechtere Verteilung des Ölschatzes Sinn macht – das kann man anschaulich in einer Bucht vor Angra dos Reis, 170 Kilometer westlich von Rio erkennen. Sanft schaukeln dort die Jachten entlang dem Bootssteg in der Nachmittagssonne. Blues-Klänge wehen von den mehrstöckigen Luxusbooten herüber. Braun gebrannte Männer in Weiß polieren alles auf Hochglanz. Zum Wochenende fliegen ihre Besitzer aus Rio und São Paulo per Helikopter ein zum Entspannen. Mit den Jachten fahren sie zu ihren Strandhäusern auf den Inseln in der blau leuchtenden Bucht. Abends flitzt die Jeunesse dorée der Reichen übers Meer zu den rauschenden Partys.

Knapp 100 Meter weiter am Ufer sind Wasser und Himmel immer noch so blau, doch sonst ist hier eine andere Welt. Eine Sirene heult zum Schichtende. Von der verankerten Bohrinsel, groß wie ein Hochhaus, strömen die Arbeiter wie Ameisen aus ihrem Bau: Graue, blaue, grüne und rote Uniformen unterscheiden Monteure, Schweißer, Elektriker und Feuerwehrleute. Wenn sich die gerade beendete Tagschicht mit der einströmenden Nachtschicht auf dem Werfthof

versammelt, dann sieht die Ansammlung der rund 4.000 Werktätigen aus wie in einem sowjetischen Arbeiterheldenfilm.

Dreimal war Präsident Lula in der Werft, um vor den Arbeitern zu reden. Seine Rednertribüne hat man direkt stehen lassen für Dilma. Denn auch sie wird hier öfters aufkreuzen. Auch, um sich selbst zu feiern. Denn es war vor allem Dilma, die Lula davon überzeugte, dass Petrobras ihre Förderplattformen selber bauen sollte. Statt sie schneller und billiger im Ausland zu kaufen. Dilma wollte Jobs in Brasilien schaffen und nicht in Korea. Eine eigene Zuliefererindustrie für die Energiebranche ist seitdem unter den Fittichen von Petrobras entstanden.

»Unter meiner Regierung sollen erstmals alle Brasilianer von den Reichtümern des Landes profitieren, und nicht nur eine Minderheit« – wiederholte Lula wie ein Mantra bei jeder Rede vor Petrobras-Belegschaften. Dilma wird den Satz in der Werft wiederholen. Denn selten ist die Botschaft so klar und eindringlich zu verstehen wie hier in Angra vor dem Werkszaun und dem dahinter liegenden Jachthafen: Von dem Ölreichtum Brasiliens sollen nicht wieder nur die üblichen paar Tausend reichen Familien Brasiliens noch reicher werden wie zuvor die Jahrhunderte durch mit ihren Kaffee- und Zuckerplantagen, dem Gummi, ihren Banken und Erzminen.

Mister X: Wie Eike Batista zum reichsten Mann der Welt werden will

So wie Eike Batista, der in fünf Jahren zu einem der reichsten Menschen der Welt wurde – und dabei anfangs nicht so richtig ernst genommen wurde. Obwohl der 55-jährige Unternehmer aus Rio de Janeiro schon vor zehn Jahren seine erste Milliarde verdient hatte. Damals trennte er sich von Beteiligungen an Goldschürfrechten im Amazonas-Gebiet. Die hatte er als 20-Jähriger zusammengekauft. Dass ihn niemand beachtete, lag vielleicht auch daran, dass viele seiner Projekte danach gescheitert waren: Die eigene Geländewagenmarke floppte. Der Expressdienst als Konkurrent zur brasilianischen Post genauso. Danach warf ihn der Präsident Boliviens aus dem Land, weil ihm die Stahlschmelze des Brasilianers nicht gefiel. Zusätzlich tauchte Batista immer öfter auf den Gesellschaftsseiten auf: Dafür sorgte die Gattin Luma de Oliveira, Ex-Model, gefeierte Sambatänzerin und mehrfaches Playboy-Covergirl. Die bediente mit ihren Eskapaden und Ehestreits ausgiebig die Klatschpresse. Auch die vom Gatten lancierte Parfummарke mit ihrem Namen scheiterte noch vor der Scheidung.

So war es kein Wunder, dass nur wenige vom Erfolg überzeugt waren, als Batista 2006 ein paar Eisenerzminen unter dem Namen MMX bündelte und an die Börse brachte. Obwohl die Minen noch keine Tonne Erz förderten, zahlten Investoren ihm 500 Millionen Dollar für ein Drittel der Aktien. »Glück gehabt«, grummelte die Finanzelite in São Paulo über den Aufsteiger aus Rio de Janeiro, den sie für wenig seriös hielten.

Doch schon ein Jahr später musste sich die Finanzoligarchie daran gewöhnen, dass bei Batista mehr als Glück im Spiel sein muss. Der smarte Unternehmer überraschte die Finanzmärkte mit der unglaublichen Mitteilung: Der Bergbauriese Anglo American bezahlte für die zwei wichtigsten Erzminen von MMX 5,5 Milliarden Dollar. Drei Milliarden Dollar davon kassierte Batista alleine.

Eine Milliarde Dollar davon bot er im Dezember 2007 für 22 Ölkonzessionen. Die internationalen Ölkonzerne boykottierten verschnupft die Ausschreibung, weil die Ölbehörde aussichtsreiche Felder kurzfristig aus der Versteigerung entfernt hatte. Batista sicherte sich den Löwenanteil der Lizenzen – zum Schrecken von Petrobras, die gehofft hatte, die Konzessionen günstig zum Mindestpreis zu erhalten, weil die ausländische Konkurrenz ausgestiegen war. Auch sie machte den Fehler, den Aufsteiger aus Rio nicht ernst zu nehmen. Kurz darauf stieg der Ölpreis auf 150 Dollar das Fass. Batista brachte seine Öltochter OGX im Juni 2008 an die Börse. Inmitten der Finanzkrise gelang ihm der größte Börsengang in der Geschichte Brasiliens: Vier Milliarden Dollar nahm Batista beim IPO seines Ölkonzerns ein – obwohl er noch nicht nachweisen konnte, dass in den Feldern Öl gefunden wurde.

Batista eroberte geschickt das Vertrauen der Aktionäre und Investoren: Ende 2007 hatte er seinen Energieerzeuger MPX an die Börse gebracht. Seine Zweidrittelmehrheit war dort rund 2,5 Milliarden Dollar wert. Als kurz danach die Probleme mit Subprime-Titeln in den USA begannen und die Kurse des Stromerzeugers in den Keller fielen, entschädigte Batista die

Investoren mit einer Milliarde Dollar Cash aus der eigenen Tasche. Damit gewann er das Vertrauen der Investmentfonds – und konnte sie auch in schwierigen Zeiten bei der Stange halten.

EBX hat er sein Unternehmen genannt. Es ist eine Holding, die ein Dutzend Konzerne vereint – mit Schwergewicht auf Öl, Erz, Energie, Logistik. Es gibt aber auch Töchter für Entertainment und erneuerbare Energien. Das X führen sie alle im Firmennamen. »Die Schätze Brasiliens multiplizieren« – soll es bedeuten.

»Ich will der reichste Mann der Welt werden«, ließ Batista die Zeitschrift Exame vor fünf Jahren über die Pläne für seine weitere Karriere wissen. 2011 ist er diesem Ziel ein großes Stück näher gekommen. Mit einem Vermögen von 30 Milliarden Dollar ist Batista der achtreichste Mensch der Welt – so Forbes.

Milliarden anhäufen – Batista sieht das als sportliche Herausforderung

Wer Eike Batista treffen will und im kleinen Empfangsraum seines Büros in Rio de Janeiro auf ihn wartet, der bekommt ihn vor dem ersten Händedruck schon meist mehrfach zu sehen: In dem engen Großraumbüro sieht man einen drahtigen Mann in Turnschuhen, Jeans und schwarzem Cord-Sakko zwischen Konferenzzimmern, Bürowaben und Sekretärinnenzone hin und

her sprinten. Seine kräftige Stimme dröhnt immer wieder durch das Büro, beantwortet vom ebenso deutlichen »Sim, chefe!« seiner Sekretärinnen im Chor als Unisono. Auch beim Interview kann er kaum still sitzen: Das Gespräch mit ihm findet zeitweise in einem kleinen Kabuff statt, dem nur die grandiose Aussicht auf den Zuckerhut ein bisschen Eleganz verleiht. Dann geht's zum Gespräch weiter im Gang, während Batista Dokumente abzeichnet, und endet schließlich in einem gerade geräumten Konferenzraum, wo Putzfrauen noch die letzten Überreste einer Marathonsitzung wegräumen und er das Symbol seines Unternehmens, eine Sonne, zeigen will, die dort als Grafik an der Wand hängt. Hängen sollte. »Verdammt, wo ist meine Sonne?«, ruft Batista, schon auf dem Sprung aus seinem Büro. »Chefe, die haben wir doch wegen der Präsentation abgehängt«, antwortet der Chor der Sekretärinnen.

Als ich ihn das erste Mal treffe, kurz nach dem Lehman-Brothers-Crash, haben seine Aktien rund 20 Milliarden Dollar an Wert verloren. Er wirkt kein bisschen niedergeschlagen. Er nimmt es sportlich. »Ob meine Aktien 18 Milliarden oder sechs Milliarden Dollar wert sind, das ändert nichts an meinem Leben«, sagt der 52-Jährige auf Deutsch mit leichtem brasilianischem Akzent.

Wenn er Deutsch spricht, klingt Batista jünger als in Portugiesisch. Das mag daran liegen, dass er nur in seiner Jugend Deutsch gesprochen hat. Zwischen zwölf und 23 hat er mit seinen sechs Geschwistern in Düsseldorf und Brüssel gelebt. Seine Mutter Jutta war Deutsche. Drei Jahre studierte er in

seine Mutter Jutta war Deutsche. Drei Jahre studierte er in Aachen Ingenieurwissenschaften. Um finanziell über die Runden zu kommen, verkaufte Batista zeitweise Versicherungen – bis er den Diamantenhandel spannender fand, das Studium (»fürchterlich langweilig«) schmiss und mit 23 Jahren nach Rio de Janeiro zurückkehrte.

Der Diamantenhandel hat sein Interesse an den Schätzen aus dem Boden geweckt: In den nächsten Jahren treibt sich Batista immer wieder monatelang am Amazonas und in den Anden herum, auf der Suche nach Edelsteinen, Silber und vor allem: Gold. Das wird in Brasilien von Goldschürfern in Handarbeit gefördert – es gibt damals keine großen Goldbergwerke. Batista kauft den hartgesottenen Garimpeiros ihre Claims ab. Bis er Fördermengen zusammenhat, für die sich der industrielle Abbau lohnt. Doch Batista unterschätzt die Probleme der Logistik am Amazonas. Er hat was von Fitzcarraldo, dem irren Opernfan, der sein Dampfschiff über einen Berg ziehen lässt, um noch rechtzeitig in die Oper in Manaus zu kommen, wo Caruso singen soll. Nur dass Batista Bagger und anderes schweres Gerät mit klapprigen Flugzeugen zerlegt in die Garimpos im Regenwald einfliegen lässt und die Maschinen dort wieder zusammenbaut, um möglichst viel und möglichst billig Gold zu produzieren. »In diesen Jahren habe ich alles gelernt über Bergbau und Logistik, was mir heute nützlich ist«, sagt Batista. Er lernt auch, dass ihm nach mehreren gescheiterten Versuchen auch die gewagtesten Projekte gelingen können, wenn er es nur will.

Scheut der Mann eigentlich nie das Risiko? »Doch«, sagt er

nach einer Weile Nachdenken. Das Rennbootfahren habe er inzwischen aufgegeben. Er war auch darin mal Weltmeister. »Es ist einfach zu gefährlich, weil man schneller fährt, als es die Verhältnisse erlauben.«

Wie aus der Pralinenschachtel gepflückt: Das Who's who der Brasil SA

Auch am Amazonas geht die Rechnung irgendwann auf: Die großen Goldkonzerne beginnen sich für ihn zu interessieren. Er tut sich mit einem kanadischen Konzern zusammen und verkauft seine Beteiligung Mitte der 90er-Jahre – und hat damit seine erste Milliarde verdient.

Das ist bis heute sein Konzept geblieben: Ob für Gold in Amapá, Eisenerz in Minas Gerais oder Wasser in der chilenischen Atacama-Wüste. Er findet einen Rohstoff, holt die Genehmigungen ein, baut die Förderung auf, bringt das Projekt zum Laufen, bis es sich kommerziell trägt – und verkauft den Laden. Brasilien ist dafür der perfekte Standort – nicht nur wegen der zahlreichen Bodenschätze. »Wir können sie selber finden, abbauen und verarbeiten«, sagt Batista. »Das ist heute ein großer Vorteil im weltweiten Wettbewerb. Wir müssen das Fachwissen und Personal nicht teuer im Ausland einkaufen wie die meisten anderen Rohstoffländer.«

Batistas Affinität zum Bergbau ist kein Zufall: Sein Vater

Eliezer Batista hat den brasilianischen Minenkonzern Companhia Vale do Rio Doce aufgebaut und lange Jahre geführt. Batista war danach Minister, noch mal Präsident der Vale und ist bis heute die graue Eminenz in Brasiliens Bergbau, Logistik und Energiesektor. Immer wieder behaupten neidische Zeitgenossen, dass der Junior von den intimen Kenntnissen seines Vaters über die Bodenschätze Brasiliens profitiert habe.

Ich glaube das nicht. Denn sonst wäre seine Karriere vermutlich geradliniger verlaufen, und er hätte die zahlreichen Flops zu Beginn seiner Unternehmerkarriere nicht durchgemacht. Das Wissen über die Existenz eines Erzes ist im Bergbaugeschäft außerdem nur der erste Schritt. Das Erz zu fördern und dorthin zu bekommen, wo es gebraucht wird, ist eine gewaltige logistische Herausforderung.

Sein Vater ist auch heute noch sein wichtigster Berater und knüpft mit ihm das soziale Netzwerk, ohne das in Brasiliens Unternehmenswelt wenig funktioniert, die Brasil SA eben. Daraus haben sich die Batistas bedient wie aus einer offenen Pralinschachtel: Eike Batista warb mit unerhörten Gehaltsangeboten und Boni führende Experten bei Konkurrenten wie Petrobras und Vale ab. Die Direktorenliste liest sich wie ein Who's who der Brasil SA.

Falsches Timing: Warum Batista so schwer zu imitieren ist

Brasiliens Oligarchen haben aufgehört, den Aufsteiger aus Rio zu belächeln. Heute versuchen sie ihn nachzuahmen. Brasiliens Stahlbaron Benjamin Steinbruch verkündete nach den spektakulären Börsengängen des Konkurrenten mehrfach, dass er seinen Konzern CSN in Einzelteile zerschlagen und verkaufen will – »Wie Batista«, sagte Steinbruch und fügte überheblich hinzu: »Nur dass meine Unternehmen bereits Werte produzieren und seine nicht.« Er vergaß, dass Batista dafür etwas anderes hat, was Steinbruch fehlt: das richtige Timing. Steinbruch hat bisher jedes Mal die Chance für den großen Coup verpasst.

Und Timing ist in diesem Geschäft extrem wichtig: Batista ist auch so immens erfolgreich, weil er als einer der Ersten den Eisenerzboom erkannt und darauf reagiert hat. Denn Eisenerz hat seinen Wert seit 2004 versechzehnfacht. Von rund zwölf Dollar die Tonne auf fast 190 Dollar im Februar 2011. Der rötliche Grundstoff zur Eisenherstellung ist zu einem der strategischen Rohstoffe der Welt geworden – fast so wichtig wie Öl. Konzerne, aber auch Staaten streiten sich um Minen, Konzessionen und Unternehmen. Denn vor allem aufstrebende Volkswirtschaften wie China und Indien brauchen immer mehr Erz. Zum Bau von Brücken, Flughäfen und Hochhäusern. Für Elektrogeräte, Autos und Maschinen. Es ist der Grundstoff des Wachstums in Staaten, die sich erst zu entwickeln beginnen. So verhüttete China 2010 knapp 700 Millionen Tonnen. Bis 2020 könnte die Nachfrage Chinas sich verdreifachen. Die Versorgung mit Eisenerz hat für diese Länder oberste Priorität,

um ihr Wachstum nicht bremsen zu müssen. Die Konzerne greifen tief in die Tasche, um den Nachschub zu sichern. »Im 19. Jahrhundert schickten Staaten ihre Flotten zur Sicherung ihrer Rohstoffquellen«, schreibt das Wall Street Journal. »Heute kommen Investmentbanker.«

Die Chancen sind nicht schlecht, dass Erz weiterhin teuer bleiben wird. Das liegt an den Marktungleichgewichten. Denn die Stahlkonzerne Europas, der USA und in Fernost haben auf dem Markt wenig Verhandlungsmacht. Denn sie stehen nur drei Unternehmen gegenüber: Die brasilianische Vale sowie die britisch-australischen Rio Tinto und BHP Billiton teilen rund 70 Prozent des Erzweltmarktes unter sich auf. Selbst ein Gigant unter den Kunden wie der Stahlriese ArcelorMittal ist angesichts des Erztrios ein Zwerg. Auch Stahlbaron Lakshmi Mittal muss sich den Gesetzen dieses Oligopols fügen. Zum Vergleich: Die OPEC als das mächtige Produzentenkartell kontrolliert »nur« 40 Prozent des weltweiten Ölangebots.

Der Vergleich mit dem Öl passt: Weil die drei Erzanbieter leichter auf fallende Nachfrage reagieren können, können sie den Marktpreis auch in der Weltrezession besser steuern als ihre Kunden. Es fällt ihnen leichter, unrentable Minen im Konzernverbund zu schließen und dennoch Gewinne zu produzieren. Kleine Anbieter können das nicht, sie müssen verkaufen – zu jedem Preis.

Aus dem Gemischtwarenladen CVRD
wird der Weltkonzern Vale

Wird der Weltkonzern Vale

Auch die Vale verdankt ihren Aufstieg zum zweitgrößten Bergbaukonzern der Welt vor allem einer Person und seiner Vision: Es ist Roger Agnelli, zwei Jahre jünger als Batista und knapp zehn Jahre Chef der Vale. Der Investmentbanker Agnelli machte aus dem Gemischtwarenladen den zweitgrößten Bergbaukonzern weltweit. Unter seiner Ägide hat die Vale ihre Gewinne verzehnfacht, auf zuletzt stolze 18 Milliarden Dollar bei 47 Milliarden Dollar Umsatz. Vale ist heute an der Börse mit 170 Milliarden Dollar etwa so viel wert wie Google. Agnelli war einer der Ersten, der erkannte, dass die Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) das Zeug zum Weltkonzern hatte – obwohl Agnelli mit Bergbau und Rohstoffen vorher noch nie etwas zu tun hatte. »Der Vale fehlte lediglich der Fokus«, sagte Agnelli, als er den Konzern zwei Jahre nach einer chaotischen Privatisierung übernahm. Der Investmentbanker hatte zuvor in der konservativen Großbank Bradesco in São Paulo Karriere gemacht und war dort mit 38 Jahren das jüngste Vorstandsmitglied geworden. Bradesco hatte bei der Privatisierung Anteile an der CVRD gekauft und schickte seinen besten Mann, um den Laden auf Profit zu trimmen.

Das war bitter nötig: Die »Vale«, wie das Unternehmen in Brasilien auch schon vor der offiziellen Namensänderung genannt wird, war ein konturloser Staatskonzern, der neben Eisenerz und einem Dutzend anderer Metalle auch Zellulose, Papier, Stahl und Aluminium produzierte, Schiffe baute, Werften besaß und das größte Schienennetz Südamerikas

betrieb. Im Zweiten Weltkrieg hatten die USA den Konzern in Brasilien mit Krediten und Minentechnologie bei der Gründung unterstützt. Die Großmacht wollte sich die Erzversorgung ihrer Rüstungsindustrie langfristig sichern. In den 60er-Jahren belieferte die CVRD vor allem die boomende japanische Stahlindustrie. Danach investierte der Konzern unter der Militärregierung in jede Branche, welche die Generäle strategisch interessant fanden – also eigentlich alles, was sich außerhalb der Landwirtschaft aus Brasiliens Böden herausholen ließ.

Bereits 1974 ist der brasilianische Konzern der führende Eisenerzförderer der Welt – eine Position, die das Unternehmen seitdem behalten hat. 1985 startet die CVRD den Abbau in Carajás, der größten Eisenerzmine der Welt. Die Fotos der gigantischen Tagebergbaumine mit ihrer vom Erz rot gefärbten Erde mitten im Regenwald gehen durch die Weltpresse. Immer wieder kommt es zu Auseinandersetzungen mit den Goldschürfern, die in der »Serra Pelada« in der Nähe der Eisenerzvorkommen im Regenwald ihr Edelmetall suchen. Schließlich wurde die CVRD 1997 privatisiert – aber nicht ganz, eben auf Brasilianisch: Der staatliche Pensionsfonds Previ hält den größten Einzelanteil. Auch der BNDES sitzt im Board. Der Staat besitzt eine goldene Aktie. So kann Brasilia bei allen strategischen Entscheidungen mitreden. Die Brasil SA zieht im Hintergrund die Fäden. Der Unterschied ist nur, dass die Privatbank Bradesco und der japanische Konzern Mitsui wichtige Aktienpakete halten.

Ausallkonzentriert die Welt auf zwei Geschäftsmächte

Agnelli konzentriert die Vale auf zwei Geschäftsbereiche: Bergbau und Logistik. In nur fünf Jahren stößt er ein Dutzend Unternehmen ab, die nichts mehr mit dem Kerngeschäft zu tun haben, und kauft dafür alle Erzgruben in Brasilien auf. Die waren Anfang des Jahrtausends im New-Economy- und Internetausgleich billig zu haben: Stahlkonzerne wie ThyssenKrupp waren froh, dass sie der CVRD ihre damals unattraktiven Eisenerzminen verkaufen konnten – um es kurz darauf schon bitter zu bereuen: Denn 2003 beginnen die Eisenerzpreise zu steigen – und die Vale erwirtschaftet jedes Quartal steigende Gewinne. Als »Iron-Man« beginnt Agnelli sich in der Erzbranche einen Namen zu machen.

Mit den gefüllten Kassen geht Agnelli im Ausland auf Jagd – und beweist erneut ein gutes Timing: Er kauft 2006 für 18 Milliarden Dollar den kanadischen Nickelproduzenten Inco. Kurz darauf explodieren die Nickelpreise. Die Übernahme ist schnell abbezahlt. In Mosambik entwickelt Vale eines der größten Kohlenbergwerke der Welt inklusive Eisenbahnverbindung an die Küste und Hochseehafen. Der Konzern will die Nummer fünf unter den Kohleproduzenten weltweit werden. Die Brasilianer sind einer der wenigen ausländischen Konzerne, die den chinesischen Rohstoffkonzernen in Afrika etwas entgegensetzen.

In Brasilien sorgt die Vale für schlechtere Zeiten vor, indem sie Kunden dazu überredet, direkt in Brasilien zu investieren. So baut sie mit ThyssenKrupp für 5,5 Milliarden Dollar in der Nähe von Rio de Janeiro ein gewaltiges Stahlwerk. Der deutsche Stahlkonzern will von Brasilien Stahlvorprodukte nach Europa

und in die USA exportieren. Mit inzwischen 27 Prozent ist Vale an dem Werk beteiligt.

Weil Brasilia es so will: Roger Agnelli muss den Hut nehmen

Auch bei Düngemitteln will Vale zu den zwei, drei größten Playern in der Branche weltweit gehören: Seit einigen Jahren hat Vale weltweit Kali- und Phosphorminen gekauft. Mit der Übernahme von Fosfertil in Brasilien für 4,7 Milliarden Dollar 2010 hat der Konzern seine Position im Phosphorbereich ausgebaut und diversifiziert zugleich auch in Stickstoffdünger. Damit entfernt sich Vale nicht von ihrem Kerngeschäft: Denn Düngemittelgrundstoffe wie Phosphor und Kali werden ebenfalls im Bergbau gewonnen. Zum anderen kann der Konzern seine vorhandene Logistik (Häfen, Schienenwege) auch bei den Düngemitteln einsetzen. Vale folgt damit einer Strategie, wie sie auch andere Bergbaukonzerne eingeschlagen haben. Denn die ursprünglich den Düngemittelmarkt dominierenden Agrochemiekonzerne oder Trader können die gewaltigen Investitionen nicht mehr stemmen, die zur Entwicklung der Minen notwendig sind. Und die Nachfrage nach Düngemitteln wächst kräftig, vor allem in Agrarregionen wie Südamerika – und kann nur mit großen Investitionen gedeckt werden.

Seinen größten Deal bläst Agnelli Ende März 2008 nach

monatelangen Verhandlungen gerade noch rechtzeitig ab: Für 90 Milliarden Dollar wollte Agnelli den Schweizer Rohstoffkonzern Xstrata übernehmen. Ein Glück, dass der Deal platzte: Der Vale hätte die Übernahme inmitten der einbrechenden Rohstoffquotierungen und ausgetrockneten Kreditmärkte vermutlich das Genick gebrochen.

Noch einen wichtigen Etappensieg für Vale kann Agnelli Anfang 2010 durchsetzen. Er schafft im Alleingang die jährlichen Preisverhandlungen für Eisenerz ab. Jahrzehntlang verhandelten die Erzproduzenten einmal im Jahr mit der Stahlbranche die Preise aus. Erz wird nicht an Börsen gehandelt. Doch die Verhandlungen zogen sich immer länger hin, teilweise über Monate banden sie immer mehr Personal. Agnelli brach mit der Tradition: Seitdem berechnet die Branche den Durchschnittspreis pro Quartal – wovon die Vale selbst am meisten wegen der hohen Spottpreise profitiert.

Doch schon kurz danach verließ Agnelli sein Glück. In der Weltwirtschaftskrise geriet er zwischen die Fronten der Politik. Erst erteilte ihm Präsident Lula einen öffentlichen Rüffel. Den ärgerte, dass Agnelli während der Krise Investitionen stoppte und Mitarbeiter entließ – während die Regierung alles versuchte, um das Wachstum nicht abzuwürgen. »Ein Unternehmen wie die Vale darf nicht nur an sich denken«, schimpfte Lula. »Das Interesse des Landes muss an erster Stelle stehen.«

Die Kritik aus Brasilia verstärkte sich in der Folge: Statt Mehrwert im Land zu schaffen mit eigenen Stahlwerken – wie es die Regierung gerne hätte – exportiere die Vale »nur« Erz

Es die Regierung gerne hätte“, exportiere die Vale »nur« Erz, mäkeln Minister. Mehrfach forderte ihn Lula auf, doch endlich mal in Stahlwerke zu investieren.

Außerdem lieferten sich Vale und der Bergbauminister ein Scharmützel über Steuerschulden in Milliardenhöhe. Weiteren Unmut zog sich Agnelli zu, als er verkündete, dass er ein Dutzend Erzfrachter in China bauen lasse statt in Brasilien, weil sie in Fernost nur die Hälfte kosten würden.

April 2011 ist es so weit: Finanzminister Guido Mantega fordert den Personalwechsel an der Spitze des Konzerns. Das kann er machen, weil der Staat direkt und indirekt rund 60 Prozent der kontrollierenden Vale-Holding besitzt. Trotzdem ist es ungewöhnlich, dass die Regierung sich so direkt und öffentlich bei der Personalfrage einmischt. Als Nachfolger wird mit Murilo Ferreira ein erwiesener Experte ernannt, der jahrelang bei der Vale gearbeitet hat. Doch die Zeichen sind klar: Der neue CEO wird mehr Rücksicht auf die Politik nehmen. Nicht so stark wie bei Petrobras, aber die Regierung hat deutlich gemacht, dass sie das Kommando geben will. Die Brasil SA ist in Bewegung.

7 DIE GRÜNE WELTMACHT: BRASILIENS FÜHRENDE ROLLE BEI BIOTREIBSTOFFEN

Präsident Bush versetzt Investoren weltweit in einen Rausch

Fast zehn Jahre hatte ich als Korrespondent in Brasilien kaum etwas zu tun mit Zucker oder Alkohol. In Deutschland interessierte das Thema niemanden. Mich auch nicht. Die Branche schien mir vor allem rückständig. Die Zuckerplantagen im Nordosten etwa. Stundenlang fährt der Bus durch saftig grüne Zuckerrohrfelder. In der Blütezeit flimmert das Rohr violett-silbrig im Sonnenuntergang. Doch in den kleinen Dörfern der Zuckerzone in Alagoas, Sergipe und Recife inmitten der fruchtbaren, tropischen Landschaft leben Arme, so armselig, wie ich sie selten in Brasilien gesehen habe. Viel elender als die meisten Favela-Bewohner in den Großstädten und auch in einer gewalttätigen Umgebung. In den

Großstädten und auch in einer gewalttätigen Umgebung. In den Zuckeranbaugebieten haben nicht die Drogengangs das Sagen, sondern die Großgrundbesitzer mit ihren Schlägerbanden. Würdeloser erscheinen sie mir als die Menschen des Sertão, des trockenen Landesinnern, die trotz der kargen Landschaft, der Armut und der wiederkehrenden Dürre ihre Identität bewahrt haben. Kurz: Die Akte »Zucker und Alkohol« verstaubte in meinem Archiv ganz hinten bei den Rohstoffen.

Zum ersten Mal ahnte ich etwas von den weltweiten Dimensionen der Branche, als die Welthandelsorganisation in Genf die europäische Zuckermarktordnung verurteilte. Ich besuchte Plínio Nastari in seinem Institut Datagro in Alphaville, der Retortenvorstadt São Paulos. Einer Mischung aus Disneyland und Sicherheitszone, eine Redoute der gehobenen Mittelschicht. Ein schmaler, großer Mann, stets korrekt gekleidet im dunklen Anzug. Glatze, Brille, Anfang 50. Nastari gilt in der Branche als »der Gentleman«. Doch sein diskreter Auftritt täuscht: Nastari war derjenige, der gemeinsam mit Thailand und Australien hinter den Kulissen den historischen Sieg Brasiliens gegen die europäische Zuckermarktordnung vorbereitete. »Vorher galten die subventionierten Zuckerexporte aus der EU als unmoralisch«, sagte Nastari und lächelte fein, als habe er gerade das Schachmatt verkündet. »Jetzt sind sie illegal.« Denn im Unterschied zu fast allen Produzenten weltweit hält sich der brasilianische Staat aus dem Zuckergeschäft heraus. »Neben Australien ist Brasilien das einzige Land der Welt, das seine Zuckerproduktion nicht schützt, reglementiert oder subventioniert«, triumphierte

Nastari. »Unser lokaler Zuckerpreis ist der des Weltmarktes.« Also genau das Gegenteil von Europa. Damals kostete der Zucker bei uns rund dreimal so viel wie in Brasilien.

Etwa zur gleichen Zeit war ich einer Lobbyistin der deutschen Zuckerbranche begegnet, die mit der Agrarministerin durch Brasilien reiste. Sie schimpfte wie ein Rohrspatz auf die brasilianische Konkurrenz. Der Zucker aus Brasilien mache den Weltmarktpreis kaputt. Die Farmer könnten nur wegen der niedrigeren Sozial- und Umweltstandards unter Preis anbieten. Außerdem vertrieben die Zuckerfarmer Kleinbauern gewalttätig von ihrer Scholle. »Brasilien soll aufhören, sich als armes Entwicklungsland aufzuspielen, die sind eine Agrarmacht«, erklärte sie mir empört.

Doch mein Desinteresse – und das in Deutschland – änderte sich schlagartig ab Mitte 2005. Präsident George W. Bush unterzeichnete am 8. August den Energy Act 2005, die neue Energiedirektive der USA. Darin hieß es, dass die USA in sieben Jahren 15 Prozent des Benzins und Diesels durch alternative Treibstoffe ersetzen wollen. Den USA ging es vor allem darum, den politischen Einfluss der Öllieferanten aus Nahost und Staaten wie Venezuela zu reduzieren. Als Bush im April 2006 in einer launigen Rede zur Lage der Nation die Bedeutung der Biotreibstoffe erneut demonstrativ in den Mittelpunkt stellte, wirkte das wie ein Donnerschlag in der Branche: Denn bisher hatten sich die USA von der Diskussion über alternative Treibstoffe ferngehalten. Das Klimaschutzabkommen von Kyoto unterzeichneten sie nicht.

Sonne in den Tank – weltweit wollen Staaten Biotreibstoffe beimischen

In den 128 Staaten weltweit, die sich schon damals verpflichtet hatten, den Kohlendioxidausstoß zu reduzieren, waren Biotreibstoffe schon länger ein Thema: Denn Biotreibstoffe sind eine der Alternativen zu Öl, um den Treibhauseffekt zu bremsen. Sie belasten die Umwelt weniger mit Kohlendioxidemissionen. Denn die Pflanzen entziehen das Kohlendioxid der Atmosphäre, um zu wachsen. Das geben sie später bei der Verbrennung als Biodiesel oder Ethanol wieder ab. Wegen des Klimaschutzes will Europa mit Deutschland an der Spitze bis 2020 bereits 20 Prozent Biotreibstoffe zum Benzin und Diesel beimischen. 40 Staaten weltweit sind dabei, Anteile von Biotreibstoffen für ihre Autoflotten gesetzlich festzulegen.

Nach der Bush-Rede war in der Biotreibstoffbranche nichts mehr wie vorher. Die Nation mit der größten Autoflotte weltweit wollte plötzlich Ethanol und Biodiesel beimischen! »Wall Street jubelt«, schrieb die Financial Times. Über Nacht hatte die Regierung einen Milliardenmarkt für Maisethanol geschaffen. Ein Run auf Biotreibstoffe setzte ein, ein Hype wie ein paar Jahre zuvor mit dem Internet.

Auf der ganzen Welt begannen Agrokonzerne, Trader, Genossenschaften und Ölkonzerne ihre Aktivitäten darauf abzuklopfen, wo sich in ihren Verarbeitungsketten noch eine

Biodiesel- oder Ethanolproduktion einbauen ließ. In zwölf Monaten nach dem Energy Act vervierfachte sich der Ethanolpreis an den Terminmärkten.

Investoren standen mit viel Geld bereit, um es in den Biosprit vom Acker zu stecken. Labors und Forschungseinrichtungen ohne große Reputation konnten ihre Aktien an der Börse listen. Es reichte, dass sie in ihren Prospekten zum Börsengang angaben, an der zweiten und dritten Generation der Ethanolherstellung zu forschen. In Ostdeutschland entwarfen flinke Investoren Biotreibstofffabriken für Raps und Weizen, obwohl in unseren Breitengraden abzusehen war, dass die nur eine Chance hätten, wenn sie vom Staat dauerhaft subventioniert würden. In den Industrieländern am weitesten fortgeschritten ist die Biotreibstoffproduktion in den USA. Dort wird Ethanol bis heute vor allem aus Mais gewonnen. Das ist wenig effizient in der Energiebilanz und der Produktivität. Doch einmal angefahren, ist die Biotreibstoffindustrie in den USA nicht mehr zu stoppen: Sie ist zur gewaltigen Maschine geworden, in der die Interessen der Farmer aus dem Mittelwesten perfekt harmonieren mit denen der Ölindustrie, der Wall Street und Washingtons. Aus den 50 Destillierungen noch vor zehn Jahren sind heute 200 geworden.

Ethanol aus Zuckerrohr: Unendlich viele Möglichkeiten zur Anwendung

»Wir haben unsere Industrie verspätet entwickelt, die IT-Revolution weitgehend verpasst – jedes Mal ist das gesattelte Pferd an uns vorbeigaloppiert«, sagt Fernando Reinach, Biochemiker und Fondsverwalter. »Doch bei nachwachsenden Energien sind wir erstmals weltweit an der Spitze.« Reinach muss es wissen: Der 55-jährige Biochemiker ist einer derjenigen, die Brasilien zur Avantgarde in der Genomforschung gemacht haben. 1990 hat er sein Biotechunternehmen gegründet, das als erstes DNA-Analysen anbot. Reinach wurde bekannt, weil sein Unternehmen für eine Tochter des Fußballstars Pelé dessen Vaterschaft nachweisen konnte. Zusammen mit einer Forschergruppe der Universität von São Paulo entschlüsselte er den genetischen Code eines Pflanzenschädlings: eine Bakterie, welche Orangenbäume absterben lässt.

Für ihn sind die Möglichkeiten, welche sich aus dem Ethanol aus Zuckerrohr ergeben, unendlich: Biokunststoffe, nachhaltige Stromgewinnung, Kohlendioxideinsparungen. »Da lässt sich abhängig vom Ölpreis ein ganzer Fächer an Produkten aufspannen«, sagt Reinach.

Brasilien ist seit Jahrzehnten der größte Produzent und Exporteur von Ethanol weltweit. Doch in Brasilien wird der Alkohol aus Zuckerrohr gewonnen. Es ist der Biotreibstoff mit dem höchsten Energieertrag pro Hektar. Das Land profitiert dabei von seiner Lage in den sonnigen Tropen und der eigenen Forschung: Nirgendwo sonst weltweit ist es so effizient, »die Sonne in den Tank zu packen«. Mit einem Liter Ethanol

gebrannt aus Zuckerrohr lässt sich neunmal so viel Energie gewinnen, wie bei der Produktion eingesetzt wurde. Also die Summe des Energieeinsatzes, um Ethanol zu gewinnen: vom Öl, welches man für die Herstellung von Düngemitteln und Pestizide in den Raffinerien braucht, über den Diesel, um die Erntemaschinen und Lastwagen anzutreiben, bis zum Strom für die Destillieren. In Brasilien müssen die Zuckerrohrplantagen nicht bewässert werden, sie brauchen weniger Dünger als Mais oder Weizen. Außerdem stellen die Destillieren alle ihren Strom selbst durch Verbrennung von Bagasse her, den Zuckerrohrreststoffen. Die neuen Destillieren produzieren sogar mehr Strom, als sie verbrauchen, und speisen ihn in die Stromnetze ein. In einigen Jahren werden brasilianische Zuckerkonzerne rund 15 Prozent des brasilianischen Stroms produzieren. Das wäre dann so viel, wie Argentinien oder Schweden jährlich verbrauchen.

Die Energiebilanz des Zuckerrohrs in Brasilien lässt sich derzeit mit keinem anderen Agrarrohstoff erreichen: Bei Ethanol aus Zuckerrüben oder Weizen wie in Europa entsteht nur zweimal so viel Energie, wie bei der Produktion verbraucht wurde. Beim Alkohol aus Mais in den USA multipliziert sich die Energie sogar nur mit dem mageren Faktor 1,4. Das ist vergleichsweise ineffizient. Für einen Liter Ethanol aus Mais wird die sechsfache Menge an Energie gebraucht, die in Brasilien bei Zuckerrohr zum Einsatz kommt. Die USA sparen also kaum Diesel oder Benzin, noch reduzieren sie den Kohlendioxidausstoß, wenn sie den Biotreibstoff beimischen.

Doch das tat der Biotreibstoffbegeisterung in den USA

keinen Abbruch. Zumal auch die Öllobby sich nicht mehr gegen das Programm stemmte: Sie brauchten Ethanol zur Beimischung, um die Umweltauflagen für ihr Benzin einzuhalten.

Brasilien stellt den Alkohol zudem weltweit am preiswertesten her: Den Liter Alkohol brennen die brasilianischen Destillieren für rund ein Drittel der Kosten in Europa und weniger als die Hälfte in den USA.

Brasilien besitzt zudem das weltweit größte Potenzial für neue Anbauflächen. Jeder Agrarlobbyist in Brasilien kann die Zahlen im Schlaf herunterrasseln: Zurzeit sind rund acht Millionen Hektar mit Zuckerrohr bepflanzt. Das Landwirtschaftsministerium gibt an, dass auf 65 Millionen Hektar Zuckerrohr wachsen könnte. Davon sind 37 Millionen Hektar Rinderweiden, die problemlos in Zuckerplantagen umgewandelt werden können, ohne dass neue Flächen gerodet werden müssen. Doch große Flächensteigerungen sind nicht notwendig: Denn die produzierte Menge pro Hektar steigt ständig: In den 70er-Jahren gewannen die Farmer rund 3.000 Liter Ethanol pro Hektar. Inzwischen produzieren sie im Durchschnitt 7.000 Liter pro Hektar. Im Vergleich dazu ist der Schnapsertrag aus Getreidekorn eher karg: Nur rund 2.000 Liter Ethanol lassen sich in Deutschland auf einem Hektar gewinnen.

Brasiliens Farmer steigern ihren Ertrag stetig: Früher ernteten die Maschinen rund 150 Tage im Jahr, heute werden die Destillieren und Fabriken in zwei Erntekampagnen 220 Tage im Jahr mit den klebrigen Stängeln gefüttert. In vier, fünf

Jahren werden es – mit neuen Methoden wie der Alkoholgewinnung aus Zellulose – bis zu 12.000 Liter sein. Dann werden auch die Fasern und Blätter, also die Zellstoffe mit Enzymen in Zucker umgewandelt, um dann vergoren und gebrannt zu werden. Auf der gleichen Fläche, auf der heute 27 Milliarden Liter Alkohol gewonnen werden, könnten dann 40 Milliarden Liter produziert werden. Stolz spricht die Branche von einem Brasilien, das ein zweites Saudi-Arabien werden könnte, nur eben für Alkohol statt Erdöl.

Von der Zuckerplantage bis zur Tankstelle: Brasilien bietet die Blaupause für den alternativen Treibstoffkreislauf

Doch Brasilien stellt nicht nur Biotreibstoffe hochproduktiv her: Es konsumiert sie auch schon seit Langem. Brasilien ist das einzige Land weltweit, das seit 35 Jahren Biotreibstoffe für den Massengebrauch in seiner Fahrzeugflotte einsetzt. Schon seit Mitte der 70er-Jahre fahren brasilianische Pkw mit Alkohol – pur und als Beimischung zum normalen Benzin oder wie seit einigen Jahren in allen Mischungsverhältnissen. Dieses Know-how hat kein Staat sonst weltweit. Das lässt sich auch nicht so schnell kopieren. Das zeigen die USA: Die Industrie dort produziert inzwischen zwar am meisten Ethanol weltweit. Doch es fehlt das flächendeckende Tankstellennetz, über das

Ethanol angeboten werden könnte. So importiert Kalifornien etwa Ethanol aus Brasilien – obwohl die Farmer im Mittleren Westen auf Ethanolüberschüssen sitzen. Der Grund: Das Maisethanol aus den Anbaugebieten kann nicht konkurrenzfähig in die Tankstellennetze an der Westküste eingespeist werden. Brasilien bietet die Blaupause für die vollständige Verarbeitungskette von der Zuckerplantage bis zur Tankstelle.

Welchen Treibstoff sie wählen, das entscheiden die meisten Brasilianer nach einer kurzen Kalkulation vor der Zapfsäule: Der weniger ergiebige Alkohol im Tank lohnt sich nur, wenn er 30 Prozent billiger als Benzin angeboten wird. Tanken können die meisten inzwischen beides. Unsere Kinder checken immer neugierig mit einer Tabelle, ob es sich schon wieder lohnt, Benzin zu tanken, oder doch Alkohol billiger ist. Neun von zehn Neuwagen laufen mit Total-Flex-Motoren vom Band. Ein Drittel der Autoflotte Brasiliens kann mit beiden Spritsorten und allen Mischungen daraus fahren. Der Rest ist Geschmack und hängt von den Überzeugungen der Fahrer ab: Sportliche Typen schwören auf reinen Alkohol im Tank, weil der die Motoren potenter macht. Vorsichtige Charaktere meiden den aggressiveren Alkohol, weil er die Motorteile stärker beanspruchen soll. Überlandstrecken durch menschenleere Gegenden, wo Tankstellen rar sind, fährt man besser mit dem ergiebigeren Benzin.

Brasiliens Erfahrungen mit Alkohol als Benzinersatz reichen drei Dekaden zurück: Nach der Ölkrise Anfang der 70er-Jahre

startete die brasilianische Regierung ein einseitiges Ethanolprogramm aus Zuckerrohr, genannt Pró-Álcool. Um künftig weniger Öl importieren zu müssen, subventionierte die damalige Militärregierung einen zweiten Treibstoffkreislauf. Der Zuckerrohranbau wurde genauso gefördert wie der Bau von Destillieren, um Ethanol zu brennen. Die staatliche Petrobras übernahm den landesweiten Vertrieb durch das eigene Tankstellennetz. Mitte der 80er-Jahre waren die Alkoholmotoren allgegenwärtig. Zwei Drittel der brasilianischen Autos fuhren ausschließlich mit Ethanol. Auch die Benzinmotoren werden seitdem in Brasilien mit einem Gemisch angetrieben, das bis zu einem Viertel mit Alkohol versetzt ist. In Rio und São Paulo roch es bei meinen ersten Besuchen auf den Straßen süß-faulig nach Zuckerrohrschnaps. Doch das war in den 90er-Jahren wieder vorbei.

Denn die brasilianischen Zuckerbarone spielten nicht mehr mit. Die Regierung strich ihnen die Subventionen. Deshalb exportierten sie lieber Zucker nach Übersee, wo die Preise attraktiver waren. Immer öfter standen brasilianische Autofahrer mit ihren Schnapsautos vor Tankstellen, in denen nur Benzin ausgegeben wurde. Die Zulieferer wie Bosch und Magneti Marelli reagierten schnell auf die Situation und entwickelten die Flex-Fuel-Technik: »Wir hatten die schon Anfang der 90er-Jahre fertig in der Schublade«, sagt Besalio Soares Botelho, CEO von Bosch im brasilianischen Campinas, wo der Konzern federführend weltweit die neue Technologie entwickelt hat. »Doch die Autokonzerne haben sich nicht dafür interessiert.« Die langfristig planende Pkw-Branche traute den

Ethanollieferanten nicht mehr. Der Alkoholmarkt war in den 90er-Jahren total chaotisch.

Doch mit den steigenden Ölpreisen, einer Steuerreduzierung auf die Flex-Fuel-Technik und wachsendem Alkoholangebot kam ab 2003 doch noch der gemischte Einspritzer auf den Markt. Wichtige Voraussetzung: Die Zuckerlobby sagte der Autoindustrie zu, dass es nicht mehr zu Engpässen bei der Alkoholversorgung kommen würde. Inzwischen ist Ethanol zur zweitwichtigsten Energiequelle Brasiliens geworden – nach Öl (38 Prozent) entfallen auf Ethanol 16 Prozent des gesamten Energieverbrauchs Brasiliens. Noch vor dem Strom, der aus den zahlreichen Wasserkraftwerken des Landes gewonnen wird.

Eine diskrete Branche erlebt ihre Bonanza

Der weltweite Hype um Biotreibstoffe setzte sich 2006 auch in Brasilien fort. Auch südlich des Äquators wurde es eine Bonanza. Sie glich dem Run aufs Gold der Serra Pelada in den 80er-Jahren. Nur ging es – branchenbedingt – etwas diskreter zu. Deutlich euphoriegesättigt war das jährliche Spitzentreffen von Datagro in einem Fünf-Sterne-Hotel in São Paulo.

Gepanzerte Luxusschlitten stauten sich vorm Eingang. Einen Maserati hatte der lokale Vertreter der Luxusmarke geschickt dort geparkt, wo die Herren und Damen auf ihre Fahrer warten

mussten. Es herrschte das entspannte Selbstbewusstsein von Unternehmern, auf deren Plantagen, Destillieren und Zuckerfabriken plötzlich die ganze Welt schaut. 200 neue Farmen mit Destillieren und Zuckerfabriken kündigte die Branche an. 33 Milliarden Dollar wollte sie dafür bis 2012 investieren. Familiär ging es im Konferenzsaal zu, trotz der fast 600 Teilnehmer. Man kannte sich: Wenn »Ricardo« sich im Publikum zu Wort meldete, dann gab »Eduardo« auf der Bühne wie selbstverständlich das Wort an »André« im Saal weiter – und alle wussten selbstverständlich, wer da spricht. Viel weißes Haar, ausgeruhte Gesichter, reife Rhetorik – aber auch die Söhne und Neffen klapperten schon selbstbewusst mit ihren Schweizer Uhren, wenn sie ihre Blackberrys befragten. Auf der Teilnehmerliste fanden sich die für die brasilianische Oberschicht typischen Familienclans, wo Vater, Sohn und Enkel die gleichen Vor- und Nachnamen haben, nur ergänzt durch den Zusatz »Filho« (Sohn) oder »Neto« (Enkel).

Bei Boeuf Bourguignon in der Mittagspause saß ich neben einem älteren, elegant gekleideten Herrn im blauen Blazer. Er erklärte mir anschaulich, warum die Branche zur Goldmine geworden ist: Zusammen mit zehn Partnern hatte er gerade Plantagen gekauft und gepachtet sowie eine Fabrik und Destillerie hingestellt. Rund 75 Millionen Euro hatten er und seine Partner investiert. 1,5 Millionen Tonnen Zuckerrohr wollten sie bald im Jahr verarbeiten. In fünf Jahren habe sich die Investition amortisiert, war sich der Herr sicher, der sein Vermögen mit Orangenplantagen und Kaffee gemacht hat. »Es gibt heute weltweit keine lukrativere Investition in der

gibt heute weltweit keine lukrativere Investition in der Landwirtschaft«, sagte er vergnügt und löffelte seine Mousse de Maracujá.

Schon bald mangelte es in der Branche an Personal. Nicht nur in den Anbaugebieten, wo Erntekräfte, Traktorfahrer und Agraringenieure fehlten und Praktikanten und Rentner eingestellt wurden – auch in der Finanzbranche in São Paulo, in den Investmentbanken, auf den Terminmärkten und bei den Handelshäusern fehlten Spezialisten. Vom Vermögensverwalter bis zum Projektfinanzierer, vom Trader bis zum Spezialisten für Börsengänge und Fusionen – vor allem Experten mit Erfahrungen und Verbindungen in Brasiliens Zuckerbranche wurden händeringend gesucht. Banken jagten sich gegenseitig die Mitarbeiter ab. »Es ist nicht leicht, die Leute zu halten«, sagte ein Personalberater der Bankenbranche. »Jeder kann sofort einen neuen Job finden – meist mit besserem Gehalt.« Denn die persönlichen Kontakte zu den Zuckerbaronen sind entscheidend: Fast alle Konzerne sind im Besitz von Familiendynastien. Nur Insider wissen, wer verkaufen oder mit wem fusionieren will. »In kaum einer Branche geht es so diskret zu wie beim Zucker«, sagt Plínio Nastari.

Familienkonzerne, um die Investoren sonst einen großen Bogen gemacht hätten, wurden plötzlich zu begehrten Objekten. Deren Preise explodierten. Zum Beispiel die Zucker- und Ethanolfabrik Vale do Rosário, in Ribeirão Preto, einer beschaulichen 560.000-Einwohner-Stadt, westlich von São Paulo. Als Mitte März 2007 die Kontrolleure ihre Mehrheitsanteile vergrößern wollten, zahlten sie jedem der 72

meist betagten Erben umgerechnet 4,4 Millionen Euro aus. Danach gab es in der Provinzstadt Wartelisten für die neuesten BMW- und Toyota-Geländewagen. Hochhäuser mit 450-Quadratmeter-Apartments, die nur als Pläne existierten, fanden reißenden Absatz. Privatbanken mieteten Teams in den besseren Hotels der Provinzstadt ein, um die Neu-Millionäre als Kunden zu gewinnen. »Viele wissen gar nicht, was sie mit dem Geld anfangen sollen«, sagte ein Banker.

Warum der Gewinn der Zuckerkonzerne immer mehr vom Ölpreis abhängt

Zum Star der Branche wurde Rubens Ometto, heute 61 Jahre alt. Seine aus Venetien nach Brasilien ausgewanderte Familie ist schon seit vier Generationen im Zuckergeschäft tätig. Ein Zuckerclan aus der Provinz, wie es ihn zu Hunderten gibt im Inland São Paulos. Doch Ometto war es, der nach Berufsstationen bei Banken und Industriekonglomeraten als Erster das Potenzial der Branche erahnte. Zehn Jahre stritt er mit seiner Familie, bis er die Kontrolle über die Gruppe bekam. November 2005 brachte er den Konzern als ersten Agrarkonzern seit Langem weltweit an die Börse. Genau zum richtigen Zeitpunkt, als Investoren händeringend nach Ethanolprojekten suchten. Drei Milliarden Dollar sammelte Ometto von Investoren ein. Mit dem Geld kaufte er elf

Zuckerplantagen mit Mühlen und Destillieren im Bundesstaat São Paulo. Heute ist Cosan der größte Zucker- und Ethanolexporteur weltweit. Anfang 2009 übernahm Cosan noch die Nummer zwei in Brasilien. Der Konzern verarbeitet alleine mehr Zuckerrohr als Australien, der drittgrößte internationale Zuckerexporteur. Cosan hat heute die deutsche Südzucker mit einer Produktion von rund vier Millionen Tonnen Zucker eingeholt, immerhin der größte Zuckerkonzern der Welt. Doch Cosan brennt gleichzeitig noch 2,2 Milliarden Liter Ethanol.

Cosan spielt heute in einer anderen Liga. Der Konzern ist kein Zuckerproduzent mehr, er sieht sich als Energiekonzern. Sein Gewinn hängt genauso von den Ölpreisen ab wie von den Notierungen für Zucker. Cosan kaufte für eine Milliarde Dollar Anfang 2008 das Tankstellennetz von Esso in Brasilien – zur Überraschung der Ölkonzerne und Petrobras, die den Deal gerne unter sich ausgemacht hätten. Doch Cosan sicherte sich mit dem Tankstellennetz einen wichtigen Wettbewerbsvorteil. Denn im Ethanolgeschäft ist die Logistik entscheidend: Die Destillieren müssen möglichst nahe bei den Plantagen stehen, weil der Zuckergehalt der Stängel nach der Ernte stündlich abnimmt. Deshalb sitzen die neuen, großen Ethanolfabriken meistens in der tiefen Provinz. Der Transport des Ethanols an die Küste per Zug oder Lkw für den Export ist teuer. Die Pipeline-Verbindungen zwischen den Brennereien im mittleren Westen Brasiliens und den Häfen sind erst im Bau. Cosan dagegen kann künftig sein Ethanol direkt ins eigene Tankstellennetz einspeisen und damit besser als die Konkurrenz

Angebot, Produktion und Lagerhaltung steuern.

Ometto weiß, dass Cosan es jetzt mit Konkurrenten eines ganz anderen Kalibers zu tun hat: den Ölmultis. Nach seinem Börsengang vor sechs Jahren wollten die internationalen Zuckerkonzerne bei ihm einsteigen. Danach waren es die großen Rohstoffhändler, die Trader, die sich den Konzern am liebsten einverleibt hätten. Doch jetzt stehen die Ölkonzerne vor der Tür. »Mit denen können wir nicht mithalten«, weiß er – und hat mit geschickten Schachzügen wieder die vollständige Kontrolle über den Konzern übernommen – und furcht den Einfluss der Minderheitsaktionäre beschnitten. Die Börsenaufsicht tobte. Den Börsenkurs belastet das bis heute. Doch Ometto ist sich sicher, dass er nur so Cosan vor dem Einstieg der Großinvestoren retten konnte: »Diese Investoren haben keinen Bezug zum Geschäft. Die warten auf steigende Aktienkurse und verkaufen wieder. Und dann beginnt für sie ein neuer Deal. Das ist bei uns anders. Wir stehen mit Leib und Seele hinter unserem Unternehmen.«

Inzwischen ist Ometto einen großen Schritt weitergekommen auf dem Weg zum globalen Ethanolkonzern: Er hat Cosan mit der brasilianischen Tochter der niederländisch-britischen Shell fusioniert. Entstanden ist dabei nicht nur der größte Biotreibstoffkonzern weltweit mit einem Unternehmenswert von zwölf Milliarden Dollar. Gemeinsam verfügen Cosan und Shell nun künftig in Brasilien über ein Netz von 4.500 Tankstellen. Es gibt keinen Konzern der Biotreibstoffbranche weltweit, der von der Zuckerrohrplantage bis zur Tankstelle über die gesamte Wertschöpfungskette

verfügt. Zwar nennt sich der Konzern Raízen, eine Kombination aus Wurzel (»raíz«) und Energie (»energia«) in Portugiesisch. Die Farbe des Logos ist Rot-Violett, »die Farbe reifen Zuckerrohrs«, wie die PR-Strategen des Konzerns erklären. Doch obwohl sich Raízen damit deutlich zu seinen brasilianischen Wurzeln bekennt, wird der Konzern weiterhin unter der Marke Shell in Brasilien und mittelfristig auf dem Weltmarkt Ethanol verkaufen. Denn Raízen wird seinen Alkohol künftig in das weltweite Verteilernetz von Shell einspeisen. Ometto rechnet durch die Fusion mit Shell mit neuen Impulsen für den bisher stark reglementierten Weltmarkt für Biotreibstoffe. »Der Merger war der fehlende Schritt, um Ethanol zur weltweiten Commodity zu machen.« Denn bisher verhindern Zölle in der EU und den USA, dass sich ein Weltmarkt für Biotreibstoffe entwickeln kann. Von der Beteiligung mit Shell hofft Cosan, dass der Ölmulti Druck in den Industrieländern machen wird für die Abschaffung von Zugangsbarrieren.

Die Laien gehen und die Profis kommen: Neue Nüchternheit regiert die Branche

Der Boom war heftig, aber kurz – und dann war es vorbei mit der Euphorie. Nüchternheit ist eingeleitet. Denn die einfache Kalkulation, die mir der freundliche Herr bei Bœuf

...kulation, die sich der freundliche Herr bei Oscar

Bourguignon in der Mittagspause machte – »in fünf Jahren haben sich die Investitionen amortisiert« –, die gilt so nicht. Bei der Rechnung hat er, wie viele andere Investoren, einige unbekannte Variablen nicht berücksichtigt. Die Preisprognosen für Ethanol haben sich nicht bestätigt: Infolge der weltweiten Krise sanken die Benzinpreise – genau zu dem Zeitpunkt, als in Brasilien ein Überangebot an Ethanol auf den Markt kam. Die meisten der neuen Ethanoldestillieren und Zuckerplantagen waren durch Kredite finanziert. Die geringeren Gewinne und hohen Finanzierungskosten brachen vielen Konzernen das Genick – auch etablierte Konzerne mussten aufgeben. Zudem stellte es sich als schwieriger heraus, neue Fabriken zum Laufen zu bringen, als angenommen. »Zu viele Banker waren darunter, die keine Ahnung von Zuckerrohr und Ethanol hatten«, heißt es in der Branche.

Sie meinten etwa den Investmentbanker Henri Philippe Reichstul, den Ex-Guerillero und gescheiterten Präsidenten von Petrobras, der vor fünf Jahren sein Start-up Brenco als einen der großen Player auf dem Ethanolmarkt aus dem Nichts aufbauen wollte. Kapital bekam er von illustren Investoren wie Vinod Khosla (Sun Microsystems), Steve Case (AOL) und James Wolfensohn (Ex-Weltbank-Präsident). Reichstul ließ sich vor den vorbildhaften Unterkünften seiner Arbeiter und den Armadas neuer Erntemaschinen fotografieren. Er erklärte, dass er den Generationswechsel in der Branche anführen werde von den rückständigen Zuckerfarmen zu den modernen Agrokonzernen – und musste nach drei Jahren kleinlaut

aufgeben, weil er sich völlig verkalkuliert hatte. Denn der sinkende Ölpreis nach Mitte 2008 nahm den Biotreibstoffen zusätzlich Glanz. Zudem machte der starke Real den Konzernen einen Strich durch die Rechnung: Statt für 17 Dollarcent wie im Jahr 2002 produzieren die Ethanoldestillierungen trotz bedeutender Produktivitätszuwächse heute den Liter Alkohol für 45 Cent, weil die Kosten der Produktion in Real gestiegen sind.

Ein anderer Grund für die falschen Kalkulationen: Die Hoffnungen auf ständig wachsende Exporte von Ethanol in die Industriestaaten haben sich als Illusion erwiesen. Fakt ist: Ein Weltmarkt für Ethanol wird nicht so bald entstehen. Zwar ist die weltweite Produktion von 16 Milliarden Liter im Jahr 2000 auf heute rund 100 Milliarden Liter gewachsen. Doch Brasilien und die USA als größte Produzenten verbrauchen ihren Alkohol größtenteils selber. Sie exportieren nur geringe Mengen. Die USA fördern wie angekündigt den Ausbau ihrer Ethanolindustrie, sodass die USA inzwischen Brasilien als größten Produzenten weit hinter sich gelassen haben. Die Produktion neuer Anlagen, die Beimischung und auch die Forschung werden mit milliardenschweren Subventionen bezuschusst. Obwohl die Destillierungen wegen der hohen Maispreise nicht kostendeckend arbeiten, werden weiter neue Fabriken gebaut – der Energy Act gibt die zu erreichende Ethanolmenge vor. Aus den sieben Milliarden Litern Alkohol 2001 sind inzwischen 50 Milliarden Liter geworden. Bis 2022 sollen daraus – wenn die Vorgaben des Energy Act so umgesetzt werden, wie geplant – 136 Milliarden Liter werden. Die gewaltigen Mengen können jedoch wegen des fehlenden

Verteilernetzes weder flächendeckend in die Treibstoffversorgung eingespeist werden, noch haben sich in den USA Flex-Fuel-Autos durchsetzen können.

Die brasilianischen Alkoholproduzenten verkaufen weniger an die USA als erwartet. Vom nordamerikanischen Markt hatten sie sich nach dem Energy Act viel versprochen – auch die zahlreichen US-Investoren, die ihr Geld in brasilianische Ethanolfabriken investiert haben. Doch Ethanolimporte werden in den USA mit Zöllen belegt. Es ist nicht wahrscheinlich, dass die USA ihre Zölle senken werden. Dazu arbeiten bereits zu viele Menschen in der boomenden Industrie und Landwirtschaft.

Alleine können die beiden Produzenten USA und Brasilien keinen Weltmarkt schaffen. Größere, langfristige Exportverträge wurden bisher nicht abgeschlossen: Viele Staaten zögern, abhängig zu werden von Brasilien als einzigem Exporteur. Deswegen fördert Brasilien mit Forschung und Technologie die Zucker- und Alkoholproduktion in Afrika, Asien und Lateinamerika, um möglichst viele neue Anbieter auf den Weltmarkt zu bringen. Doch das ist ein langwieriges Geschäft.

Blamierte Branche: Brasilien muss Ethanol aus den USA importieren

Das Chaos beim brasilianischen Ethanolboom war durch die

Weltwirtschaftskrise und den fallenden Ölpreis groß – doch es kam noch schlimmer: Zwei verregnete Ernten reduzierten die Zuckerrohrmenge. Dann begann der Zuckerpreis zu steigen und zu steigen, bis er seinen 30-jährigen Rekordpreis erklommte: Die Branche begann mehr Zucker zu produzieren, statt ihn zu Ethanol zu brennen. Das geht ganz einfach: Von den 436 Fabriken in Brasilien können 300 blitzschnell ihre Produktion umstellen, sobald die Märkte sich verändern. Die Folge: Anfang 2011 fehlt Ethanol in Brasilien. Eine Blamage ist das für die Branche: Erstmals muss das Land sogar das subventionierte Maisethanol aus den USA importieren. Von dort, wohin die Brasilianer vor Kurzem noch hofften, exportieren zu können.

Doch die Unterversorgung wird noch eine Weile anhalten. Denn die Investitionspläne sind zusammengestrichen worden. Noch bis Mitte 2012 wird es dauern, bis die Branche wieder kapitalisiert ist, um neue Anlagen aufzubauen. Brasilien bräuchte nur zur Deckung seines Eigenbedarfs 15 neue Plantagen mit Destillieren, schätzt die Branche. Tatsächlich werden 2011 nur vier neue Fabriken dazukommen. Denn die schwere Krise der Branche vor zwei Jahren macht sich erst jetzt bemerkbar: Es dauert etwa fünf Jahre, bis eine Plantage und Destillerie mit vollen Kapazitäten arbeiten.

Trotzdem findet in der Branche eine stille Revolution statt: Ausländische Konzerne haben die Krise genutzt, um ihre Präsenz in Brasiliens Ethanolbranche auszubauen: 20 Milliarden Dollar haben sie in den letzten drei Jahren in Brasilien

investiert. Inzwischen ist unter den fünf größten Produzenten nur noch eine Gruppe rein brasilianischen Kapitals, es ist der brasilianische Mischkonzern Odebrecht, welcher in der Krise strauchelnde Unternehmen wie Brenco geschluckt hat. Größer als Odebrecht/ETH sind heute drei Ölkonzerne: Shell (mit Cosan), BP sowie Petrobras (mit dem französischen Zuckerkonzern Tereos). BP-Biotreibstoffdirektor James Primrose erklärte bei einer Pressekonferenz das neue Interesse des Ölkonzerns an brasilianischen Zuckerdestillieren: »Für uns ist Ethanol aus Brasilien leichter und sicherer zugänglich, als Öl in der Antarktis zu fördern, zu versuchen, die Ölreserven der OPEC-Länder anzuzapfen, oder gar von Präsident Chávez Benzin zu kaufen.«

Zwei ausländische Trader gehören ebenfalls zu den ganz Großen. Es sind der Rohstoffkonzern Louis Dreyfus sowie der US-Trader Bunge. Der indische Zuckerkonzern Shree Renuka Sugars hat sich ebenfalls eingekauft in Brasilien und ist heute die Nummer zehn im Land. »Die Preise haben sich wieder normalisiert«, freut sich Präsident Narendra Murkumbi, »vor drei Jahren haben vor allem Finanzinvestoren die Preise hochgetrieben. Die sind jetzt verschwunden.«

Wie sich die Stimmung in der Branche geändert hat, zeigte sich kürzlich. Der Zuckerverband Unica prognostizierte, dass 2015 bereits 40 Prozent des Ethanols in Brasilien von ausländischen Konzernen verarbeitet werden. Derzeit ist es etwa ein Fünftel. Noch vor Kurzem hätte es einen Aufschrei gegeben wegen des drohenden Ausverkaufs der brasilianischen Zuckerbranche. Doch heute wissen die Brasilianer: Sie können

weltweit nur erfolgreich sein, wenn sie andere am Geschäft beteiligen. Außerdem ist der Investitionsbedarf der Branche gewaltig: Neben den Plantagen und Fabriken müssen Ethanolpipelines gebaut werden, eigene Häfen, Schienenwege, Lagerstätten.

So fallen die Prognosen für die Branche heute zwar nüchterner aus – sie sind aber immer noch gewaltig: Der angesehene Experte Marcos Fava Neves rechnet damit, dass 2020 statt der heutigen 660 Millionen Tonnen Zuckerrohr bereits 1,2 Milliarden Tonnen jährlich verarbeitet werden – also fast doppelt so viel. Pro Hektar werden dann durchschnittlich 100 Tonnen Zuckerrohr geerntet. Heute sind es 80 Tonnen in São Paulo. Die Zuckerernte wird bis dahin vollständig mechanisiert sein, also keine Erntearbeiter mehr benötigen. Die Destillieren werden dann 15 Prozent zur Stromproduktion Brasiliens beitragen. Die brasilianische Autoflotte wird in knapp zehn Jahren 70 Milliarden Liter im Jahr verbrauchen – statt der rund 20 Milliarden derzeit.

Nebenbei wird Brasilien – so Fava Neves – zwei Drittel des Weltmarktes für Zucker beliefern. Mit rund 35 Millionen Tonnen (heute: 25 Millionen Tonnen) bei einer Gesamtproduktion von 45 Millionen Tonnen (heute: 37 Millionen Tonnen).

Das klingt gewaltig – und ist kaum zu glauben. Doch Fava Neves rechtfertigt sich mit einem schlagenden Argument: »Wer hätte vor fünf Jahren prognostiziert, dass wir diese gewaltigen Mengen an Ethanol produzieren, dass am größten

Branchenkonzern Brasiliens ein holländisch-britischer Oligarch beteiligt sein wird und dass wir Kunststoffe und Diesel aus Zuckerrohr herstellen können?«

Der jähe Absturz des Ethanols in Europa: Vom Heilsbringer zum Übeltäter

Trotzdem ist die Zukunft der Biotreibstoffe weltweit ungewiss. Denn aus dem einstigen Heilsbringer Biotreibstoff ist inzwischen ein Albtraum geworden, ein sozialer und ökologischer Übeltäter. Vor allem bei uns in Europa. Aus dem pfiffigen »Sprit vom Acker«, den alle prima fanden, wurden unverdauliche »Brote im Tank« – und das in wenigen Monaten. Fassungslos sahen die Brasilianer zu, wie ihr erst gefeierter Agrosprit plötzlich verantwortlich sein sollte für steigende Lebensmittelpreise und neuen Hunger weltweit, brennende Regenwälder, verätzte deutsche Automotoren und moderne Sklavenhaltung. Sogar nutzlos für den Klimaschutz sei Ethanol – so bewiesen auf einmal Untersuchungen. Ich wunderte mich, wie schnell und gründlich in der deutschen Berichterstattung über Brasilien in Deutschland die Stimmung kippte, vom guten zum bösen Ethanol.

Auch Brasiliens Ethanolindustrie, die Diplomaten und die Regierung waren auf diesen weltweiten Stimmungswechsel nicht vorbereitet. Präsident Lula sonnte sich noch in der

unerwarteten Popularität seines Landes, dessen Pró-Alcool-Programm plötzlich weltweit als Avantgarde gepriesen wurde in der Klimadiskussion. Gerne hielt der Präsident bei offiziellen Anlässen ein Gläschen Cachaça hoch, also Zuckerrohrschnaps, um bei seinen Reisen in Lateinamerika und Afrika auf die Zukunft des brasilianischen Ethanol anzustoßen. Doch er wie die ganze Branche ahnte gar nicht, welche mächtigen Bataillone da bereits hinter den Kulissen angetreten waren, um das Feld nicht den Brasilianern alleine zu überlassen. Mitte 2008 war Lula bereits deutlich ernüchtert: Bei einer Raffinerieeinweihung stöhnte er im kleinen Kreis vor den Ingenieuren über die weltweite Biotreibstoffdebatte: »Es herrscht Krieg gegen Brasilien.«

Dieser Stimmungswechsel vom Hoffnungsträger zur Katastrophe setzte ein, als die Lebensmittelpreise zu steigen begannen und erste Demos deswegen stattfanden: In Mexiko demonstrierten Hausfrauen gegen steigende Tortillapreise. In Italien gab es Proteste gegen teure Pasta. In Haiti musste der Premier abtreten, weil die Bevölkerung rebellierte. Der Schluss: Die Lebensmittelpreise stiegen, weil immer mehr Mais und Soja – bei uns Weizen – für die Treibstoffherstellung abgezweigt wurden. Das traf vor allem für die USA zu. Dort wurden plötzlich 30 Prozent der Maisernte für Ethanol genutzt. Der Verdrängungseffekt beim Mais setzte sich fort, bis er schließlich in den mexikanischen Haushalten fehlte und die Maisfladen teuer wurden.

Doch diese Kettenreaktion funktionierte weltweit nicht so eindeutig wie in Mexiko. Deswegen reagierten die Brasilianer

bedeutung wie in Amerika. Deswegen reagierten die Brasilianer verzögert auf den Vorwurf, ihr Biotreibstoffprogramm verteuere die Lebensmittel. Sie waren gar nicht auf die Idee gekommen, dass sie gemeint sein könnten. Sie verwiesen auf ihr ungenutztes Agrarpotenzial. Es sei Platz genug vorhanden für beides: Wir müssen uns nicht entscheiden, ob wir Biotreibstoffe oder Lebensmittel produzieren. Wir können beides gleichzeitig machen.

Seit 2000 war die Soja- und Maisernte jedes Jahr schneller gewachsen als die Zuckerrohrmenge. Dass es vor allem die internationalen Investoren und Fonds waren, die ab 2006 und auch jetzt wieder massiv an den Terminmärkten Positionen aufbauten und damit die Preise der Agrarrohstoffe auf historische Höhen trieben – das wissen wir heute. Niedrige Lagervorräte, Klimaprobleme in den Anbaugebieten und hohe Ölpreise waren stärker verantwortlich für steigende Lebensmittelpreise als Ethanol oder Biodiesel. Die Biotreibstoffproduktion erscheint im Nachhinein als eher zweitrangiger Faktor für die Preissteigerungen. Doch »Tank statt Teller«, das Argument, Biotreibstoffe verdrängen und verteuern Lebensmittel – das gilt seitdem.

Warum Brasilien plötzlich im Mittelpunkt der Debatte über Biotreibstoffe steht

Doch die Debatte über Biotreibstoffe wurde heißer. Jetzt kommt

Doch die Debatte über Biotreibstoffe wurde nießer. Jetzt kam Brasilien direkt ins Visier. Das Argument lautete: Für die Biotreibstoffe wird Regenwald abgeholzt. Auf den Palmölplantagen für die Biodieselproduktion in Indonesien vor allem, aber auch für Zuckerrohr am Amazonas. Deshalb wird für die Produktion mehr Kohlendioxid produziert – wegen der Abbrennung –, als bei der Nutzung des Ethanols oder Biodiesels eingespart wird. Die Kritik ist teilweise berechtigt. Nicht nur in Indonesien, wie die Brasilianer immer gerne erklären, auch in Brasilien selbst: Die Sojafelder des Cerrado rücken immer näher an den Amazonas heran. Kleinbauern, Rinderzüchter und professionelle Waldröder brennen illegal Regenwaldflächen ab, die dann nach ein paar Ernten von den Sojafarmern gekauft werden. So sah es bisher aus. Doch die Regierung hat die Kontrolle verschärft. Ob die Agrargrenze weiter so reibungslos in den Amazonas-Regenwald hineinwachsen wird – das wird sich zeigen. Die Abholzungsraten nehmen seit drei Jahren ab.

Doch Soja wird in Brasilien nur für Biodiesel eingesetzt. Für das brasilianische Ethanol ist die Debatte eine andere: Am Amazonas wird kein Zuckerrohr angebaut. 90 Prozent des Zuckerrohrs wachsen im Südosten und dem zentralen Brasilien. Der Rest im Nordosten entlang der Küste. Die Zuckeranbaugebiete liegen also 2.000 Kilometer vom Amazonas entfernt. Was auch ökonomisch Sinn macht: Die Ethanolproduktion lohnt sich nur in der Nähe der Konsumenten. Im Regenwald gibt es die nicht. Fast 80 Prozent der neuen Zuckerrohrplantagen in den letzten sechs Jahren

entstanden deshalb auf Viehweiden im Bundesstaat São Paulo und den direkten Nachbarstaaten. Für Brasiliens Ethanol wird also kein Regenwald abgebrannt. Es ist unwahrscheinlich, dass neben Soja und der Rinderzucht bald auch Zuckerrohr den Amazonas-Regenwald bedrohen wird.

Indirekt ist das möglich: Weil die durch das Zuckerrohr verdrängten Rinderzüchter nach Norden ziehen, um dort den Amazonas-Regenwald für neue Weiden abzubrennen. Im Länderdreieck zwischen Minas Gerais, São Paulo und Rio de Janeiro, wo traditionell Rinderzucht und Milchwirtschaft dominieren, findet genau das statt: Zuckerplantagen verdrängen die Rinderfarmen. Die Rinderzüchter ziehen weiter nach Norden, nach Tocantins, Rondônia, in die dünn besiedelten Gebiete am Rande des Regenwaldes. Dort sind die Böden billig. Am Rande des Amazonas wächst die Rinderzucht schneller als im Rest Brasiliens.

Die Zuckerfarmer in São Paulo bereiten eine Zoneneinteilung vor, um den Anbau nur dort zu erlauben, wo er ökologisch unbedenklich ist. Die brasilianischen Experten in den Verbänden wissen, dass Brasilien überzeugend auf die internationale Kritik reagieren muss. Die Industrie wird sich daran messen lassen müssen, ob es ihr gelingt, auch die schwarzen Schafe in ihren Reihen ins Glied zu bringen.

Ethanol aus Zuckerrohr: Mittelfristig alternativlos, um Treibhausgase zu

verringern

Das gilt vor allem für die soziale Nachhaltigkeit. Immer wieder entdecken die Behörden in Brasilien Farmen, auf denen Arbeiter wie Sklaven gehalten werden. In erster Linie in den armen Bundesstaaten im Nordosten und Norden. Oftmals bei der illegalen Abholzung des Regenwaldes. Brasiliens Regierung bekämpft die moderne Sklaverei aktiv: Die Unternehmen kommen auf eine schwarze Liste, werden von der öffentlichen Kreditvergabe ausgeschlossen, bekommen auch von privaten Banken kein Geld mehr. Kürzlich musste ein Zuckerkonzern das angesehene Instituto Ethos – eine Unternehmensvereinigung, die sich eigene Ethikregeln setzt und sie kontrolliert – verlassen, nachdem auf einer Fazenda sklavenartige Beschäftigungsverhältnisse festgestellt wurden. Das erwischte Unternehmen wurde öffentlich an den Pranger gestellt. Aber Sklavenarbeit ist auf den Zuckerfarmen nicht die Regel, sie ist die Ausnahme.

Dennoch besteht kein Zweifel daran, dass auch die »normalen« Arbeitsbedingungen auf den Zuckerplantagen knochenhart sind. Das Rohr wird im Akkord geerntet. Um die ständig größeren Mengen zu schaffen, nehmen einige Arbeiter Drogen, um durchzuhalten. Jedes Jahr kommt es zu einigen tödlichen Unfällen. Aber diese harten Arbeitsbedingungen sind keine Spezialität des Zuckerrohranbaus: Diese gelten für viele Rohstoffproduktionen – bei den Ernten in den Orangenplantagen, Baumwollfeldern und Tabakfarmen geht es

teilweise ähnlich zu, genauso wie bei der Ölforderung, beim Kupferabbau oder Goldschürfen. Das Problem dürfte sich jedoch schon bald von selber lösen: Die Industrie in São Paulo erwartet, dass sie bis 2014 das Zuckerrohr vollständig mechanisch erntet. Bereits heute wird mehr als die Hälfte des Zuckerrohrs mit Maschinen geschnitten.

Damit nicht der falsche Eindruck aufkommt, dass ich die Arbeitsbedingungen verteidigen will: Jeder internationale Druck, der dazu führt, dass auf den Plantagen die Arbeitsbedingungen verbessert werden, hilft den Arbeitern genauso wie den modernen Konzernen in der Branche, sich gegenüber den rückständigen Konkurrenten durchzusetzen. Doch meiner Meinung nach ist es falsch, die harten Arbeitsbedingungen der Branche als ein Argument zu nehmen, Ethanol bei uns nicht zu importieren: Wir in Deutschland importieren Orangensaftkonzentrat, Sisalteppiche, Mangos und Papayas sowie Tropenholz aus Brasilien – doch bei diesen Produkten sind uns die sozialen Bedingungen der Produktion weitgehend gleichgültig, solange der Preis stimmt. Sicher, die Nachfrage nach Fair-Trade-Produkten steigt. Doch es ist immer noch eine Minderheit der Konsumenten, die sie nachfragt.

Ausgerechnet bei Ethanol aus Zuckerrohr, der derzeit wirksamsten Alternative zum Öleinsatz, um Kohlendioxid einzusparen, sollen die Kriterien anders gewichtet werden? Trotz des Drucks in den USA und Europa wird auch bei uns inzwischen offiziell anerkannt, dass Zuckerrohrethanol die effizienteste Form ist, um CO₂-Emissionen zu reduzieren, weshalb sich der brasilianische Schnaps auch »Bio«-Ethanol

nennen darf.

Bereits heute ist jedoch abzusehen, dass auch der Einsatz von Ethanol aus Zuckerrohr nicht das einzige oder gar das wichtigste Instrument zur Kohlendioxideinsparung bei den Treibstoffen bleiben wird – seine Bedeutung ist wichtig, aber dürfte eher vorübergehend sein. Bis Ethanol der zweiten Generation weltweit gewonnen wird oder eine neue Antriebsgeneration für Fahrzeug serienreif zum Einsatz kommt. Doch bis dahin ist Ethanol aus den Tropen eine der effizientesten Alternativen, um den Kohlendioxidausstoß der weltweiten Fahrzeugflotte zu reduzieren und damit das Tempo des Klimawandels.

Unwahrscheinlich, aber mächtig: Eine Lobby findet in Europa zusammen gegen Ethanol

In Europa hat sich eine so überraschende wie durchsetzungsfähige Allianz gegen brasilianisches Ethanol zusammengefunden. Da arbeiten plötzlich Lebensmittelkonzerne wie Nestlé zusammen mit Zuckerkonzernen und ziehen gemeinsam mit Umweltaktivisten am gleichen Strang. Die Lebensmittelkonzerne wollen ihre Rohstoffe möglichst billig haben, sonst verlieren sie Marktanteile und Rendite. Steigende Zucker- und Weizenpreise sind schlecht fürs Geschäft. Und auch die Autolobby entdeckt

und scheint fast Gesetzmäßigkeit zu sein. Und auch die Autolobby entdeckt ihre Gemeinsamkeiten mit dem Bauernverband: Vor allem die Limousinenhersteller wie BMW oder Daimler haben wenig Lust, ihre ganze Modellpalette auf Flex-Fuel umzustellen. Also lassen sie keck behaupten: Den deutschen Autos schade die Beimischung von Ethanol im Benzin – womit die Debatte um Biotreibstoffe endgültig den Stammtisch erreicht hat. In Brasilien fahren Fahrzeuge – auch die von Volkswagen, Opel, Fiat und Ford – seit Jahrzehnten problemlos mit Alkoholbeimischungen von über 20 Prozent. Auch die amerikanischen Autos bleiben nicht stehen mit zehn Prozent Ethanol im Tank.

Und Greenpeace, Oxfam oder Friends of the Earth können ihr Engagement gegen den abbrennenden Regenwald mit spektakulären Aktionen gegen Soja am Amazonas beweisen – und die Spendenbereitschaft der umwelt- und sozial bewegten Bevölkerung in Europa steigern. Weil der Zusammenhang zwischen Ethanol und Regenwaldvernichtung nicht so symbolisch zu bekämpfen ist wie Sojasilos am Amazonas, kritisieren sie, dass in Brasilien bei der Ethanolgewinnung Monokulturen überhandnehmen statt einer bäuerlichen oder mittelständischen Landwirtschaft. Oder dass das Ethanol die brasilianischen Zuckerbarone nur noch reicher mache, während die armen Brasilianer kaum was abbekommen. Was durchaus stimmen mag. Aber die Reichen werden weltweit immer reicher – und das stört uns ja auch kaum bei Orangensaftmischungen, Kaffee oder Schokolade aus Brasilien – oder, um Kontinent und Branche, aber nicht die Problematik

zu wechseln, bei Gasimporten aus Russland oder Öl aus Libyen.

Die Einzigen, die beginnen, aus der Lobby auszuscheren, sind die Ölkonzerne. Zwar nervt auch sie, dass sie Biotreibstoffe beimischen müssen. Sie machen lieber in Öl, das Geschäft kennen sie. Den Sprit vom Acker nicht. Doch inzwischen haben sich die ersten – Shell und BP – damit abgefunden, dass sie künftig nachwachsende Rohstoffe im Angebot haben müssen. Und da Ethanol der zweiten Generation, gewonnen aus Pflanzenresten und Zellulose, länger braucht, um marktfähig zu werden, konzentrieren sie sich jetzt pragmatisch auf Ethanol aus Zuckerrohr und investieren in Brasilien. Außerdem nehmen die ihnen gehörenden Ölreserven ab – irgendwoher müssen sie künftig Ersatz finden als Treibstoff.

Um die Diskussion zu verkürzen: Ich kann hier kein abschließendes Fazit aufstellen. Das geht kaum, weil sich die Bedingungen in dieser Fragestellung ständig ändern. So war die Diskussion um die Biotreibstoffe mit der Wirtschaftskrise und den niedrigen Energiepreisen weitgehend verstummt. Kaum stiegen die Ölpreise wieder, wurde das Thema wieder aktuell. Die hitzige geführte E10-Debatte Anfang 2011 in Deutschland brachte sie wieder ins Zentrum der Diskussion.

Sicher scheint heute: Biotreibstoffe sind eines der Themen, bei denen Brasilien eine entscheidende Rolle weltweit spielen wird. Wie wichtig diese sein wird, hängt vom Ölpreis ab und davon, wie lange Autokonzerne brauchen, den Hybridantrieb oder Elektroautos serienreif zu entwickeln. Was geschieht, wenn Ethanol künftig industriell aus Zellstoff und Pflanzenabfällen gewonnen werden kann? Die Internationale

...anzubauen gewonnen werden kann. Die Internationale Energieagentur (IEA) erwartet, dass 2050 aus Pflanzen gewonnene Treibstoffe ein Viertel des gesamten im Straßenverkehr benötigten Kraftstoffbedarfs stellen werden.

Mit der Verteufelung des Ethanols schütten wir das Kind mit dem Bade aus

Bei der Diskussion wird derzeit übersehen: Mit unserer jetzigen Verteufelung des Ethanols schütten wir das Kind mit dem Bade aus. Wenn bei uns die Ethanolgewinnung aus Weizen oder Mais und der Einsatz als Treibstoff weder ökonomisch noch ökologisch sinnvoll scheinen – dann muss das nicht überall gelten. Denn die Erfahrungen in Brasilien zeigen, dass ein alternativer Treibstoffkreislauf für den Betrieb von Autofloten aus nachwachsenden Rohstoffen ökonomisch und ökologisch sinnvoll sein kann. Die Weltbank sieht Brasiliens Ethanolprogramm als eine positive Ausnahme bei den ansonsten in der Bilanz schädlichen Versuchen, Treibstoffe vom Acker zu gewinnen: »Ethanol aus brasilianischem Zuckerrohr zählt zu den effizientesten Biotreibstoffen weltweit«, sagt Weltbank-Chef Robert Zoellick. Achim Steiner, der oberste Umweltschützer der UNO, sagt: »Brasilien hat bewiesen, dass man ganz neue Möglichkeiten der Energieversorgung schaffen kann. Davon wurde ja auch die Automobilbranche beeinflusst, die jetzt Flex-Fuel-Motoren baut. Das ist schon eine

die jetzt Flex-Fuel-Motoren baut. Das ist schon eine faszinierende Geschichte.«

Auf die berechtigte Kritik an Ethanol aus Brasilien gibt es nur eine mögliche Antwort: Zertifizierung. Statt Ethanol pauschal zu kritisieren, sollten wir uns klar werden, zu welchen Bedingungen wir es einsetzen wollen. Alle Unternehmen müssen nachweisen, dass sie Zuckerrohr anbauen und Ethanol herstellen, ohne der Umwelt oder ihren Mitarbeitern zu schaden. Die Kriterien müssen gemeinsam zwischen Produzenten und Nachfragern ausgehandelt werden. Im Moment sind wir Europäer uns kaum einig, was wir wollen – auch wenn wir uns auf eine zehnprozentige Beimischung bis 2020 geeinigt haben. Doch kaum gilt dieses E10 wie Anfang 2011, da erhebt sich eine nationale Entrüstung, weil nicht klar ist, ob die Motoren darunter leiden. Jede Interessengruppe lässt Analysen produzieren, die mal die Schädlichkeit, mal die Sinnhaftigkeit von Ethanol belegen.

Das ist alles aufwendig und teuer. Außerdem schafft es keine Planungssicherheit für Investoren: Wie sollen Produzenten aus dem Süden in einen Markt investieren, in dem sie wettbewerbsfähig sein könnten, wenn die Produkthanforderungen sich morgen schon wieder ändern? Der Alkohol bietet für eine ganze Reihe ärmerer Staaten in Äquatornähe – Karibik und Mittelamerika, Afrika, Fernost – ohne eigene Energievorkommen eine Chance: Indem sie die »Sonne in den Tank packen«, können sie Devisen sparen und gleichzeitig Arbeitsplätze auf dem Land schaffen. In Zukunft könnten einige von ihnen Ethanol exportieren und

Kohlendioxidemissionen reduzieren, ohne damit zwangsläufig der einheimischen Lebensmittelproduktion in die Quere zu kommen.

Und ein bisschen Bescheidenheit täte uns in dieser Debatte auch gut – denn auch unser Aufstieg als reiche Nationen war weder sozial noch ökologisch nachhaltig. Ex-Präsident Lula drückte das auf einer Konferenz der Welternährungsorganisation so aus: »Die Finger, die anklagend auf unsere Biotreibstoffe zeigen, sind selbst schmutzig von Öl und Kohle.«

8 DEMOKRATIE ALS STANDORTVORTEIL – DIE HERAUSFORDERUNGEN

Brasilianische Politik zwischen Bananenrepublik und Feudalsystem

Transparent, elegant, leicht – so wird die Architektur der brasilianischen Hauptstadt Brasilia gerühmt. Vor allem der Platz der drei Gewalten gilt als Höhepunkt der Architektur, die der Brasilianer Oscar Niemeyer geschaffen hat: Rechts der Präsidentensitz, links der Oberste Gerichtshof und mittendrin in zwei Halbschalen – eine stehend, eine umgestülpt – der Kongress mit seinen Kammern, das Abgeordnetenhaus und der Senat. Fotografen lieben die schneeweißen Schüsseln unter den dramatisch dahinfliegenden Wolken im blauen Himmel der brasilianischen Steppe. Doch der Eindruck von Eleganz und 60er-Jahre-Moderne täuscht: Es gibt wenige Parlamente weltweit, die so schwer zu überschauen und verwinkelt sind, so abgedämpft und abgedunkelt – also genau das Gegenteil von

transparent und offen. Lange, teilweise unterirdische Gänge verbinden die Kammern des Kongresses mit dem zweitürmigen Abgeordnetenhochhaus. Teppiche dämpfen Stimmen und Schritte. Überdimensionale Ledersofas, von Niemeyer entworfen, aber kaum zu benutzen, stehen im Halbdunkel der Lobby des Kongresses auf rosa Flausch. Der Senat ist vollständig in dunkelblauen Samt gekleidet. Der deutsche Fotograf Andreas Gursky hat die zweite Kammer porträtiert wie eine über allem schwebende, von innen beleuchtete Muschel – und damit perfekt das Selbstverständnis der 81 Senatoren getroffen. Die werden auf acht Jahre gewählt und sind über das politische Tagesgeschäft erhaben. Mit »Ihre Exzellenz« reden sie sich an. Wer »Sie« oder gar »du« benutzt, bekommt vom Senatsvorsitzenden einen Verweis. Doch das kommt kaum vor: Die Senatssitzungen gleichen meistens Mitgliedsversammlungen eines Golfklubs. Die Politik wird vorher gemacht, in den zahlreichen Luxusrestaurants der Hauptstadt, in den Villen der Lobbyisten in der Südzone oder – zur Not – auch mal in den Korridoren des Senatsgebäudes.

Im Abgeordnetenhaus dagegen geht es zur Sache: Im Halbdunkel des Sitzungssaales schlägt kaum einer der 513 Abgeordneten seine Zeit an den Pulten tot mit Zeitungslesen oder Aktenstudieren. Der normale brasilianische Abgeordnete steht im Plenum in dichten Gruppen zusammen, hält ein Handy am Ohr und klopft seinen Gesinnungsgenossen mit der freien Hand krachend auf die Schultern. Das alles möglichst nahe am erhöht stehenden Tisch des Präsidenten des Hauses – umso größer ist die Chance, ins Fernsehen zu kommen oder von

Fotografen abgelichtet zu werden. »Papagaio de Pirata« nennen die Brazilianer diese Zeitgenossen, die immer versuchen, aufs Foto zu kommen, eben wie der Papagei auf der Schulter des Piraten. Wer auf der Redetribüne auffallen will, muss seine Redezeiten möglichst provokativ nutzen – brüllen und schimpfen, in Tränen ausbrechen, auch mit philosophischen Zitaten in Latein und Französisch um sich zu werfen gehört zum üblichen Repertoire. Auch hier gilt: Die Politik wird in den Lobbys vor der Sitzung gemacht. Ein Abgeordneter drückt es so aus: »Meine Macht kann ich jeden Tag neu daran messen, wie oft ich auf dem Weg von meinem Büro in den Sitzungssaal begrüßt werde.«

Ich bin gerne auf Termin in Brasilia. Nirgendwo sonst wie auf den Gängen und Tunneln im Kongress oder zwischen den Ministerien bekomme ich so ein Gefühl für Brasiliens kontinentale Größe, für die Unterschiede zwischen den Brazilianern aus den verschiedenen Landesteilen, die dort zusammentreffen, um Politik zu machen. Die Vision, die zur Errichtung einer Hauptstadt in der geografischen Mitte des Landes führte, erscheint mir immer noch plausibel: Die Regierungen sollten aus den Klauen der lokalen Politik befreit werden. Damit die Regierung das ganze Land und alle Brazilianer repräsentiert. Denn Brasilien stellt sich aus der Perspektive von São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador oder Manaus jeweils völlig anders dar.

Ungestört und privilegiert: Die Politiker- und Beamtenkaste in ihrem Biotop

Unterschätzt haben die Hauptstadtvisionäre, dass Brasilia sich in 50 Jahren einen eigenen Biotop heranzüchten würde. Der mit Brasilien sonst wenig gemeinsam hat. Eine eigene, privilegierte Welt. Mit einem inzestuösen Zusammenleben aller Sphären der Politik und Bürokratie. Politik in Brasilia ähnelt dem komplizierten Macht- und Intrigenspiel eines absolutistischen Königshofes. Als ausländischer Korrespondent kann ich da nur als Zaungast staunend dabeistehen. Größeres Interesse schlägt mir dort nicht entgegen. Man ist dort mit sich selbst beschäftigt. Interviews mit Ministern, Spitzenbeamten und den Politikern kann ich zwar meist bekommen. Doch dann lächeln die Herren eher müde zu meinen Fragen. Denn für sie ist klar: Dieser ausländische Journalist bringt ihnen nichts. Und außerdem hat er ja doch kaum Ahnung, wie hier die Dinge laufen.

Heute steckt der brasilianische Kongress in einer Sinnkrise. Einerseits verliert die Legislative zunehmend an Macht gegenüber der Exekutive. Kaum ist die neue Regierung installiert, versuchen Abgeordnete durch Parteiwechsel einen Fuß in die Regierungskoalition zu bekommen. Präsidentin Dilma Rousseff regiert wie ihr Vorgänger Lula mit einer Koalition aus 14 Parteien – von insgesamt 19 Parteien, die im Kongress vertreten sind. Im April 2011 gründete der

Bürgermeister von São Paulo die neue Sozialdemokratische Partei Brasiliens, die vor allem Zulauf aus den übrig gebliebenen zwei konservativen Oppositionsparteien bekam. Nach der Gründung sagte die ebenfalls zur neuen Partei übergetretene Chefin der Farmerlobby im Kongress, die Senatorin Kátia Abreu: »Wir wollen keine zerstörerische Opposition machen, eher eine unterstützende Opposition.«

Auch ohne die neue, sanfte Oppositionspartei ist Dilmas Basis im Kongress beachtlich: Zwei Drittel der Senatoren und drei Viertel der Abgeordneten zählen sich zur Regierungskoalition. Aus 37 Ministern besteht ihr Kabinett, um alle Verbündeten mit Posten zufriedenzustellen. Doch das ist gar nicht so einfach. Soll sie Parteien berücksichtigen oder Abgeordnete? Von den 513 Abgeordneten des letzten Unterhauses wechselten 223 in der laufenden Legislaturperiode ihre Partei, einige davon mehrfach.

Dilma hat dennoch eine Machtfülle, um die sie die meisten Premiers und Präsidenten gewählter Demokratien weltweit beneiden würden. Sie könnte zum Beispiel problemlos Verfassungsänderungen mit den notwendigen qualifizierten Mehrheiten durchbekommen mit dieser Basis im Kongress. Könnte sie. Doch in der Praxis lässt sich der Kongress kaum zu einer stimmbfähigen Mehrheit versammeln: Es gibt keine Parteidisziplin. Für jede Abstimmung muss die Regierung die Mehrheiten neu organisieren. Deswegen regiert Dilma meist per Dekret. Immer öfter fällt der Oberste Gerichtshof am anderen Ende des Platzes politische Urteile, die eigentlich dem Kongress zustehen

Das elegante Vakuum: Der Kongress spielt sich ins Abseits

Die Folge: Inmitten der Niemeyer-Ästhetik versinkt der Kongress in einem politischen Vakuum. Unter den öffentlichen Institutionen genießen nur die Parteien noch weniger Vertrauen in der Öffentlichkeit als der Kongress. Für die große Mehrheit der Brasilianer sind Politiker ausnahmslos korrupt, Parteien konkurrierende Mafiaorganisationen und Brasilia ist nichts weiter als ein großes Bordell.

Um dieses krasse Urteil anschaulich zu machen, verweise ich auf ein aktuelles Foto, welches beim Staatsbesuch Barack Obamas im März 2011 in Brasilia gemacht wurde. Es demonstriert anschaulich die Qualität der politischen Elite Brasiliens. Dort sitzt das Präsidentenpaar aus den USA am Tisch mit Dilma Rousseff. Es wirkt noch etwas jünger und eleganter als sonst – was am Kontrast liegt: Denn die versammelten politischen Führer des Landes sind fast alles alte Männer zwischen 70 und 80 Jahren – mit bemerkenswerten Karrieren.

Der jüngste der zu Ehren Obamas Geladenen war Senator Fernando Collor. Der 62-Jährige ist der wegen Korruption zurückgetretene, erste direkt gewählte Präsident Brasiliens nach der Diktatur. Er entging seinem Impeachment vor knapp 20 Jahren nur mit seinem Rücktritt, als die Abstimmung im

20 Jahren nur mit seinem Rücktritt, als die Abstimmung im Kongress beginnen sollte. Er wurde 2006 wiedergewählt als Senator von Alagoas – und hat sich die ersten zwei Jahre erst mal von seinem Senatorenposten beurlauben lassen. Seine Familie besitzt den größten Medienkonzern im Bundesstaat, einer der kleinsten, gewalttätigsten und ärmsten Brasiliens, wo die Mordraten landesweit am höchsten sind. 2009 bekam er nicht den gewünschten Präsidentenposten in der prestigeträchtigen Kommission für ausländische Angelegenheiten – wo er automatisch jedem ausländischen Staatsbesucher des Kongresses als Erster vorgestellt worden wäre. »In meiner Funktion als Ex-Präsident kommt für mich kein anderer Kommissionsposten infrage«, erklärte er nassforsch – musste dann doch mit einer anderen Kommission vorliebnehmen. Ihm wurde die Leitung der einflussreichen Kommission für Infrastruktur übertragen – mit deren vielen Möglichkeiten Bauprojekte zu stoppen, zu starten und die Budgets umzuleiten. Ein immens wichtiger Posten im letzten Wahlkampf. Im gewohnt zackigen Stil, mit dem er damals Präsident geworden war und den Gegenkandidaten Lula mit Schlägen unter die Gürtellinie im zweiten Wahlgang aus dem Rennen geworfen hatte, setzte er die erste Sitzung seiner Kommission für die ungewöhnlich frühe Zeit von neun Uhr morgens an: »An die Arbeit meine Herren«, sagte er den Mitgliedern, wobei er seine Freude kaum verhehlen konnte, wieder mitmischen zu können in der großen Politik, »es gibt viel zu tun.« Dabei hat sich Collor für die Regierung seines ehemaligen Kontrahenten Lula nützlich erwiesen. Dafür wurde

er jetzt belohnt. Unter Dilma ist Collor weiter im Senat aufgestiegen: Als treuer Alliiierter bekam er nun den gewünschten Präsidentenposten der Kommission für ausländische Angelegenheiten – weswegen er Präsident Obama die Hand drücken durfte.

Aber erst nach dem 70-jährigen Michel Temer, dem Vizepräsidenten, der in seiner politischen Karriere dreimal Präsident des Kongresses war. Herr Temer ist zudem Präsident der PMDB, der größten Mittepartei Brasiliens, die weder parteipolitisch noch ideologisch festzulegen ist. Es ist eine Interessenvereinigung regional mächtiger Parteifürsten. Deren Ziel ist, an der Macht zu sein. Alles andere ist zweitrangig. Das ist ihnen schon unter Lula besonders gut gelungen. Denn jeder Präsidentschaftskandidat braucht bei den Wahlen die Sendezeiten und den politischen Apparat der PMDB. Dass Temer sowohl PMDB-Präsident als auch Vizepräsident Dilmas ist, bedeutet jedoch nicht automatisch bedingungslose Unterstützung Dilmas im Kongress. Vor wichtigen Abstimmungen kann Temer seine »Parteibasis« plötzlich nicht mehr bändigen und »leider, leider« stimmen Abgeordnete dann plötzlich gegen die Regierung, »wie schade, aber so ist nun mal die Demokratie!« Ansonsten ist von Temers politischen Vorlieben wenig bekannt. Er ist eher diskret. Nachdem ein politischer Gegner ihn als – nicht unzutreffend – »Draculas Butler« bezeichnet hat, klebt dieser Spitzname an ihm. Aufsehen erregte nicht er, sondern seine blutjunge, blonde Ehefrau bei der Amtseinführung: Sie trug den Namen ihres Gatten weithin sichtbar als Tattoo im Nacken.

Eine andere junge Dame sorgte vor zwei Jahren für einen monatelangen Skandal im Senat. Und zwar um den Senatspräsidenten Renan Calheiros, der ebenfalls aus dem gewalttätigen Alagoas stammt wie der geschasste Ex-Präsident Collor. Ihm wurde nachgewiesen, dass ein Baukonzern die Alimente an eine Ex-Geliebte bezahlte, mit der er ein Kind hat. Die indirekten Schmiergeldzahlungen versuchte der Senatspräsident, der schon mal Justizminister gewesen war, mit manipulierten Quittungen über angebliche Rinderverkäufe seiner Farmen zu belegen. Weder die Metzgereien noch die Aufseher seiner Farmen konnten die hohen Beträge erklären, die der Senatspräsident verdient haben wollte. Das müssen japanische Kobe-Rinder gewesen sein – und keine Zebu-Rinder, witzelten die Zeitungen angesichts der absurd hohen Erlöse. Doch Calheiros klammerte sich eisern an seinen Stuhl. Mit Winkelzügen vereitelten seine Anwälte jeden Schritt in Richtung Amtsenthebung. Sehr anstrengen mussten sie sich nicht: Seine Kollegen Senatoren schützen ihn mit eiserner Standestreue. Wenn man an Brasílias Flughafen Donnerstagabend die vielen aufgedonnerten, jungen Damen sieht, die sich von den weit älteren Abgeordneten, Senatoren und Lobbyisten mit Küsschen verabschieden, bevor diese wieder in ihre Wahlkreise abdüsen, scheint plausibel, dass der Senatspräsident wohl nicht der Einzige ist, der sich in der Hauptstadt eine Geliebte hält. Der Skandal endete, wie solche Geschichten in Brasilien regelmäßig ausgehen: Die Ex-Geliebte ließ die Hüllen fallen für den Playboy – und der Senatspräsident

trat zurück, um sein Mandat nicht zu verlieren. Denn das sichert ihm Immunität auch bei gewöhnlichen Strafverfahren. Inzwischen ist er wieder stärker denn je: Er wurde gerade in die Ethikkommission des Senats gewählt.

Matthias Matussek, zeitweiliger Lateinamerika-Korrespondent des Spiegel, spottet über die Chuzpe der brasilianischen Politiker: »Sie können mit einem Wahlvolk rechnen, das schnell vergisst und das beim Marsch auf die Barrikaden stets entweder am Strand oder in der Sambakneipe hängen bleibt.«

Dinosaurier – in der brasilianischen Politik gibt es sie noch

Das gilt besonders für José Sarney – auch er am Tisch mit Barack Obama. Der 81-Jährige ist ein politischer Dinosaurier – aber anders als diese ein Überlebenskünstler. Zum vierten Mal ist er Präsident des Senats: Seit 60 Jahren macht er in Politik. Er war zweimal Abgeordneter, viermal Senator und – weil der gewählte Präsident vor dem Amtsantritt verstarb – wurde 1985 sogar Präsident des wieder demokratischen Brasiliens, obwohl er vorher eng mit den Militärs zusammengearbeitet hatte. In seiner Amtszeit deckte die wieder freie Presse die ersten großen Korruptionsskandale auf. Mehrere gescheiterte Wirtschaftspläne lösten sich ab und führten zu Hyperinflation, einer hohen Staatsverschuldung und dem Zahlungstopp auf die

Auslandsschuld. Brasilien war unter Sarney isoliert von der Welt. Die schwache Bilanz seiner Amtszeit hindert ihn bis heute nicht, als der Politiker aufzutreten, der Brasilien zur Demokratie geführt hat.

Seine politische Heimat ist der Bundesstaat Maranhão, ebenfalls eine der ärmsten Regionen Brasiliens. Die Säuglingssterblichkeit liegt dort 60 Prozent höher als im Landesdurchschnitt. Dort besitzt seine Familie den wichtigsten Fernsehsender, dessen Lizenz er in den 80er-Jahren von den Generälen erhielt. Auch seine Tochter Roseana war dort bereits zweimal Gouverneurin und Senatorin. 2002 versuchte sie bei den Wahlen als Präsidentschaftskandidatin in die Fußstapfen ihres Vaters zu treten für das höchste Amt der Republik. Durchaus aussichtsreich, bis die Polizei im Haus ihres Gatten 1,5 Millionen Real in 50-Real-Scheinen »entdeckte« – vermutlich, um Stimmen zu kaufen. Senator Sarney empörte sich daraufhin in einer stundenlangen Rede im Senat über die Intrigen der Opposition. Seine Tochter schied dennoch aus dem Rennen aus.

Der Senior hat schon frühzeitig seinem Clan Platz gemacht in Maranhão: Nach seiner Amtszeit als Präsident wählte er den gerade gegründeten Amazonas-Staat Amapá zu seiner Wahlheimat. Böse Zungen behaupten, Amapá sei extra für Sarney gegründet worden, damit er nach Amtsende als Präsident als frisch gewählter Senator politische Immunität genießen konnte. Amapá ist eine mit 600.000 Einwohnern weitgehend unbevölkerte Urwaldregion von der Größe Griechenlands. Die aber auch drei Senatoren nach Brasília

entsendet – genauso viele wie São Paulo mit 41 Millionen Einwohnern und einer Wirtschaftsleistung wie die Schweiz.

Interviews mit Sarney sind wie Audienzen am Hofe eines absolutistischen Königs. Man wartet Stunden, während Dutzende von Assistenten, Sekretäre und Politiker ein und aus gehen. Wenn der Senatspräsident dann in seinen Amtsräumen empfängt, redet er in langsamen Sätzen, mit einem Akzent wie ein traditioneller Coronel, also einer dieser Großgrundbesitzer mit eigenen Milizen aus dem Nordosten, von denen es immer wieder neu heißt, sie seien ausgestorben. Sarney beweist auch hier das Gegenteil. Er redet nicht viel, sagt noch weniger. Auch in den seltenen Interviews mit der brasilianischen Presse weiß Sarney nichts, erinnert sich nicht, kennt niemanden.

Lebhaft wird er, wenn er über seine Passion erzählt: Literatur. Er hat selbst Romane, geschrieben, Gedichte. Auch beim Piper Verlag ist ein Roman von ihm erschienen (Die Söhne des alten Antão). Er zeichnet eine Kolumne in der Folha de São Paulo, einer der wichtigsten, eher regierungskritischen Zeitungen Brasiliens. Seit 30 Jahren gehört ihm der Sessel Nummer 38 in der Brasilianischen Akademie der Literatur – auch so eine Redoute der brasilianischen Elite, wo Brasilien noch wie ein Hofstaat wirkt.

Unter Druck kam er in seiner vorletzten Amtsperiode als Senatspräsident: Es wurde bekannt, dass unter Sarney beim Senat 181 Direktoren angestellt sind – darunter Posten wie für den »Direktor für Parkplätze« oder »Direktor der Klimaanlage«. In der sitzungsfreien Zeit im Januar hatten 3.883

Mitarbeiter der Senatoren für angebliche Überstunden insgesamt rund zwei Millionen Euro berechnet. Da kommt einiges zusammen: Jeder der 81 Senatoren kostet dem Steuerzahler jährlich zehn Millionen Euro. Senatoren erhalten kostenlos Gesundheitsversorgung für die Familie bis ans Lebensende, großzügige Pensionsregelungen und wohnen kostenfrei. Sarneys engster Vertrauter in der Senatsverwaltung wurde dabei erwischt, dass er seine Villa im Wert von 2,5 Millionen Dollar nicht in seiner Steuererklärung erwähnte. Es wäre ihm auch schwergefallen, den Besitz mit seinen regulären Einkünften zu erklären. Dabei sind die Einkünfte im Kongress üppig – auch im weltweiten Vergleich: Im Durchschnitt erhalten Abgeordnete und Senatoren im Jahr 200.000 Dollar als ihr Gehalt. Das ist 20-mal so viel wie das durchschnittliche Einkommen der Brasilianer. In anderen Staaten mit hohen Diäten wie Italien oder Japan entsprechen diese maximal dem Fünffachen der nationalen Durchschnittseinkommen.

Seit der Kolonialzeit dient der Staat vor allem einem Ziel: Sich persönlich zu bereichern

Dagegen sind die Abgeordneten eigentlich billig: 2,2 Millionen Euro kostet dem Staat jeder der 513 Politiker – als Diäten, für Flugtickets in den Wahlbezirk, Benzin- und Mietzuschüsse und natürlich für die ihm zustehenden 18

Assistenten. Zwei Milliarden Euro kostet die gesamte Legislative jährlich. Nur die des Bundes, wohlgemerkt: In jedem der 26 Bundesstaaten gibt es wieder Kammern, mit neuen Assistenten, mit neuen Direktoren. Das siebenköpfige Direktorium der Kammer von Espírito Santo, einem kleinen Bundesstaat nördlich von Rio de Janeiro, unterhält 504 Assistenten, 72 pro Direktor. Die Regierung Lula hat die Zahl der Staatsdiener stark erhöht. Es sind treue Wähler.

»Seit die Eroberer in Brasilien an Land gingen, hat der Staat nur eine Funktion«, urteilt der Brite Kenneth Maxwell, der führende Experte für Brasilien und Lateinamerika der Harvard University. »Mechanismen zu entwickeln, damit sich diejenigen, die an der Macht sind, persönlich bereichern können.«

Die langfristigen Kosten dieses Politikapparats sind hoch. Nicht umsonst steht Brasilien auf der Liste der deutschen Korruptionsagentur Transparency International auf Platz 69 von 173 Staaten. Doch es sind nicht nur die direkten Kosten durch die Korruption, die Brasilien teuer zu stehen kommen. Also wenn öffentliche Gelder in private Taschen umgeleitet werden. Nein, es sind auch die indirekten Kosten, welche dieses Politsystem ineffizient werden lassen. Also wenn etwa ein Abgeordneter sich für ein Staudammprojekt einsetzt – und daran verdient –, obwohl es gar keinen Fluss gibt. Aber auch ganz legal und transparent ist die Selbstbedienungsmentalität der politischen Elite eine schwere Last für die Gesellschaft. Nur ein Beispiel: Brasiliens Rentensystem. Brasilien hat eine junge Bevölkerung, aber schlennt eine Rentenbürde mit sich wie eine

Bevölkerung, aber schöpft eine Rentenbarde mit sich wie eine alte Gesellschaft Europas. Warum? Weil die öffentlichen Angestellten und Beamten – aus der Bürokratie wie den Staatsunternehmen – sich großzügig vom Rententopf bedienen. Rund die Hälfte der jährlichen Renten und Pensionsauszahlungen erhalten die Staatsdiener, obwohl sie nur 15 Prozent der Ruheständler darstellen. Zwei Drittel der Brasilianer im Ruhestand bekommen nur einen Mindestlohn als Rente.

Entscheidend für Brasiliens Aufstieg: Die stabile Demokratie

Doch stopp! Auch wenn es nach dieser Einleitung paradox klingt: Ich halte Brasiliens politisches System trotz seiner offensichtlichen Mängel für einen der entscheidenden Gründe für Brasiliens Aufstieg zu einer Weltwirtschaftsmacht – die auch politisch zunehmend an Gewicht weltweit gewinnt. Es ist eine Demokratie, die weniger dem klassischen Muster der Gewaltenteilung und ihrer Kontrolle folgt als dem permanenten Aushandeln von Kompromissen. Wegen ihrer offensichtlichen Mängel, wie die beschriebene Korruption und Selbstbedienung der Eliten beim Staat, unterschätzen wir Brasiliens politisches System.

Auch die Brasilianer selbst können der Qualität der brasilianischen Demokratie wenig Gutes abgewinnen. 77 Prozent sind unzufrieden mit dem aktuellen Zustand der

100 Prozent sind unzufrieden mit dem aktuellen Zustand der Demokratie. Dennoch steigt in den regelmäßigen Umfragen des chilenischen Meinungsforschers Latinobarometro die Demokratie in der Gunst der Brasilianer zwar stetig. Seit 1987, also nach dem Ende der zwei Jahrzehnte dauernden Militärdiktatur, ist die Zahl derjenigen, welche die Demokratie schätzen, von 43 Prozent auf heute 70 Prozent gestiegen.

Ein Grund für die hohe Popularität der Demokratie in Brasilien trotz ihres schlechten Abschneidens ist die politische und wirtschaftliche Stabilität, die sie dem Land gebracht hat: Noch nie hat Brasilien eine politische Kontinuität erlebt wie in den letzten zwei Dekaden. Das ganze vergangene Jahrhundert hat Brasilien alle möglichen Regierungsmodelle zwischen Demokratie und Diktatur ausprobiert, aber keines beibehalten. Als Dilma Rousseff im Oktober 2010 als Nachfolgerin von Präsident Lula gewählt wurde, war das die vierte Präsidentenwahl Brasiliens, die nach gleichen Regeln stattfand. Diese Kontinuität ist in Südamerika selten geworden: Viele der neuen politischen Führer in Lateinamerika haben in den letzten Jahren die Verfassungen geändert. Evo Morales in Bolivien, Hugo Chávez in Venezuela und Rafael Correa in Ecuador haben die Verfassungen ihrer Länder für ihre Interessen überarbeitet. Hugo Chávez sogar schon zweimal. Veränderungen der Regeln und des Systems können durchaus positiv sein. Etwa wenn sie die Repräsentanz des politischen Systems erhöhen. Doch wenn sie abrupt und unter hohem politischem Druck geschehen wie in Brasiliens Nachbarländern, dann erhöhen sie die Unsicherheit und die Spannungen für Gesellschaft und Wirtschaft.

Wohlstandsgewinn für alle: Der Arbeiterführer Lula setzt auf Kontinuität statt Polarisierung

In Brasilien spielte sich der politische Wechsel von Mitte-Rechts nach Links an der Spitze der Regierung völlig anders ab. Obwohl dort mit dem 2002 zum Präsidenten gewählten ehemaligen Gewerkschaftsführer Luiz Inácio Lula da Silva auch ein Linkskandidat die Macht von einem konservativen Vorgänger übernahm. Doch zur Überraschung vieler hat Lula die Politik seines Vorgängers für die Wirtschaft fortgesetzt. Denn Lula war klar, dass Wachstum mit Inflation – wozu ihn seine Koalition gerne überredet hätte – gerade den Armen Brasiliens schaden würde. Seinen Wählern. Denn statt zu polarisieren wie Chávez, behielt Lula die Regeln seines Vorgängers bei. Damit hat er Brasilien eines der seltenen Dinge verschafft, die in Lateinamerika, aber auch vielen anderen Schwellenländern rar sind: Kontinuität. Lula veränderte nicht die Regeln und schuf damit Vertrauen für Investoren wie Konsumenten, für ausländische Konzerne wie den Ein-Mann-Betrieb in der Peripherie. Das lässt sich kaum hoch genug einschätzen. Es war ein Wohlstandsgewinn für ganz Brasilien, der bis heute anhält.

Das liegt nicht nur an Lula – es ist Teil der traditionellen Politikkultur Brasiliens, einer Gesellschaft, die nie eine

Revolution oder einen sonstigen Bruch mit der Vergangenheit gemacht hat: Der Übergang vom Kolonialreich zur Republik, die mehrfachen Wechsel zwischen Diktatur und Demokratie, bis diese sich durchsetzen konnte, fanden immer statt mit einer typisch brasilianischen Kontinuität: So wie heute die ehemalige Guerillera Dilma Rousseff mit Unterstützung der patriarchalischen Clans wie den Sarneys aus dem Nordosten regiert. Genau so hat Fernando Henrique Cardoso, der linke Soziologe, zuvor mit Antonio Carlos Magalhães aus Bahia eine Allianz gebildet. Dieser war wie Sarney ein ziviler Günstling der Militärs, die Cardoso ins Exil getrieben hatten.

Damit kein Zweifel aufkommt: Diese Kontinuität in der brasilianischen Politik ist nicht nur ein Vorteil, sondern auch ein Hemmnis für den Fortschritt. Denn sie macht möglich, dass die traditionellen Clans politisch weiterhin die Fäden ziehen. Deswegen hat etwa eine dringend notwendige politische Reform keine Chance, welche die Macht der Politiker aus dem Norden und Nordosten entsprechend ihrer Bevölkerungsgröße reduzieren würde. Denn wie schon erwähnt: Senator Sarney vertritt 600.000 Einwohner Amapás, sein Kollege aus São Paulo 41 Millionen. Diese Übergewichtung der ärmeren Regionen Brasiliens hatten die Militärs eingeführt, um die politisierten Staaten südlich von Rio politisch zu schwächen. Bei den Verhandlungen über die neue Verfassung 1988 wollten die einmal gestärkten Politiker aus den rückständigen Regionen Brasiliens auf ihre Privilegien nicht mehr verzichten.

Andererseits hat diese Kontinuität, dieses ständige Aushandeln zwischen neuen und alten Politikern auch Vorteile:

auszuhandeln zwischen neuen und alten Politeliten auch Vorteile. Denn die entstehenden Kompromisse sind stabiler als in vielen anderen Staaten. Was Chávez, Morales, Correa und auch Kirchner in Argentinien heute bei ihren Verstaatlichungen und der ständigen Machtakкумуляtion durchführen – das haben eine Dekade zuvor Carlos Menem in Argentinien und Alberto Fujimori in Peru ähnlich gemacht. Nur haben sie eben die Wirtschaft privatisiert, statt verstaatlicht, geöffnet statt geschlossen. Aber ähnlich autoritär haben sie ihre Macht ausgebaut wie die neuen Führungscliquen. In Brasilien hat das alles so nicht stattgefunden: Weder waren in den 90er-Jahren die Privatisierungen unter Präsident Cardoso so radikal wie in Argentinien oder Peru. Noch nahm der Staatseinfluss unter Lula so stark zu wie bei Chávez & Co. Auch hat keiner der brasilianischen Präsidenten seine Macht so autoritär ausgebaut wie in einigen der Nachbarländer.

Das ständige Aushandeln zwischen neuen Akteuren in der brasilianischen Politik sorgt für eine erhöhte Repräsentanz und vor allem eine ständige Erneuerung der politischen Eliten: In den 90er-Jahren kamen mit Cardoso und seiner Clique Politiker an die Macht, die zuvor wegen der Militärs teilweise im Exil leben mussten, verfolgt wurden und Berufsverbot erhielten. Mit Lula wurde ein Arbeiterführer und Gewerkschafter Präsident, dessen politischen Aufstieg und Wahl die traditionelle Elite Brasiliens 15 Jahre mit allen Mitteln verhindert hatte. Unter Lula erhielt ein knappes Dutzend Politiker Machtpositionen, die 30 Jahre zuvor als Guerilleros gegen die Militärs gekämpft hatten im schmutzigen Krieg Ende der 60er-Jahre. So wie die

jetzige Präsidentin Dilma.

Sie lebte einige Zeit im Untergrund, beteiligte sich an bewaffneten Aktionen, wurde als Führerin einer linken Fraktion festgenommen und gefoltert. Später studierte sie Volkswirtschaft und begann ihre politische Karriere in Südbrasilien als Leiterin des Statistikamtes. Später wurde sie Staatssekretärin für Energie. Wegen dieser Kenntnisse des komplexen Stromsektors holte Präsident Lula sie 2003 in sein Kabinett. Nachdem fast alle Vertrauten Lulas 2005 zurücktraten wegen eines Korruptionsskandals, übernahm sie die Leitung des Präsidialamtes. Es zeigt die Kompromissfähigkeit der brasilianischen Demokratie, dass diese Politiker heute zusammenarbeiten können. Im Senat etwa hatte Dilma Rousseff als Leiterin des Präsidialamtes von Lula öfters mit Senator Romeu Tuma zu tun: Der Polizist war in der Diktatur Chef der Repressionsbehörde Dops, also der oberste Guerillajäger der Militärs.

Dilma wurde Lulas wichtigste Politmanagerin – und bald die Kandidatin für seine Nachfolge. Denn Lula durfte 2010 nicht mehr zu den Wahlen antreten nach zwei Legislaturperioden. Aus der etwas humorlosen Technokratin Rousseff wurde – nach einer Schönheitsoperation und überstandenen Chemotherapie wegen eines Krebsleidens – die lächelnde Kandidatin Dilma, welche überraschenderweise nicht im ersten Wahlgang gewann, sondern sich einer Stichwahl stellen musste. Weil sie unerwartet Konkurrenz bekommen hatte – aus einer Ecke, die sie nicht vorhergesehen hatte.

Die brasilianische Demokratie ist offen für neue Trends und Aufsteiger

Denn wie durchlässig die brasilianische Demokratie ist für Trends und neue Eliten – das zeigte sich auch im Wahlkampf 2010: Seit die 53-jährige Marina Silva aus der Arbeiterpartei ausgetreten ist und für die Grünen kandidierte, haben sich die Eckpfeiler der brasilianischen Politik verschoben.

Umweltthemen sind plötzlich wichtig geworden – in Teilen der Bevölkerung, unter Unternehmen, in der Politik, in den Medien. Indiz für die neue Salonfähigkeit von grünen Themen ist das Amazonas-Projekt von TV Globo. Dabei strahlt der Sender regelmäßig aufwendige Reportagen aus dem Regenwald zur besten Sendezeit aus. Noch nicht lange ist es her, da machte sich der Sender noch über Interesse am Regenwald lustig.

Marina Silvas Kandidatur schwächte Kandidatin Rousseff gleich doppelt. Das lag einerseits an ihrer Biografie: Die 53-jährige wuchs in ärmlichen Verhältnissen einer Gummizapferfamilie am Amazonas auf. Sie lernte erst als Erwachsene lesen und schreiben. Als Gewerkschafterin wurde sie bald eine der wichtigsten Persönlichkeiten der Arbeiterpartei im Amazonas-Staat Acre und 1994 als jüngste Senatorin, 36jährig, nach Brasilia gewählt. Sie hat also eine ähnliche Biografie wie Lula, der als Hungerflüchtling und Schuhputzer bis zum Präsidenten aufgestiegen ist. Sowohl mit Lula als auch mit Marina Silva können sich viele ärmere

Lula als auch in Marina Silva können sich viele armere Brasilianer identifizieren – und nicht nur wegen des Arme-Leute-Namens »Silva«.

Silva ist zudem die prominenteste Umweltschützerin Brasiliens – das macht sie auch in der Mittelschicht populär. Im Kabinett Lula leitete sie fünf Jahre das Umweltministerium, bis sie wegen der unzulänglichen Umweltpolitik der Regierung unter Protest zurücktrat.

Der Bewusstseinswechsel zu Umweltthemen zeigte sich allein schon bei der ungewöhnlichen Unterstützertruppe, welche Marina um sich versammelte: Ein Dutzend Unternehmer war darunter. Einige kandidierten erstmals für ein Mandat im Kongress. Allesamt sind sie Teil der brasilianischen Wirtschaftselite: die Besitzer von Klabin und Moinho Brasil, führenden Papier- und Zelluloseherstellern, der Verwalter von Brasilinvest, eines milliarden schweren Private-Equity-Fonds, der Präsident des wirtschaftsnahen Ethik-Thinktanks Ethos. Guilherme Peirão Leal war ihr Vize. Der 60-Jährige ist Kosmetikmogul und Forbes-Milliardär. Das ist etwa so unerwartet, als wären der CEO der Deutschen Bank, ein BASF-Vorstand und der Präsident des Instituts für Weltwirtschaft in Kiel Anfang der 80er-Jahre den Grünen beigetreten, um für den Bundestag zu kandidieren.

Marina öffnete mit ihrer Kandidatur eine empfindliche Flanke der Regierungskandidatin Dilma: die fehlende Umweltpolitik in deren Agenda. Dilma hielt wie Präsident Lula Umweltpolitik für mehr oder weniger überflüssig. Rousseff setzt bis heute auf Thermokraftwerke, Atomkraft und auf neue

Olfelder für den Aufstieg Brasiliens zur Weltmacht. Wind- oder Sonnenenergie? »Das ist Technik der Reichen für die Reichen«, hat sie gesagt. Das hat sich geändert: Inzwischen ist Brasilien auch bei Wind- und Biomasse-Energiegewinnung einen großen Schritt weitergekommen. Dilma hat zwar im zweiten Durchgang problemlos gewonnen. Aber die Lektion, dass Umweltpolitik Stimmen bringt – die hat sie bestimmt gelernt.

Bolsa Família: Moderne Sozialhilfe für die armen Brasilianer oder traditioneller Stimmenfang?

Auch sonst hat sich die brasilianische Demokratie zuletzt erstaunlich dynamisch gezeigt. Denn Lula machte einen neuen, entscheidenden Schritt: Er entwickelte ein modernes Sozialhilfeprogramm für die Armen des Landes. Das kam nur holpernd in Gang: Erst wollte Lula den Hunger in Brasilien abschaffen. Doch er musste feststellen, dass Hunger heute keines der drängenden sozialen Probleme Brasiliens ist. Schließlich setzte er das vereinfacht fort, was sein Vorgänger schon eingeleitet hatte: Bei Bolsa Família bekommen arme Mütter zwischen 15 und 100 Euro – je nach Einkommen und Kinderzahl – pro Monat als Stütze. Unter zwei Bedingungen: Sie müssen dafür sorgen, dass ihre Kinder in die Schule gehen und sie regelmäßig geimpft werden. Doch anders als die akademischen Sozialexperten in Präsident Cardosos Kabinett

scherte sich Lula nicht groß um die Feinheiten des Programms – Cash gab's auf die Hand für den, der seine Armut halbwegs belegen konnte.

Lula erkannte sofort, was für ein Geschenk er sich mit Bolsa Família selbst gemacht hatte: Das perfekte Instrument, um populär zu bleiben und seine Wiederwahl zu garantieren. 13 Millionen Familien erhalten heute die Sozialhilfe, also knapp 50 Millionen Brasilianer profitieren von der Bolsa Família. Dabei geht es eigentlich um keinen besonders hohen Betrag: Umgerechnet knapp sieben Milliarden Euro kanalisiert die Regierung Dilma dieses Jahr über das Programm an die armen Brasilianer.

Bolsa Família wird heute von Entwicklungsorganisationen weltweit als vorbildlich gelobt. 20 Millionen Brasilianer gelten jetzt nicht mehr als arm. Die Sozialhilfe hat in kurzer Zeit erreicht, was unmöglich schien: Erstmals verringerte sich Brasiliens hohe Einkommenskonzentration. Der Gini-Koeffizient zeigt das nüchtern: Auf der Gini-Skala bedeutet die Maßzahl 100, dass ein einziger Mensch in einem Land über allen Reichtum verfügt. Null heißt, alle besitzen genau gleich viel. Also je höher der Koeffizient ist, umso ungleicher ist die Einkommensverteilung. Zwischen 2003 und 2010 hat sich der Koeffizient Brasiliens von 63 auf 55 verringert. Die Weltbank schätzt, dass der Abbau von Brasiliens Einkommenskonzentrationen zu gleichen Teilen durch die Bolsa Família ausgelöst wurde wie durch das verbesserte Grundschulangebot sowie die neuen Jobs während des Wirtschaftsaufschwungs seit 2003. Damit ist Brasilien weiterhin eines

Wirtschaftsbooms seit 2003. Damit ist Brasilien weiterhin eines der Länder weltweit mit den höchsten Einkommensunterschieden.

In Brasilien schrumpfen die Einkommensgegensätze – bei uns in Deutschland verläuft der Prozess genau umgekehrt: In Mitteleuropa schrumpfen die Mittelschichten, öffnet sich die Einkommensschere und nimmt die Armut zu, also genau die »Brasilianisierung des Westens«, wie sie der deutsche Soziologe Ulrich Beck schon in den 90er-Jahren für Europa vorhersah. »Brasilien ist mit seinen sozialen Gegensätzen nicht mehr alleine«, beobachtet der Sozialwissenschaftler Eric Hobsbawm, »immer mehr Staaten polarisieren sich sozial.«

Warum sich die progressive Politelite bis heute schwarzärgert

Die Regierung unter Fernando Cardoso hatte das Sozialprogramm schon weitgehend entwickelt. Es fehlte eigentlich nur noch ein Marketingplan, um das Projekt in der Bevölkerung zu verkaufen – und Cardoso und sein Team hätten ihr Patent für ein mächtiges politisches Survival-Kit anmelden können. Doch Cardoso und seine Partei kamen nicht in Gang. Der Grund: Weder Präsident Cardoso noch eines seiner meist wohlhabenden Kabinettsmitglieder konnte sich vorstellen, was 50 Real Bargeld bei einer armen Familie für einen Unterschied machen würden. Lula, der als Kind Schuhe geputzt und Erdbeeren verkauft hat, wusste sofort, was 50 Real mehr in der

Ertrüsse verkauft hat, wusste sofort, was 50 Real mehr in der Haushaltskasse der Armen bedeuten. Es ärgert die politische Elite um Ex-Präsident Cardoso bis heute fürchterlich, dass sie diese Chance verpasst haben. Er habe das Sozialhilfeprogramm nicht politisch ausnutzen wollen, sagte Cardoso, selbst ein politischer Fuchs, in einem Interview. Es klang nach sauren Trauben.

Der Gewinn für Brasiliens Gesellschaft durch Lulas Sozialpolitik kombiniert mit der Stabilitätspolitik in der Wirtschaft, kann kaum überschätzt werden. Denn die Spaltung der brasilianischen Gesellschaft ist bereits weit fortgeschritten. Sie bedroht die Einheit der Gesellschaft. Die Kluft zwischen der ärmeren Mehrheit der Brasilianer und den Bessergestellten wird immer tiefer. Die mit Elektrodraht gesicherten Mauern, welche heute jedes Mittelschichtsviertel umschließen, zeigen die zunehmende Spaltung der Gesellschaft deutlich. Als wir 1992 nach Brasilien kamen, wohnte die Mittelschicht in den meisten Städten noch in Häusern oder in Apartments. Condomínios, also geschlossene Wohnviertel waren die Ausnahme. Heute hat sich das genau umgedreht: Fast niemand aus der Mittelschicht wohnt mehr in Häusern – nur im Condomínio, vertikal im Hochhaus oder horizontal im hermetisch verschlossenen Wohngebiet.

Als Lula 2003 seine Amtszeit symbolisch in einer Favela im Nordosten mit seinem gesamten Kabinett begann und dort auch sein Armutsprogramm vorstellte, da standen einigen der Minister die Tränen in den Augen: Sie kannten weder den Nordosten. Noch hatte einer von ihnen jemals zuvor eine

Favela betreten. Sie konnten sich gar keine Vorstellungen darüber machen, was es für die ärmeren Brasilianer bedeutet, dass ein kleinwüchsiger, lispelnder, bärtiger Mann, dem der linke kleine Finger fehlt, weil der bei der Arbeit unter die Presse geriet, dass dieser Mann, der so aussieht wie sie, der so redet wie sie, der von dort herkommt, wo die Mehrheit von ihnen lebt, plötzlich Präsident geworden ist.

Lula entschärft die soziale Bombe – aber keiner dankt es ihm

Für mich ist unverständlich, dass Lulas Hauptverdienst des sozialen Ausgleichs in einer zunehmend gespaltenen Gesellschaft gerade von den Bessergestellten Brasiliens ignoriert wird: Denn Lula hat nicht an deren Privilegien gerüttelt. Er hat weder den Banken und den Unternehmen noch der Agroindustrie oder den Rohstoffunternehmen in den Boomjahren ihre Rekordprofite beschnitten – so wie das in den Nachbarländern geschehen ist. Im Gegenteil: Alle Schichten der Gesellschaft verzeichneten unter Lula kräftige Einkommensgewinne.

Lula hat die soziale Bombe entschärft, indem er den Armen das Überleben garantiert hat. Das ist sehr viel. Mehrere Politikergenerationen vor ihm haben das nicht gemacht. Umso wichtiger ist es für die politische Stabilität. Denn die ist nicht garantiert: Wegen der Einkommensgegensätze, des geringen

Bildungsniveaus der Mehrheit und der weiterhin existierenden Armut stellt Brasilien potenziell ein breites Spielfeld für Demagogen dar.

Ein Beispiel: Nichts hat der radikalen Landlosenbewegung Movimento Sem Terra (MST) mehr den Wind aus den Segeln genommen als Bolsa Família. Arme Menschen haben sich vorher mangels Alternativen beim MST eingeschrieben, in der vagen Hoffnung, irgendwann ein Stück Land zu bekommen. Besser als nichts. Das ist mit der Sozialhilfe vorbei. Die Landlosenbewegung hat heute Probleme, Freiwillige zu bekommen. Fazendas besetzen oder ein, zwei Jahre vor einer Farm kampieren, bis die Justiz vielleicht das Land zuteilt – das lockt heute nicht mehr viele Brasilianer zum MST. Deswegen hat sich die Bewegung schon länger von der Einzelforderung der Landreform verabschiedet und will einen neuen Sozialismus – wo sie sich in ihren politischen Vorstellungen nicht von Hugo Chávez unterscheidet, der ihre Führer unterstützt.

Lula kann zudem hoch angerechnet werden, dass er nicht leichtfertig mit dem Konfliktpotenzial des Arm-Reich-Gegensatzes seines Landes gespielt hat wie Chávez & Co. Das ist in den gespaltenen Gesellschaften Lateinamerikas wie ein Spiel mit der Streichholzschachtel vor einem Benzinfass: In Venezuela hat Chávez einen Klassenhass gesät, der das Land irgendwann in einen Bürgerkrieg treiben dürfte, wie ihn Kolumbien jahrzehntelang erlebt hat. Als Ausländer schlägt mir heute in Venezuela und Bolivien eine aggressive Feindseligkeit der ärmeren Menschen entgegen, die vor Kurzem undenkbar

war

war.

Auch sonst hat die Qualität der Demokratie in diesen Staaten stark nachgelassen: In Caracas, aber auch für mich überraschend in Buenos Aires wollen Unternehmer schon länger nicht mehr von mir zitiert werden, aus Angst vor Repressalien. Am Telefon geben sich alle zugeknöpft, aus Angst, abgehört zu werden. Inzwischen fällt es mir in Venezuela schwer, überhaupt noch jemanden zum Gespräch zu bekommen. Es sei denn, ich kenne die Person schon länger oder ein Vertrauter vermittelt das Gespräch.

Dagegen stellt sich die brasilianische Demokratie unvergleichlich besser dar – bei allen Mängeln und Defiziten: Es herrscht Meinungsfreiheit, die Medien sind tatsächlich eine vierte Gewalt, die Justiz ist unabhängig, die politische Macht nicht zentralisiert, es gibt zahlreiche politische Eliten, die Unternehmer und Banker schimpfen wie Rohrspatzen auf die Regierung – alleine und in ihren Verbänden. Es geht nicht wie in den Nachbarländern primär darum, wer die Öl- oder Gasquellen des Landes kontrolliert, die Rendite abschöpft und damit die Macht hat.

Trotzdem ist keine Frage, dass Brasiliens Demokratie große Defizite aufweist: Wenn ein Ranking Sinn macht, um die Dynamik von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft Brasiliens zu messen, dann würde ich heute die Wirtschaft auf den ersten Platz stellen; die Gesellschaft käme danach für ihre Anpassungsgeschwindigkeit an neue Realitäten. Und die Politik würde ich auf den letzten Platz stellen, weil sie sich am langsamsten bewegt.

Denn es ist erstaunlich, wie sich die Zivilgesellschaft schnell verändert. Nur ein Beispiel: Brasilien ist das Land mit der größten schwarzen Bevölkerung nach Nigeria. Siebenmal mehr Sklaven wurden nach Brasilien verkauft als in die USA. Doch es gibt immer noch kaum eine schwarze Mittelschicht. Das ändert sich: Quotenregelungen gelten inzwischen für Afrobrasilianer an den meisten öffentlichen Universitäten und im Staatsdienst. Der »höfliche Rassismus« Brasiliens bewirkte, wie der permanent ausgehandelte Kompromiss zwischen Rück- und Fortschritt in der Politik, dass die farbigen Brasilianer zwar weniger krass diskriminiert wurden wie früher in Südafrika oder in den USA. Doch der Aufstieg in die Mittelschicht war den Afrobrasilianern genauso verwehrt wie dort. Das ändert sich jetzt schleichend. Die hitzig geführten Diskussionen sind verstummt. Zwar grummelt die weiße Mittelschicht weiterhin über die Quoten, welche die Studienplatzchancen ihrer Kinder verschlechtern – doch man hat sich arrangiert.

9 WELTMACHT BRASILIEN: DIE VORBEREITUNGEN FÜR DEN AUFTRITT AUF DER WELTBÜHNE

Brasiliens Diplomaten wollen in die Topliga

Brasilianische Außenminister genießen die Verwirrung ihrer Besucher – es ist ein Teil eines Rituals, das beginnt, wenn sich Gäste vor dem Schreibtisch des Außenministers niedergelassen haben, der noch etwas abzeichnet, ein Telefonat zu Ende führt. Dann schweift der Blick des Besuchers durch den Raum und bleibt schnell an einem Objekt hängen, hinter dem Schreibtisch des Ministers. Es ist ein riesiger Wandteppich. Eine geknüpfte Weltkarte aus dem Jahr 1503, die jeden Betrachter irritiert, der links oben Nordamerika, oben in der Mitte Europa und rechts oben Asien erwartet, während Südamerika wie üblich links unten liegt. Die Karte, die aus jener Zeit stammt, als die Portugiesen Brasilien entdeckten, scheint verkehrt aufgehängt

Portugiesen Brasilien entdeckten, scheint verkehrt aufgehängt.

Denn der Süden der Weltkugel befindet sich oben.

Das Objekt ist mehr als nur ein Wandschmuck, es ist Programm, eine Botschaft, die undiplomatischer nicht sein könnte. Seht her, euer Weltbild ist nicht das richtige! Wir sind es, die im Zentrum der Welt stehen! Während seine Besucher noch ratlos auf die Karte blicken, hat der Minister seine wichtigste Botschaft bereits platziert. Brasilien ist nicht mehr Peripherie. Brasilien gehört zu den führenden Nationen. Brasilien strebt ins Zentrum der Weltpolitik. Dort, wo es in seinen Augen hingehört.

Ob der Economist davon angeregt wurde? Er brachte vor Kurzem die auf den Kopf gestellte Lateinamerika-Karte auf dem Titel mit der Überschrift: »Nobody's Backyard«, etwa: »Niemand's Hinterhof«, in Anlehnung daran, dass Lateinamerika jahrhundertlang als der Hinterhof der USA galt.

Doch Brasilien lässt keine Zweifel an seinem neuen Selbstbewusstsein. Wie noch nie hat Brasilien in den letzten Jahren sein Gewicht auf der internationalen Bühne erhöhen können. Das liegt vor allem an der neuen wirtschaftlichen und politischen Stabilität Brasiliens – nach Jahrzehnten, in denen es seine eigenen Probleme nicht in den Griff bekommen hatte.

Das Itamaraty auf neuen Pfaden: Lateinamerika, Afrika und Fernost statt USA und Europa

Präsident Lula war es, der ab 2003 die Weichen in der Außenpolitik neu stellte. Statt wie bisher vor allem auf die Supermächte USA oder Europa zu achten, galt für das Itamaraty, also das Außenministerium, ab sofort die Vorgabe: Südamerika bekommt die oberste Priorität. Der Mercosur mit Argentinien, Uruguay und Paraguay sollte erweitert werden. Ganz Südamerika wollte Lula zusammenbringen. Das war neu. Dem restlichen spanisch sprechenden Südamerika hat Brasilien über Jahrhunderte den Rücken zugekehrt – wie auch die anderen Staaten mehr nach Norden als in die Nachbarschaft schauten. Paris oder New York war den südamerikanischen Eliten immer näher als die Großstädte auf ihrem eigenen Kontinent. Das liegt an der kolonialen Vergangenheit. Aber auch an den Entfernungen und der fehlenden Infrastruktur: Bis heute ist es umständlicher, von Rio de Janeiro nach Cuzco in Peru zu kommen, als nach Madrid oder Miami.

Die zweite Priorität erhielten die Süd-Süd-Kooperationen – womit, geografisch falsch, in Brasilien alle Staaten und Regionen außerhalb Europas und der USA zusammengefasst werden. Also China, Indien, Nahost und vor allem Afrika, wo das Itamaraty die meisten der 36 neuen Botschaften weltweit eröffnete. Brasilien gründete das Indien-Brasilien-Südafrika-Forum, führte Südamerika-Arabien-Gipfel ein und engagierte sich, dass aus BRIC, also dem Wachstumsquartett der Weltwirtschaft, welches die Investmentbank Goldman Sachs erfunden hatte, inzwischen auch eine politische Gruppierung mit jährlichen Präsidententreffen geworden ist. Lula bereiste

unermüdlich vor allem Afrika. Mit dabei war sein schwarzer Kulturminister Gilberto Gil, einer der führenden Komponisten und Sänger Brasiliens. Den Afrobrasilianer hatten die Militärs wegen seiner aufmüpfigen Songs ins Gefängnis gesteckt. Aus dem Exil in London brachte er den Reggae nach Brasilien. Mit dem weltläufigen Gil als Türöffner konnte Lula in Afrika auftrumpfen: Als sich Präsident Lula in La Gorée in Senegal beim Tor ohne Wiederkehr, wo die meisten Sklaven in die Neue Welt verschifft wurden, für die Sklaverei entschuldigte, klang das nicht aufgesetzt, sondern authentisch.

Die USA und Europa dagegen landeten auf der Prioritätenliste des Itamaraty ganz unten. Die Folge: Die EU-Mercosur-Verhandlungen über eine gemeinsame Wirtschaftsgemeinschaft, die bereits 1995 ins Leben gerufen wurden, bewegen sich seitdem gar nicht mehr von der Stelle. Die Freihandelszone Amerikas (FTAA) von Alaska bis Feuerland, die Bill Clinton zusammen mit den Lateinamerikanern 1994 vereinbart hatte, verschwand ganz von der Agenda.

Die neuen außenpolitischen Prioritäten kamen zur richtigen Zeit – genau in dem Moment, als wir in den Industrieländern auf das neue wirtschaftliche Potenzial der Emerging Markets aufmerksam wurden (»BRIC«), begann Brasilien zu den Staaten, die plötzlich wichtig wurden, diplomatische Kanäle zu öffnen.

»Der herzliche Mensch« oder warum Brasiliens Diplomaten so gut sind

Im Itamaraty sorgte der neue Kurs in der Außenpolitik erst einmal für Verwirrung: Zwar war das Außenministerium niemals ein Befehlsempfänger der USA. Auch unter dem Lula-Vorgänger Fernando Cardoso hatten die Diplomaten die Initiative der USA nach einer Freihandelszone von Alaska bis Feuerland erfolgreich torpediert. Ein latenter Antiimperialismus wird in der brasilianischen Diplomatie gepflegt – aber demonstrativ die USA ans Ende der Prioritätenliste setzen? Dazu ist man sich zu fein. Es gibt keine andere Bürokratie in Brasilien, die so stolz auf ihre Tradition und Leistung ist wie das brasilianische Außenministerium. 1736 gegründet ist das Itamaraty eines der ältesten Außenministerien weltweit. Seine Diplomaten zählen heute zur Beamtenelite. Die eigene Diplomatenschule, das Instituto Rio Branco, hat einen hervorragenden Ruf. Dort werden auch ausländische Diplomaten ausgebildet. Seine Außenminister oder Spitzendiplomaten sind vielfach führende Intellektuelle des Landes. Aber auch Poeten und Künstler finden sich in den Reihen des Itamaraty: Vinicius de Moraes, der Poet und Komponist (»The girl from Ipanema«) hat 26 Jahre als Diplomat für das Itamaraty gearbeitet. Vorbild aller brasilianischen Diplomaten ist der Baron von Rio Branco, dem es Anfang des letzten Jahrhunderts gelang, ohne einen einzigen Krieg, alleine durch sechs verschiedene Schlichtungsverfahren mit den Nachbarstaaten, das Territorium Brasiliens um ein

mit den Nachbarstaaten, das Territorium Brasiliens um ein Gebiet in der Größe Frankreichs zu erweitern.

Henry Kissinger lobt die Agilität und Effizienz der brasilianischen Diplomaten. Ich denke, das liegt nicht nur an der guten Ausbildung und der Tradition. Das hat auch mit dem brasilianischen Nationalcharakter zu tun. Also dem »herzlichen Menschen«, den der brasilianische Schriftsteller Sérgio Buarque de Holanda, der Vater des Komponisten und Sängers Chico Buarque 1937 in seinem Essay »Die Wurzeln Brasiliens« so genau beschrieben hat. Sein »herzlicher Mensch« passt perfekt als Berufsbeschreibung für einen Diplomaten: also die brasilianische Eigenschaft, immer freundlich und höflich zu bleiben, immer das »Nein« zu vermeiden. Aber mit Zwischentönen, Andeutungen und Nebenbemerkungen dennoch seine Meinung deutlich zu machen. Keine Position zu beziehen, die man nicht schnell wieder verlassen kann, und sich mit möglichst allen zu verstehen. Dass diese »brasilianischen« Eigenschaften nicht nur für Diplomaten gelten – das verkörperte auch Präsident Lula perfekt, der eher wenig von einem Diplomaten besitzt: Wie ist sonst zu erklären, dass er mit Präsident George W. Bush genauso gut zurechtkam wie mit Barack Obama? Wer außer dem Brasilianer Lula verstand sich sowohl mit Hugo Chávez und Fidel Castro, aber genauso mit deren Gegnern wie dem Unternehmerpräsidenten Sebastián Piñera in Chile oder dem rechtspopulistischen Álvaro Uribe in Kolumbien? Ein Botschafter erklärte mir die brasilianische Diplomatie mal so: »Die Brasilianer tanzen mit allen und jedem und irgendwann – man hat's kaum mitbekommen – steht man

genau auf dem Platz, wo sie einen hinhaben wollen.«

Warum europäische Diplomaten sich ungern an Cancún erinnern

Der erste starke Auftritt auf der internationalen Bühne gelang der brasilianischen Diplomatie 2003 im mexikanischen Cancún. Beim Treffen der Welthandelsorganisation (WTO) sollte ein Regelpaket für den künftigen Welthandel zügig durchgewinkt werden. Im Sinne Europas und der USA natürlich. Doch in den Hinterzimmern schmiedeten Brasiliens Diplomaten eine Allianz, die kaum heterogener hätte sein können. Sie nannte sich G21 und vertrat mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung. So unterschiedliche Staaten wie Indien, China, Indonesien, Südafrika, Thailand, Nigeria und Mexiko forderten in Cancún den Zugang zu den Agrarmärkten der reichen Länder. Die waren völlig überrascht. »Die improvisierte Koalition unter der Führung von Brasilien ist außerirdisch«, ironisierte der EU-Agrarminister Franz Fischler und riet den Abtrünnigen: »Kommt wieder auf die Erde zurück.« Doch die kamen nicht. Auch die EU und die USA waren nicht zu Kompromissen bereit. Auf ihre Agrarsubventionen wollten sie ebenfalls nicht verzichten. Die Verhandlungen scheiterten – und stagnieren bis heute.

Ein Auftritt mit Tusch. Unter der Führung Brasiliens hatten sich die aufstrebenden Volkswirtschaften erstmals gemeinsam

auf eine Position geeinigt und die mächtigen Industrieländer ausgetrickst. Kurz darauf traf ich die Cheflobbyistin der deutschen Zuckerindustrie. Wie üblich hatte sie die damalige deutsche Agrarministerin zu den Verhandlungen in der WTO auch nach Cancún begleitet – immer auf der Hut, dass die sich von gewitzten Unterhändlern aus dem Süden nicht zu etwas verpflichten würde, was der Zuckerbranche schaden könnte. »Schrecklich, wie sich die Brasilianer aufführten«, empörte sich die Dame. »Die feierten ihren Sieg wie eine Fußballweltmeisterschaft.«

Brasiliens »soft power« als Leitidee der Außenpolitik

Wahrscheinlich werden Historiker Cancún künftig als eine der ersten Wegmarken für den weltweiten Machtwechsel bezeichnen: ein Prozess, bei dem die Industriestaaten nicht nur wirtschaftlich, sondern auch politisch an Einfluss verlieren gegenüber den aufsteigenden Volkswirtschaften. Denn seit Anfang des neuen Jahrtausends wächst deren Macht immer schneller. Wie schon in der Einleitung zu diesem Buch beschrieben: Noch beim G-8-Treffen in Heiligendamm 2007 unter der Führung von Angela Merkel wurden die Präsidenten Brasiliens, Chinas, Indiens, Mexikos und Südafrikas am zweiten Tag an den Katzentisch zugelassen. Das wäre heute, nur vier Jahre später, unvorstellbar! Seit dem G-20-Gipfel in London vor

zwei Jahren war das schon klar: Die weltweite Krise war nur gemeinsam mit den neuen Weltwirtschaftsmächten zu lösen.

Auch durch die Klimadiskussion, als Ernährer der Welt, als wichtiger Lieferant von industriellen Rohstoffen und bald auch Energie hat Brasilien in der Weltpolitik an Gewicht gewonnen. »Erstmals haben brasilianische Entscheidungen weltweite Auswirkungen«, sagt Celso Lafer, ehemaliger Außenminister und Rechtsphilosoph. »Unabhängig davon, ob Brasilien die Führungsrolle akzeptieren will oder nicht.«

Lafer verweist dabei gerne auf die unterschiedlichen Instrumente, die jeder Staat hat, um sich in der Welt durchzusetzen: »soft power« und »hard power«. Joseph Nye, der führende US-Experte für internationale Beziehungen, hat sie geprägt: Danach arbeitet ein Land wie die USA oder China vor allem mit hard power, also mit seiner ökonomischen, finanziellen und militärischen Macht, um seinen Führungsanspruch weltweit zu behaupten.

Brasilien dagegen verfügt bisher vor allem über soft power: Die Nation überzeugt weltweit durch Sport, Kultur, die verbindliche Art ihrer Diplomaten, den »herzlichen Menschen«. Der brasilianische Spitzendiplomat Rubens Ricupero beschreibt die brasilianische soft power anschaulich mit einer Episode. Er besuchte 2002 eine Trauerfeier in Genf für den Anschlag auf die UNO-Vertretung in Bagdad. Ein Jahr zuvor war dabei der brasilianische Hochkommissar Sergio Vieira de Mello mit 21 Mitarbeitern ums Leben gekommen. Kofi Annan, der Generalsekretär der UNO, bat Gilberto Gil, den Sänger und Minister für die Trauergemeinde zu singen

den Sänger und Minister, für die Frauergemeinde zu singen. »Eine düstere Stimmung herrschte in dem Rokokosaal, eine traurige Rede folgte der anderen, die Menschen waren völlig aufgelöst«, schreibt Ricupero, »wie sollte das gut gehen?« Doch Gil gelingt überraschend das Unmögliche: Nach ein paar Minuten lockern die Menschen bei seinen Reggaes und Sambas auf. »Die Kraft des Lebens hatte sich über die Kraft des Todes durchgesetzt«, beobachtet Rubens Ricupero und fügt hinzu: »Weltweit verbinden die Menschen mit Brasilien etwas, was ihnen verloren gegangen ist: die Fröhlichkeit, die Lebensfreude, die Erotisierung der Kultur, der Spaß an der Bewegung, das spontane Lachen.«

Man kann das durchaus als eine Leitidee der brasilianischen Außenpolitik formulieren: Die Vorstellung einer multiethnischen tropischen Kultur, die in der Lage ist, Gegensätze zu überwinden. Zwischen schwarz und weiß, arm und reich, entwickelt und unterentwickelt.

Der Preis der neuen Macht: Brasilien verliert Sympathien

Doch Brasilien ist nicht mehr nur soft power. »Mit den Biotreibstoffen, der Biodiversität, der sauberen Energiematrix und dem Amazonas beginnen sich in Brasilien soft und hard power zu vermischen«, beobachtet Lafer. Brasilien ist damit nicht mehr nur die fröhlich-friedliche Macht südlich des Äquators. Glaubt man einer Umfrage des britischen

Äquators. Glaubt man einer Umfrage des britischen Meinungsforschers Globescan, dann hat sich Brasiliens Ansehen in der Welt verschlechtert, besonders bei uns. Danach halten sich in Deutschland diejenigen, die Brasiliens Einfluss in der Welt für negativ und positiv sehen, in etwa die Waage – vor Kurzem waren die Sympathien für Brasilien weitaus stärker als die Antipathien. China, Russland und Indien schneiden zwar schlechter in der Umfrage ab. Doch der Wandel ist bemerkenswert: »Brasilien erscheint in den europäischen Medien immer mehr als Wirtschaftsmacht«, heißt es bei Globescan, »es ist wahrscheinlich, dass sich die Menschen in Europa von der wirtschaftlichen Stärke bedroht fühlen.«

Ich vermute, dass auch die Diskussion über Biotreibstoffe (»Tank statt Teller«) oder die Amazonas-Problematik ihren Teil zum negativen Image beigetragen haben. Es kostet seinen Preis, international exponierter zu sein. Es ist einfacher, das brasilianische Bild von Samba, Strand und Sonne zu mögen, als ein Brasilien, welches Flugzeuge baut, riesige Rohstoffkonzerne besitzt und die Agrarsubventionen Europas kritisiert. Roberto Teixeira da Costa, Board-Mitglied in einem halben Dutzend brasilianischer Multis, sagt: »Wir waren weltweit immer bei allen beliebt, aber letztendlich die ewigen Loser. Das hat sich jetzt geändert. Wir sind nicht mehr nur die netten Jungs von nebenan.«

Dennoch besitzt Brasilien heute zu wenig hard power, um in absehbarer Zeit als Supermacht auf einer Stufe mit den USA, China oder Europa zu stehen. Denn es ist weder eine große Militär- noch Atommacht. Trotz seiner überraschenden

Erholung spielt Brasiliens Wirtschaft immer noch ein paar Gewichtsklassen unter der Europas oder der USA. Zudem hat Brasilien keine regionalen Konflikte in seiner Nachbarschaft, die weltpolitisch einen Flächenbrand auslösen könnten, wie Indien, Russland oder China. Dieses fehlende Drohpotenzial Brasiliens ist zwar wegen der politischen Stabilität ein wichtiger Pluspunkt für Brasilien als Investitionsstandort. Doch wegen ihrer Friedlichkeit werden Staaten nicht zu Supermächten. »Südamerika ist nicht mal in der Lage, uns kompetent zu erschrecken«, spottet Moisés Naím. Der aus Venezuela stammende Chefredakteur des US-Magazins Foreign Policy zitiert damit den jahrelang üblichen Kommentar in Washington über die politische Bedeutung Lateinamerikas. Das gilt ähnlich heute noch: »Zweifellos schenken die USA einem Staat wie Nordkorea mehr Aufmerksamkeit als Brasilien.« Die US-Presse beschreibt die vorrangigen US-Interessen in Lateinamerika griffig mit »Castro, Chávez and Cocaine«. Doch im Vergleich zur Brisanz von Ahmadinedschad oder Afghanistan ist auch das ein ziemlich harmloser Mix. Kurz: Brasilien ist zu harmlos, um weltweite Supermacht zu sein.

Störpotenzial ausbauen – Brasilien ist nicht mehr der verlässliche Partner des Westens

Es scheint, als ob Präsident Lula in seiner zweiten Amtszeit

genau das ändern wollte: Das Störpotenzial Brasiliens erhöhen. Er hat sich demonstrativ solidarisiert mit Staaten wie Iran, Kuba und Nordkorea. Zusammen mit der Türkei vereinbarte er mit Iran einen Atomdeal – just bevor die Supermächte Sanktionen gegen die persischen Machthaber verhängen wollten. Brasilien rüstet seine Militärs auf, will selbst wieder weltweite Rüstungsmacht werden – wie schon einmal in den 70er-Jahren. Auch wenn Dilma jetzt wegen der Menschenrechte die Distanz zu Staaten wie dem Iran erhöht – Brasilien ist schon lange nicht mehr der berechenbare Alliierte des Westens.

Mit seinem Kurs schafft sich Brasilien international neue Freunde – aber auch Kritiker. Seine Hoffnung, von den USA etwa in seinen Ambitionen auf einen permanenten Sitz im Weltsicherheitsrat unterstützt zu werden, kann Brasilien begraben. »Brasilien wird ökonomisch ein Gigant – aber moralisch immer mehr zum Zwerg«, kritisiert spitzzüngig Naím und trifft perfekt die Stimmung unter den einflussreichen konservativen Lateinamerikanern in den USA gegenüber Brasilien. Diese US-Lateinamerikaner in Washington und Miami kritisieren Lula vor allem deshalb, weil Brasilien den Linkspopulisten wie Chávez oder Morales nicht Einhalt gebietet.

Umgekehrt ist Brasilien enttäuscht von den USA, dass die Obama-Regierung nicht die Chance nutzte für einen Neuanfang in den Beziehungen zu Kuba. Brasilien hatte sich als Mittler angeboten. Auch Obamas Antrittsbesuch bei der neuen Präsidentin Dilma Rousseff im April 2011 zeichnete sich durch

freundliche Belanglosigkeit auf beiden Seiten aus.

Aber auch wir in Europa haben lange gezögert, Brasilien ernst zu nehmen. Erst nach Russland, China und Indien boten wir auch Brasilien eine strategische Partnerschaft an – damit haben wir Chancen verspielt. Denn Brasilien hat sich längst den neuen aufsteigenden Weltmächten zugewandt – ohne jedoch den Kontakt mit den alten Mächten aufzugeben. »Der Süd-Nord-Vermittler« titelten wir ein Porträt im Handelsblatt über Celso Amorim, den Außenminister unter Lula, der den neuen Kurs Brasiliens in der Außenpolitik wie kein anderer prägte.

Passend schreibt der Lateinamerika-Experte Wolf Grabendorff über die brasilianische Außenpolitik: »Während des Konsolidierungsprozesses Brasiliens als Führungsmacht können weder die USA noch die EU mit einer umfassenden und belastbaren Allianzfähigkeit Brasiliens rechnen. Das Land wird zwar gute Beziehungen ›zum Westen‹ pflegen – aber die entscheidende Unterstützung für seinen weiteren internationalen Aufstieg vor allem aus dem Süden erhalten.«

Viele Emotionen, wenig Effizienz: Der lange Weg zur Integration in Südamerika

Doch trotz Brasiliens neuer Stärke in der Weltpolitik: Brasiliens Diplomaten und die politische Elite wissen, dass es noch ein langer Weg ist, bis Brasilien von den Führungsmächten USA,

EU, Russland, China und Indien als gleichberechtigter Partner in einer multipolaren Weltordnung gesehen wird.

Überraschend realistisch antwortete mir Präsident Lula bei einem Interview auf die Frage, ob Brasilien schon bald eine Weltmacht sein werde: »Das wird noch dauern. 15, 20 Jahre vielleicht. Aber das ist mein Traum. Daran arbeite ich mit voller Kraft. Erstmals existieren die Voraussetzungen dafür, dass es funktionieren kann. Wir müssen aber aufpassen, dass wir nicht die Fehler der Vergangenheit wiederholen. Brasilien kann nicht alleine wachsen und die armen Länder an seiner Seite vergessen. Denn nur wenn ganz Südamerika mitwächst, entsteht dieses außerordentliche Potenzial.«

Das trifft zu. Brasiliens Aufstieg zur politischen Weltmacht hängt vor allem davon ab, ob es dem Land gelingt, in Südamerika die politische Führung zu übernehmen. Das ist nicht einfach: Denn trotz zahlreicher Versuche in den letzten 50 Jahren ist Südamerika bisher bei seiner Integration nicht sehr weit gekommen. Selbst Lateinamerika-Experten haben Probleme, die mehrere Dutzend Versuche auseinanderzuhalten, bei denen einzelne oder auch alle Staaten sich zusammenschließen wollten: OAS, Aladi, Caricom, Rio-Gruppe, CAN, Andengemeinschaft, Mercosur, Casa, Alba, Unasur und Sela sind nur einige davon. Mir fällt es schwer, immer wieder neuen Enthusiasmus zu finden, um die Initiativen zu beschreiben. Ein Politologe hat mal ausgerechnet, dass ein lateinamerikanischer Präsident im Durchschnitt auf zehn Gipfeltreffen regionaler Bündnisse pro Jahr reist.

Die Gründungstreffen dieser Initiativen sind meist emotional

Die Gründungsstaaten dieser Initiativen sind meist schon damals aufgeladen: Stundenlange Reden werden gehalten und Bolívar und San Martín als Vorbilder gepriesen. Auf den Gipfeltreffen ist man sich immer einig – auch wenn man tatsächlich politisch weit auseinander liegt. Die beherzte Aufforderung »Warum hältst du nicht einfach mal die Klappe?«, gerichtet an den auf dem Ibero-Amerika-Gipfel in Chile schwadronierenden Hugo Chávez, war eine seltene Ausnahme in dieser Harmonie – sie kam ja auch von keinem Lateinamerikaner. Dem spanischen König Juan Carlos war das Geschwätz des Karibik-Caudillos auf die Nerven gegangen.

Doch im Alltag klafft ein Vakuum zwischen dem Anspruch und der Realität dieser Regionalbündnisse. Zwar werden immer fleißig Parlamente, Plenen und Bürokratien aufgebaut. So gibt es inzwischen sechs Regionalparlamente. Doch sie dienen als komfortable Ruhesitze für Politiker. Politische Relevanz haben sie nicht. Jedes noch so kleine Problem muss direkt zwischen den Präsidenten oder auf Ministerebene behandelt werden. Die Institutionen existieren als Bürokratien oder Legislativen, sind aber funktionslos. »Es gab schon viele Trauerfeiern für Regionalbündnisse in Lateinamerika – aber keine Beerdigungen«, spottet der Uruguayer Enrique Iglesias, jahrelang Präsident der Interamerikanischen Entwicklungsbank.

Der Mercosur: Nicht mehr als eine löchrige Zollunion

Am erfolgreichsten – aber auch das nur mäßig – ist der 1991 gegründete Mercosur zwischen Argentinien, Brasilien, Paraguay und Uruguay. Auf dem Papier sieht der Mercosur beeindruckend aus: 260 Millionen Menschen leben dort. Es ist die drittgrößte Wirtschaftsgemeinschaft nach der EU und der NAFTA, der nordamerikanischen Freihandelszone. Doch in der Realität ist aus dem nach dem europäischen Vorbild konzipierten Mercosur weit weniger geworden als der beabsichtigte gemeinsame Markt. Zwar haben die Staaten schon heftig darüber diskutiert, wie ihre künftige gemeinsame Währung heißen soll – Sur oder Guaraní waren die Favoriten. Doch viel mehr als eine löchrige Zollunion ist der Staatenbund bis heute nicht.

Nach 20 Jahren Mercosur sind die Zollbürokratien der vier Länder nicht in der Lage, gemeinsame Zollposten an ihren inländischen Grenzen zu betreiben. Jeder Lkw-Fahrer muss zweimal seinen Pass und die Dokumente vorzeigen. Schlimmer noch: Oft haben argentinische und brasilianische Zollbeamte verschiedene Arbeitszeiten. Auch die Feiertage harmonisieren nicht immer. Nachts wird sowieso geschlossen, auch an Sonntagen ist es nicht so einfach, über die Grenze zu kommen mit den notwendigen Stempeln. Fehlt eine Bescheinigung, müssen die Fahrer eine Gebühr zahlen. Doch die Zahlstelle ist nur von zehn bis 15.30 Uhr geöffnet. Der Zug ist keine Alternative: Argentinische, brasilianische und uruguayische Eisenbahnen fahren auf unterschiedlichen Schienenbreiten. Der Feind aus dem Nachbarland sollte bei einer Invasion per

Schienen kein neues Territorium erobern können. Der Präsident der brasilianischen Spediteure flucht: »Es ist leichter, einen Sack Reis aus Thailand zu importieren als aus Uruguay.«

So stauen sich die Lkw oft kilometerlang an den Grenzorten wie in Uruguiana. Die Bürokratie ist durch die angebliche Zollunion nicht weniger geworden, sondern mehr: Importierte Waren werden innerhalb der Gemeinschaft erneut verzollt, sobald sie von einem in den anderen Mercosur-Staat exportiert werden. Argentinien schützt seine Industrie mit oftmals über Nacht dekretierten Importlizenzen vor den Exporten aus Brasilien. Mich wundert es immer, dass so viele brasilianische Konzerne inzwischen grenzüberschreitend mit ihren argentinischen Töchtern zusammenarbeiten. Ihnen gelingt das nicht wegen des Mercosur, sondern trotz der Wirtschaftsgemeinschaft.

Die Schwierigkeiten, enger zusammenzurücken, erklären sich einerseits mit den Unterschieden innerhalb des Mercosur. Brasilien ist übermächtig: Sein Handel, seine Bevölkerung, seine Wirtschaftsleistung, sein Staatsgebiet machen zwischen 70 und 80 Prozent des gesamten Mercosur aus. Damit steht Brasilien als Riese unter Zwergen in einer Staatengemeinschaft nicht alleine da. Auch Russland, Indien und China haben solche Probleme. »Die Wirtschaftsblöcke, die von übergroßen Partnern dominiert werden, gleichen sich weltweit«, beobachtet Eliana Cardoso, eine der führenden Ökonominen Brasiliens, »sie ähneln unglücklichen Familien, deren gescheiterte Ehen nicht getrennt werden, weil die Mitglieder sich noch irgendwelche Vorteile erhoffen.«

Die fehlende Tiefe der Integration will Brasilien mit Weite wettmachen. Also statt den vorhandenen Mercosur weiter zu integrieren, werden neue Projekte gestartet: Präsident Lula und seine Diplomatie verfolgten parallel zum Mercosur ein noch ehrgeizigeres Projekt zur Integration Südamerikas: Mitte 2008 gründeten alle zwölf Staaten Südamerikas die »Union der Südamerikanischen Nationen« (Unasur). Präsident Lula hatte bei der Vertragsunterzeichnung alle Hände voll zu tun, um die zerstrittenen Präsidenten Kolumbiens, Ecuadors und Venezuelas zu mäßigen und einen Eklat zu vermeiden.

Ob Unasur das gleiche Schicksal droht wie den zahlreichen erfolglosen Initiativen in Südamerika? Vermutlich wird es so sein wie beim Mercosur: Die wirtschaftliche Dynamik und die Unternehmen werden die Integration de facto vorantreiben. Die Politik wird Mühe haben, nachzuziehen. Denn inzwischen wächst in Südamerika der Widerstand gegen Brasiliens Dominanz.

Brasiliens Dominanz erschreckt: Neue Gräben in Südamerika

Doch Brasilien muss aufpassen: Den linken Populisten aus Venezuela, Bolivien und Ecuador stehen nicht mehr nur die konservativen Regierungen aus Chile, Kolumbien und Peru gegenüber, zwischen denen Brasilien vermitteln kann. Ein zweiter Graben öffnet sich zwischen Brasilien und denjenigen

Staaten, die ebenfalls wirtschaftlich erfolgreich sind. Chile, Peru, Kolumbien. Diese Pazifikstaaten haben sich gerade locker zu einer neuen pazifischen Lateinamerika-Achse vereint, die bis nach Mexiko reicht. Diese Staaten vereinen nicht nur ihre konservativen Regierungen und die privilegierte Lage am Pazifik für den Handel mit China. Sie fürchten, dass der brasilianische Riese in ihrer Mitte sie zunehmend erdrückt – ohne dass sie dafür etwas gewinnen.

Brasiliens Unternehmen expandieren seit sieben Jahren in Südamerika. Finanziert von der staatlichen Entwicklungsbank BNDES, gestärkt für Übernahmen und Fusionen durch den harten Real und die florierende Börse in São Paulo, wo sie von ausländischen Investoren Geld einsammeln für ihre Einkaufstouren in Südamerika. Auch mit seinen Exporten überschwemmt Brasilien die umliegenden Märkte.

Mit dem Schulterschluss zwischen den Pazifikstaaten könnte sich das ändern – mit Folgen, die Brasilien auch wirtschaftlich empfindlich spüren würde: Die Märkte Südamerikas am Pazifik sind dann keine natürlichen Home Markets für Brasiliens verarbeitende Industrie mehr, wie sie in Brasilien gerne eingestuft werden. Brasiliens Konzerne – aber auch die ausländischen Multis, die von Brasilien aus die Region beliefern – müssen sich künftig mehr anstrengen, wenn sie dort ihre Marktanteile behalten wollen. Denn einerseits werden die Pazifik-Anrainer mehr Gegenleistungen für den Zugang der brasilianischen Unternehmen auf ihre Märkte verlangen. Andererseits fassen am Pazifik Südamerikas zunehmend

Konzerne aus China und Indien mit Exporten und Investitionen Fuß. Kommt dazu noch politischer Gegenwind für Brasilien aus einem lose geknüpften pazifisch-lateinamerikanischen Bündnis, dann wird die wirtschaftliche Integration Südamerikas zunehmend schwerer.

10 AM AMAZONAS ENTSCHEIDET SICH BRASILIENS ZUKUNFT ALS WELTMACHT

Nicht mehr nur exotisch: Der Amazonas rückt Brasilien ins Zentrum der Klimadebatte

Rund 20-mal war ich am Amazonas. Das ist wenig in fast 20 Jahren als Südamerika-Korrespondent. Aber Amazonas-Recherchen sind aufwendig. Wie Reisen in entfernte Länder: Vier Stunden dauert der Direktflug von São Paulo nach Manaus. In fünfeinhalb Stunden ist man in Belém an der Amazonas-Mündung. So lange wie von Frankfurt nach Teheran oder Riad. Doch dann muss man meist noch ein anderes Flugzeug nehmen oder ist noch Stunden auf Flüssen oder Urwaldpisten unterwegs. Die Dimensionen sind für uns Europäer unfassbar: Das gesamte Amazonas-Gebiet ist eineinhalb Mal so groß wie

Indien. Deswegen ist das Reisen am Amazonas selbst auch so aufwendig: Oft verspäten sich die kleinen Flieger wegen Unwetters. Oder das Schiff nimmt plötzlich einen Umweg. Das Benzin geht aus. Jedes Mal, wenn ich zum Amazonas reise, habe ich das Gefühl, das Brasilien, welches ich kenne, zu verlassen und ein neues Land zu betreten. Obwohl dort auch alle Portugiesisch reden und immer gegen die Argentinier sind, egal, gegen wen deren Nationalkicker gerade antreten. Also so wie in São Paulo oder Salvador.

Einen ästhetischen Einstieg zum Amazonas verdanke ich Richard Wagner. Ja, der deutsche Komponist. Zweimal reiste ich nach Manaus, um dort Wagner-Opern zu sehen und darüber zu schreiben. Im fantastischen Teatro Amazonas, diesem Traum eines Opernhauses aus Tropenholz, in dem man auch in der letzten Reihe noch jede Stimme deutlich versteht und sich fühlt wie Fitzcarraldo. Das spendierten sich die Kautschukbarone 1896, als Manaus eine unermesslich reiche Boomtown war. So wie heute Dubai. 2005 führte das lokale Symphonieorchester, das zu Beginn vor allem aus osteuropäischen Musikern bestand, unter der Führung des brasilianischen Dirigenten Luiz Fernando Malheiro den kompletten »Ring des Nibelungen« mit den vier Opern auf. 16 Stunden Musik in einer Woche. Zwei Jahre später inszenierte Christoph Schlingensiefel dort »Der Fliegende Holländer«. Manchmal fiel es mir schwer, nach den stundenlangen Wagner-Meditationen im eisgekühlten Teatro dessen Universum vom lebensprallen Amazonas-Alltag zu unterscheiden. Was war Kulisse, was war Realität? Ein paar Hundert Meter vom

Opernhaus entfernt fließt breit der Rio Negro. Hunderte von Kähnen, Kuttern und Dampfern in allen Größen liegen an den schwimmenden Pontons im Hafen der Amazonas-Metropole Manaus. Auf Tafeln steht geschrieben, in welche Amazonas-Dörfer »noch heute« die Fahrt gehen wird. Halb nackte Indianer schleppen Bananenstauden so groß wie sie selbst von den Kähnen zum nahen Markt. Andere stapeln Kisten mit Bier, grob gezimmerte Särge und Rollen von Stacheldraht auf den Decks. Dazwischen Losverkäufer, Matrosen, Taschendiebe, bettelnde Krüppel mit Pappschildern um den Hals. Großfamilien, bepackt mit Oma und Baby, mit Plastiktüten und Hängematten. Auf dem Markt schlitzten Fischverkäufer die fetten Gräten aus den Leibern des Tambaqui. Piranhas für die aphrodisische Bouillon fädeln sie zu Dutzenden mit Fäden durch die Kiemen auf. Daneben die Stände mit Kräutern, Kalebassen, Rauchwerk und Kaurimuscheln der indianischen Schamanen und afrobrasilianischen Kultpriester. »In den Tropen sind die Menschen näher am Leben – und dem Tod«, sagte mir Alfons Hug, Kurator der Biennale und Leiter des Goethe-Instituts in Rio de Janeiro, als wir zusammen durch den Fischmarkt am Hafen liefen. Er wischte sich mit einem Taschentuch den Schweiß von der Stirn. »Genau wie Wagner das immer dargestellt hat.«

Doch in den letzten Jahren hat sich meine Berichterstattung über den Amazonas gewandelt: Es sind immer weniger die Klassiker der Amazonas-Berichte wie Goldsucher, Indianer und Regenwaldhilfe – oder eben Exoten wie Wagner-Opern.

Immerhalb kürzer Zeit ist der Amazonas von einem Randthema ins Zentrum einer der wichtigen politischen Debatten weltweit gerückt: Das liegt an der Erderwärmung und den Klimaverhandlungen. Der Amazonas und Brasiliens Position in der Treibhausdebatte sind entscheidend für deren Gelingen geworden. Denn die Sorge nimmt zu, dass der Tipping Point für den Regenwald nicht mehr weit ist. Also der Umkehrpunkt, an dem die Zerstörung des Amazonas-Regenwaldes so weit fortgeschritten ist, dass auch der verbleibende Rest nicht mehr gerettet werden kann – mit unabsehbaren Folgen für das Weltklima.

Warum Wald schützen effizienter ist, als Wald aufforsten

Der Amazonas ist seit drei, vier Jahren plötzlich so wichtig geworden, weil er bei den bisherigen Klimaverhandlungen nicht berücksichtigt wurde. Denn in der ersten Kyoto-Phase zur Reduzierung der Treibhausgase, die bis 2012 geht, ist der Schutz existierender Wälder als Beitrag zum Klimaschutz nicht vorgesehen. Das war Absicht: Treibhausgase sollten vor allem in der Industrie der reichen Länder reduziert werden. Nur die Aufforstung gerodeter Flächen können Unternehmen als Beitrag für den Klimaschutz anrechnen und damit eigene Emissionen ausgleichen. Die stehenden Wälder jedoch ließ man unberücksichtigt. Man wollte verhindern, dass etwa Stromerzeugern oder Zementherstellern aus den Industriestaaten

Stromerzeuger oder Zementkonzerne aus den Industriestaaten billig Waldgebiete in den Tropen kaufen – um sich damit CO₂-Zertifikate zu sichern – und ihre Werke munter weiter betreiben würden. Ohne in den USA oder Europa in Klimaschutz zu investieren.

Inzwischen wird der Waldschutz beim Klimaabkommen berücksichtigt. Denn der brennende Regenwald verursacht weltweit etwa 20 bis 25 Prozent aller Treibhausgase. In Brasilien zeigt sich, wie bedeutsam das sein kann: Dank eines hohen Anteils erneuerbarer Energien im Verbrauch gehört Brasilien zu den Ländern mit äußerst geringen CO₂-Emissionen. Das liegt daran, dass der Strom vorwiegend in Wasserkraftwerken produziert wird und die Autos immer mehr mit Biotreibstoffen fahren. Das Land besitzt eines der nachhaltigsten Energiesysteme weltweit. Mit 45 Prozent erneuerbarer Energien am Primärenergieverbrauch stellt es die reichen OECD-Länder mit einem Anteil von 6,2 Prozent weit in den Schatten. Das ändert sich jedoch völlig, rechnet man das durch den abbrennenden Amazonas-Regenwald entstehende Kohlendioxid dazu, dann ist Brasilien der viertgrößte Treibhausgasproduzent der Erde.

Die spannende Frage ist jetzt: Würde Brasilien – aber auch andere Regenwaldstaaten in den Tropen – dafür sorgen, dass der Wald erhalten bleibt und nicht abbrennt, ließe sich schnell und preiswert eine gewaltige Menge Treibhausgas in der Atmosphäre sparen. Sir Nicolas Stern, der britische Ökonom und Klimaexperte (»Stern-Report zu den ökonomischen Folgen des Klimawandels«) etwa ist davon überzeugt, dass die

Verlangsamung der Entwaldung einer der kosteneffizientesten Wege zur Reduzierung von Treibhausgasen ist.

Lange hat sich Brasilien geweigert, den Regenwald in die Klimadiskussion einzubeziehen. Man fürchtete, die Kontrolle über den eigenen Wald zu verlieren. Auch verlangten die brasilianischen Diplomaten, dass die Industriestaaten, die bereits ihre Wälder abgeholzt haben, erst mal in Vorleistung treten. Doch das hat sich seit dem Klimagipfel in Polen 2008 geändert. Brasilien will jetzt die Regenwaldabholzung bis zum Jahre 2020 um 80 Prozent senken. Durch diese Reduzierung würden 4,8 Milliarden Tonnen Kohlendioxid weniger in die Atmosphäre gelangen. Der Schutz des Amazonas soll zum Teil durch internationale Mittel finanziert werden. Im Abkürzungsdschungel der Klimaexperten wird der Mechanismus REDD (»Reducing Emissions from Deforestation and Degradation«) genannt, also die Emissionsreduzierung durch vermiedene Entwaldung.

Doch bereits jetzt haben ausländische Staaten Brasilien Geld dafür angeboten, dass sie den Regenwald erhalten – und damit ein Gut für die Menschheit produzieren, nämlich die Reduktion der Klimagase. Norwegen hat versprochen, bis 2015 eine Milliarde Euro zu zahlen, wenn Brasilien nachweislich Regenwald schützt. Etwa 70 Millionen Euro hat Norwegen, ein Land, das durch den Abbau von Öl und Gas in der Nordsee reich geworden ist, bereits in einen brasilianischen Fonds eingezahlt. Auch Deutschland hat als zweiter Projektfinanzier nachgezogen mit 21 Millionen Euro. Die politische Bedeutung dieser Selbstverpflichtung ist groß: Brasilien, das mit anderen

dieser Selbstverpflichtung ist groß: Brasilien, das mit anderen Schwellenländern lange als Bremser bei den Klimaverhandlungen auftrat, zählt nun zu den progressiven Klimaschützern unter den weltweiten Nationen. Selbstbewusst werden die Brasilianer jetzt mehr Engagement der Industrieländer beim Klimaschutz einfordern. Entscheidend ist aber: Brasilien muss es gelingen, seine Pläne auch überzeugend einzuhalten.

Rubens Ricupero, ehemaliger Minister für Umwelt und Amazonas und langjähriger Präsident der UN-Konferenz für Handel und Entwicklung (UNCTAD) im Rom, bringt die neue Bedeutung des Amazonas und das Risiko für Brasilien auf den Punkt. Er sagt: »Brasilien ist nur auf einem Gebiet international ein politisches Schwergewicht: bei der Umwelt. Wegen der Biotreibstoffe, der nachhaltigen Energieproduktion – aber vor allem wegen des Amazonas-Regenwaldes. Doch wenn es uns nicht gelingt, dessen Zerstörung zu stoppen, dann werden wir immer nur defensiv auftreten können in der internationalen Politik.«

»Der Amazonas gehört uns!« – Das Trauma von Brasiliens bedrohter Souveränität im Regenwald

Die Haltung der brasilianischen Regierung zum Amazonas hat sich in den letzten Jahren grundsätzlich geändert. Auch in der

Bevölkerung setzt ein Bewusstseinswandel ein – der sich am besten darin ausdrückt, dass bei den Wahlen 2010 rund 20 Millionen im ersten Wahlgang für die Grünen und Regenwaldaktivistin Marina Silva stimmten. Auch das ist ein gewaltiger Wandel – denn bis vor Kurzem war die übliche Reaktion der meisten Brasilianer auf den Amazonas weiterhin vor allem eines: Desinteresse. Ihnen ist es weitgehend gleichgültig, was mit dem größten Regenwald der Welt geschieht. Nicht im Leben würde es ihnen einfallen, im Urlaub an den Amazonas zu fahren. Indianer, Schlangen, Hitze, Moskitos, Langeweile – das ist es, was sie mit dem Regenwald assoziieren. Wie ein Hausbesitzer, der nicht recht weiß, was er mit seinem riesigen, verwilderten Hinterhof machen soll.

Dennoch kommt in jedem Gespräch über den Amazonas irgendwann der Satz: »Aber der Amazonas gehört uns!« Die Brasilianer – nicht nur Militärs und Politiker – sehen im Amazonas ihre nationale Souveränität bedroht, auch wenn sie kaum wissen, wo Manaus auf der Karte liegt. Sie fürchten, dass ausländische Mächte sich am Amazonas vergreifen wollen: Mal sind es die Amerikaner, die dort militärisch alles kontrollieren wollen. Oder Wissenschaftler und Konzerne, die dort Flora und Fauna stehlen, um die Formeln später als ihre Patente anzumelden und an den Medikamenten zu verdienen. Andere Verdächtige sind ausländische Umweltschützer, evangelistische Sekten und die Drogenmafias aus den Nachbarländern, die dort ungestört brasilianisches Territorium »besetzen« – oft mithilfe der Indianer. Jede Woche bekomme ich Mails, in denen vor der drohenden Internationalisierung des Regenwaldes gewarnt

wird. »Der Amazonas gehört uns!« ist ein populärer Politikerspruch. Dabei stehen »nur« 60 Prozent des Amazonas-Waldes auf brasilianischem Territorium, den Rest teilen sich acht andere Staaten Südamerikas.

Dieser Nationalismus beim Thema Regenwald, das die meisten Brasilianer sonst wenig interessiert, erklärt sich mit der Vergangenheit. Aus den 80er-Jahren, als die internationale Umweltbewegung den Amazonas als »grüne Lunge der Welt« entdeckte und die Politiker aus den USA und Europa den Regenwaldschutz auf ihre Fahnen schrieben – und erst mal Brasilien belehrten. François Mitterrand empfahl den Brasilianern, eine eingeschränkte Souveränität über den Amazonas zu akzeptieren. Michail Gorbatschow schlug vor, dass Brasilien einen Teil seiner Besitzansprüche im Amazonas-Gebiet an internationale Organisationen abgeben sollte. »Es ist nicht so, wie die Brasilianer denken«, soll Al Gore verlautbart haben, »der Amazonas gehört ihnen nicht alleine. Er gehört uns allen.« Der Popstar Sting zog mit dem Scheckbuch durch die Indianerreservate und ließ sich als Regenwaldschützer feiern. Jetzt reist der Filmregisseur James Cameron (Avatar) regelmäßig an den Amazonas und kritisiert die Regierung für die neuen Wasserkraftwerke.

Ich kann verstehen, dass den Brasilianern bis heute der Kamm schwillt, bei diesen pompös vorgetragenen Meinungen. Vor allem aus Staaten, die bereits den Großteil ihrer Wälder abgeholzt haben, wie etwa Europa, wo 99,7 Prozent des Urwalds verschwunden sind. Vom Amazonas-Regenwald sind

etwa 17 Prozent abgebrannt. Pamela Cox, die Lateinamerika-Direktorin der Weltbank, vergleicht die Empörung der Brasilianer auf unsere Ratschläge so: »Die Europäer wären auch beleidigt, wenn die Brasilianer von ihnen aus Gründen des Klimaschutzes verlangen würden, weniger Auto zu fahren, und das gerne ab sofort auch kontrollieren wollten.«

Diese Aversion gegen jegliche Einmischung von außen war auch Resultat der Amazonas-Politik der Regierungen. Die ist erst ein paar Generationen alt: Denn bis Mitte des vergangenen Jahrhunderts war der Amazonas kaum per Fahrzeug zu erreichen. Mit dem Bau der Hauptstadt Brasília 1960 wurde die erste Straße nach Norden an die Amazonas-Mündung nach Belém gebaut. Doch erst die Militärs begannen in den 70er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts mit einer Kolonisierung des Amazonas. »Land ohne Menschen für Menschen ohne Land« war das Motto der Generäle, mit dem sie die Besiedelung des Amazonas vorantreiben wollten. Sie bauten die Transamazônica und förderten Industrien und Rinderzucht. Manaus, damals noch eine verschlafene Amazonas-Hauptstadt, wurde zur zollfreien Zone erklärt, um dort Unternehmen anzusiedeln. Alles ziemlich chaotisch, denn es ging ihnen weniger darum, armen Brasilianern zu einem besseren Leben zu verhelfen – sie wollten den menschenleeren Raum besetzen, um ihn für Brasilien zu sichern. »Ocupar para não entregar« – so lautete der geostrategische Ansatz der Militärs: »Besetzen, um es nicht zu verlieren«. Die nationale Souveränität stand ja auf dem Spiel. Manaus erinnert bis heute mit seinen zahlreichen Kasernen und militärischen Anlagen entlang des Flusses an eine

Garnison im Wilden Westen. Doch die erste Kolonisierungswelle war eine Katastrophe. Wegen fehlender Infrastruktur konnten die wenigsten Neuankömmlinge neue Existenzen aufbauen.

Wie lässt sich der Kreislauf der Zerstörung knacken?

Mit den Ansiedlungen und der Transamazônica setzte am Amazonas ein Kreislauf der Zerstörung ein, der so ähnlich bis heute den Regenwald bedroht. Die Pioniere der Waldzerstörer sind die Holzunternehmen: Sie schlagen die wertvollsten Bäume aus den Wäldern und öffnen damit den dichten Wald für neue Holzfirmen und weitere Kleinbauern. In den Regenwald gelangen sie über die vom Staat geöffneten Straßen – egal wie prekär die sind. Von dort aus fahren später Lkw los, hoch beladen mit den meterdicken Urwaldbäumen aus dem Reservat, und verfrachten sie mit gefälschten Dokumenten über die BR 319 nach Süden, nach São Paulo, wo luxuriöse Apartments mit Parkett aus Tropenholz ausgelegt werden.

Betrachtet man bei Google Earth den Süden von Pará, also den Bundesstaat, der östlich an den Amazonas grenzt, dann sieht der dort aus, als habe jemand abgeessene Fischgräten in der Landschaft verteilt: Es sind die abgeholzten Gebiete, welche die Hauptstraßen säumen. In den kleineren Nebenstraßen rechts und links der Haupttrassen sieht es nicht anders aus.

Denn auf den Waldschneisen folgen die Rinderzüchter. Die brennen das Land ab und lassen Rinder darauf weiden. Heute sind es die Rinder, die dem Regenwald am stärksten zusetzen. Das meiste neue Weideland Brasiliens heute entsteht am Amazonas.

Neu dazugekommen ist in den letzten 15 Jahren die Landwirtschaft: Soja- und Baumwollfelder dringen immer tiefer in den Regenwald hinein. Die Farmer kaufen den Rinderzüchtern das Land ab. Sie haben das Geld, weil sie die Flächen ertragreicher bewirtschaften als die Rinderzüchter, die ein Rind auf eineinhalb Hektar weiden lassen. Für die Agrounternehmer ist es entscheidend, möglichst große Flächen zu bewirtschaften. Das senkt die Fixkosten, steigert den Ertrag.

Egal in welche Richtung man den Amazonas mit dem Flugzeug verlässt: Irgendwann leuchten aus dem unendlich wirkenden Dunkelgrün des Regenwaldes die hellgrünen Sojafelder heraus. Erst sind es einzelne inmitten des Urwalds, dann werden es immer mehr. Nur noch Streifen von Regenwald bleiben übrig. Später sind es nur noch einzelne Bäume mit hohen Baumkronen. Wie vergessene Barhocker stehen sie inmitten der Monokulturen. Alle paar Minuten taucht inmitten der rechten Winkel und Diagonalen der Feldwege und Felder ein Farmhaus mit Silos und Garagen auf. Bis schließlich das ganze Land wie ein hellgrüner Patchworkteppich aussieht.

Auf der Rangliste der Waldzerstörer kommen nach den Rinderzüchtern die Holzkonzerne, dann die Farmer mit Soja, Mais, Reis und Baumwolle und zunehmend der Bergbau – bisher vor allem die unzähligen *Cerrimpeiros*, also die illegalen

bisher vor allem die unzähligen Garimpeiros, also die kleinen Gold- und Diamantensucher. Doch immer öfter sind es die großen Konzerne, die Eisenerz oder Bauxit fördern wollen.

Um die Ländereien findet ein schmutziger Krieg statt: Oft werden die Siedler von Landspekulanten gewaltsam vertrieben. Die heißen »Grileiros«, weil sie frisch gefälschte Besitzurkunden früher in eine Schachtel mit Grillen steckten, damit die Dokumente nach einiger Zeit gealtert aussahen. Die lassen sie dann bei entfernten Katasterämtern registrieren. Die Grileiros arbeiten selten auf eigene Rechnung. Meist handeln sie im Auftrag von Großgrundbesitzern. Wenn die Siedler ihre gefälschten Eigentumstitel nicht akzeptieren, dann werden Pistoleiros geschickt, um die Besitzansprüche deutlich zu machen.

Die meiste Gewalt auf dem Land Brasiliens findet vor allem in diesen Pionierregionen am Rande des Amazonas statt: Gedungene Mörder vertreiben und ermorden Kleinbauern und Gewerkschafter, Priester und Umweltschützer, die sich für sie einsetzen. Der Gummizapfer Chico Mendes wurde 1988 umgebracht, die Missionarin Dorothy Stang 2005. Alleine im Bundesstaat Pará wurden seit den 70er-Jahren rund 800 Landarbeiter ermordet. Einige davon in regelrechten Massakern. Gerade mal drei Auftraggeber wurden verurteilt. Aber hinter Gittern sitzt niemand.

**Für jeden Hektar brennenden
Regenwaldes steht Brasilien am**

Regenwaldes steht Brasilien am Pranger

Der Regenwald wird also vor allem von den Rändern angefressen. In den Staaten Rondônia, Pará und Mato Grosso vor allem. Vom Regenwald des Bundesstaats Amazonas dagegen – etwa viermal so groß wie Deutschland – sind bisher nur zwei Prozent verschwunden. Das stetige Schrumpfen des Regenwaldes hat dazu geführt, dass alle Regierungen seit Anfang der 90er-Jahre den zweimal im Jahr veröffentlichten Abholzungsbericht der staatlichen brasilianischen Weltraumbehörde INPE fürchten. Denn dann steht Brasilien jedes Mal in den Medien weltweit am Pranger. Die zahlreichen Naturschutzorganisationen geben Kommuniqués heraus und nehmen die Regierung unter Beschuss. Rund 700.000 Quadratkilometer sind in den letzten 40 Jahren abgeholzt worden. Das ist rund zweimal die Fläche Deutschlands. Die Reaktionen auf die neuesten Waldschrumpfungszahlen sind immer die gleichen: Haben die Abholzungen dramatisch zugenommen, dann schickt die Regierung die Bundespolizei los, schließt medienwirksam ein paar Holzunternehmen. Minister reisen an und versprechen Hilfsprogramme. Die Bundesregierung oder die Gouverneure schreiben neue Schutzgebiete aus – und hoffen, dass die negativen Schlagzeilen schnell vergessen werden.

Diese defensive Taktik ist zur Strategie geworden. So reagieren alle demokratischen Regierungen seit den 80er-Jahren auf die Regenwaldzerstörung: Damals begann die weltweite

Umweltbewegung, erstmals gegen den brennenden Amazonas-Regenwald zu protestieren. 1987 wurde in einem Monat in Rondônia an der Grenze zu Bolivien ein Gebiet von der Größe der Schweiz abgefackelt. Wochenlang registrierten die NASA-Satelliten gigantische Rauchwolken im Zentrum Südamerikas. Die Flughäfen der Region konnten oft tagelang nicht angeflogen werden.

Die brasilianischen Politiker waren gerade dabei, eine neue Verfassung aufzusetzen, nach zwei Jahrzehnten Militärdiktatur. Flugs schrieben sie die weltweit fortschrittlichsten Umweltgesetze hinein. So kommt es, dass Brasilien in seiner neuen Verfassung von 1988 etwa das Recht auf eine saubere Umwelt festgeschrieben hat mit dem Rang eines Menschenrechts. Dass das schwer bis gar nicht umzusetzen ist, wen kümmert es? Die beteiligten Politiker verweisen bis heute mit Pathos darauf, dass sie die fortschrittlichsten Umweltgesetze sogar in der Verfassung verankert haben.

Der Amazonas bekommt eine Lobby: Das Tempo der Regenwaldvernichtung nimmt ab

Dennoch hat das Tempo der Regenwaldvernichtung in den letzten Jahren deutlich abgenommen. Ausgerechnet unter Präsident Lula, der sich nie besonders für den Amazonas-Schutz interessierte, reduzierten sich die Rodungen in seinen zwei

interessierte, reduzierten sich die Rodungen in seinen zwei Legislaturperioden. Zwischen 1996 und 2004 brannten jedes Jahr durchschnittlich 20.000 Quadratkilometer ab. Seit 2008 schrumpft der Amazonas-Regenwald so wenig wie noch nie. In Lulas letztem Regierungsjahr 2010 waren es noch 6.500 Quadratkilometer. Und das, obwohl die Wirtschaft brummte, die Preise für Fleisch und Soja stiegen und Wahlen bevorstanden – alles traditionell Gründe für zunehmendes Brandroden. Was war geschehen?

Für Lulas Umweltminister Carlos Minc ist es das zunehmende Umweltdenken in Gesellschaft und Wirtschaft, das letztendlich den Amazonas-Schutz effizienter gemacht hat. »Wir wurden immer als die Irren ausgelacht«, sagte Minc, der vor 24 Jahren die Grünen in Brasilien gründete. »Heute betreffen unsere irren Umweltthemen alle«, sagte Minc und deutete aus seinem neonbeleuchteten Ministerbüro nach draußen ins wüstenhaft heiße Brasilia, das – als ich ihn besuchte – gerade den trockensten Winter seit 70 Jahren erlebte. Schon jetzt fehlt Wasser für die drei Millionen Einwohner im Einzugsgebiet. Es braucht nicht viel Fantasie, um sich auszumalen, was hier passieren wird, wenn das Weltklima um zwei Grad zunimmt.

Der Minister trug eine Hippie-Weste, Lederarmbänder und Amulette. Besucher begrüßte der 59-jährige mit einer herzlichen Umarmung. Viele hatten damit gerechnet, dass Minc am übervollen Kabinettstisch unter den 37 Ministern als Alibi-Umweltschützer verdorren würde. Sein flippiger Slang im Carioca-Genuszel würde im devoten Gemurmur der

Ministerriege untergehen.

Doch Minc überraschte alle. Wie ein Besessener meldete er sich zu Wort bei allen Themen, die irgendetwas mit Umwelt zu tun hatten. Am meisten Aufmerksamkeit erreichte er mit dem Amazonas. Er flog mit dem Hubschrauber an den Amazonas und konfiszierte weidende Rinder von abgebrannten Regenwaldflächen. Er schloss Sägewerke, strich den Farmern ohne gültige Landtitel die Bankkredite. Minc war zeitweise fast täglich in den Medien – und sammelte die Feinde bündelweise: Die mächtige Agrarlobby tobte. Die Baukonzerne intrigierten gegen ihn. Die Amazonas-Gouverneure forderten seine Ablösung. Das halbe Kabinett grüßte ihn nicht.

Doch Minc spürte Rückenwind durch das wandelnde Umweltbewusstsein in der Gesellschaft – und trieb die Regierung vor sich her. Er verkündete als Erster vor internationalen Foren, dass Brasilien sich verpflichten werde, die Regenwaldvernichtung freiwillig zu senken. Zu Hause tobte der Außenminister: Die brasilianischen Diplomaten wollten sich bei den Klimaverhandlungen nicht auf Ziele festlegen. Erst mal sollten die Industrieländer ihre Angebote auf den Tisch legen. Doch von der Ministerzusage konnte die Regierung schlecht wieder abrücken. Brasilien will seine Regenwaldvernichtung bis 2020 so stark senken, dass nur noch 3.250 Quadratkilometer abgebrannt werden. Mit den jetzt erreichten tatsächlichen Reduzierungen könnte Brasilien sogar seine versprochenen Emissionsreduzierungen erreichen. Inzwischen reden selbst Regierungsmitglieder davon, dass 2030 gar kein Regenwald mehr verschwindet oder er sogar wieder

gar kein Regen und mein Verschwand, oder er sogar wieder wächst. Das hätte vor zwei, drei Jahren niemand für Ernst genommen.

Selbst ein professioneller Skeptiker wie Marcelo Furtado, der 47-jährige Greenpeace-Chef Brasiliens, muss zugeben, dass er überrascht ist über den schnellen Positionswechsel der Regierung in der Klimapolitik. »Es ist beeindruckend, wie umfassend die brasilianische Regierung ihre Position bei den Klimazielen geändert hat«, sagt Furtado, während er versucht, das Fenster seines bescheidenen Büros zu schließen, um den Lärm und Gestank erträglich zu halten. São Paulos Stadtautobahn donnert ganz in der Nähe. Der kanalisierte Tietê-Fluss daneben ist biologisch tot und stinkt nach Kloake, trotz immer neuer Sanierungsmillionen. »Bis vor Kurzem haben unsere Diplomaten allergische Attacken bekommen, wenn sie von Klimazielen sprechen mussten.« Furtado gelingt es nicht, das Fenster zu schließen, es klemmt. »Wir mussten diese Holzrahmen nehmen«, erklärt er entschuldigend und gibt auf, es schließen zu wollen. »Es gab sonst kein zertifiziertes Tropenholz in São Paulo.«

Seiner Meinung nach kann Brasilien nicht mehr zu seiner bisherigen Haltung zurück: »Brasilien gefällt sich in der Rolle der neuen Weltmacht, als Teilnehmer bei den G20, im Welthandel, als Anwärter auf einen Platz im UN-Sicherheitsrat«, sagt Furtado, der früher als Chemieingenieur bei Dow Chemical arbeitete, bevor er in den Umweltschutz wechselte. »Doch wenn es ums Klima geht, dann tauschte Präsident Lula gerne die Krawatte und den Anzug gegen ein

zerrissenes Hemd und sagte: »Wir sind ein armes Entwicklungsland.« Doch dieses Spiel ist jetzt vorbei.«

Greenpeace, WWF & Co. – der Kampf um die Deutungshoheit im Regenwald

Doch auch Greenpeace braucht den Amazonas. Denn die Umweltschützer konkurrieren mit zahlreichen anderen NGOs – wie die Non-Governmental Organizations englisch abgekürzt genannt werden. Es geht um Spendengelder aus den USA und Europa: WWF, Conservation International, Friends of the Earth, Rainforest Action Network, Robin Wood – alle haben sich den Amazonas-Schutz auf ihre Fahnen geschrieben. Bilder vom brennenden Regenwald verschaffen ihnen sowohl die Existenzberechtigung als auch den anhaltenden Spendenfluss. Dabei sind die NGOs über die Jahre selbst eine Macht am Amazonas geworden. Mein Kollege Jens Glüsing vom Nachrichtenmagazin Spiegel hat viel mit ihnen zu tun. Er hält sie gar für die wahre Macht im Urwald. In seinem Buch über die Eroberungspläne der Nazis am Amazonas (Das Guayana-Projekt) schreibt er: »Wer sich mit dem Amazonas beschäftigt, kommt um die Umweltschutzgruppen nicht herum. Sie haben hervorragende Fachleute, verfügen über bessere Daten als die Regierung. Sie sind außerdem weniger bürokratisch und haben meist exzellente Kontakte vor Ort. Sie bestimmen letztendlich, wer Zugang bekommt. Dass sie so mächtig werden konnten,

haben sie vor allem dem brasilianischen Staat zu verdanken, der in weiten Teilen des Amazonas-Gebietes nicht präsent ist. Wo die Regierung sich nicht durchsetzt, blühen Verbrechen, Umweltzerstörung – und eben die Nichtregierungsorganisationen.«

Die Regenwaldschützer sind bei Holzkonzernen, Farmern, Goldsuchern und Rinderzüchtern entsprechend unbeliebt. Furtados Kollege Paulo Adário am Amazonas bewegt sich mit kugelsicherer Weste und Jeep sowie meist anonym durch die Region. Auch Regierungen und die Militärs sind ihnen gegenüber misstrauisch: Die ausländischen Spendengelder, der direkte Zugang zu den Medien weltweit – alles das beschwört das brasilianische Trauma der gefährdeten Souveränität. Mit ihrer Präsenz stören die Umweltaktivisten alle diejenigen, die im Regenwald möglichst ungestört ihr Geschäft machen wollen: Holzhändler, Sojafarmer, Bergbaukonzerne, Goldsucher.

Warum die brasilianische Elite umdenkt – von Industriekapitänen bis zu Sojakönigen

Doch auch in der brasilianischen Elite findet ein grundlegender Einstellungswandel zur Amazonas-Frage statt. Das bekam ich zum ersten Mal deutlich mit bei einem Interview mit Luiz Fernando Furlan vor drei Jahren. Furlan war zuvor Minister für

Entwicklung, Industrie und Außenhandel der Regierung Lula gewesen. Im Kabinett galt der heute 63-Jährige als die Stimme der Industrie. Lula brauchte den Manager im Ausland als Botschafter für das neue, wettbewerbsfähige Brasilien. Denn Furlan ist auch international gut vernetzt: Er saß in den Boards von internationalen Konzernen wie Mastercard, Panasonic oder Telefonica. Seit Jahren trommelt er für Brasilien auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos. Unter seinen Unternehmerkollegen wird Furlan auch schon mal als »König der Legebatterien« verspottet. Er hat den Geflügelmäster Sadia zu einem der größten Fleischkonzerne der Welt aufgebaut und vor zwei Jahren mit dem Konkurrenten Perdigão zu BRF Brasil Foods fusioniert, heute der führende Exporteur weltweit. Doch ausgerechnet dieser Industrielle mit seinen engen Verbindungen ins Agrobusiness ist seit drei Jahren Chairman der privaten »Stiftung für einen nachhaltigen Amazonas« (Fundação Amazonas Sustentável). Der ehemalige Gouverneur des Bundesstaates Amazonas hat der Stiftung die Aufgabe übertragen, 34 Waldschutzgebiete zu sichern. Furlans Projekt gilt als weltweit eines der fortschrittlichsten Projekte zum Amazonas-Schutz. Dazu später mehr. Doch ich wollte wissen, wie denn seine neue Rolle als Amazonas-Schützer mit der des Agrarunternehmers harmoniere. »Das ist doch ganz einfach«, sagte er, »Brasiliens Spitzenposition als weltweiter Agrarlieferant hängt existenziell mit dem Überleben des Regenwaldes zusammen.« Denn jeder Farmer in Brasilien weiß heute: Wenn der Amazonas das Zentrum Südamerikas bis zum Süden nicht mehr mit Regen versorgen wird, dann ist es um

raden nicht mehr mit Regen versorgen wird, dann ist es um Brasiliens Soja, Mais und Zuckerrohr geschehen.

Wie er denn zu diesem Sinneswandel gekommen sei, fragte ich ihn. »Durch Marina Silva«, sagte er, seine Kollegin im Kabinett Lulas: Marina Silva wurde Umweltministerin, als Furlan ebenfalls seinen Ministerposten antrat. »Als Lula sein Kabinett im Nordosten erstmals versammelte, saß ich im Flieger zufällig neben Marina Silva«, erzählte der Ex-Minister. »Durch sie habe ich viel gelernt über Nachhaltigkeit. Als Unternehmer sieht man die Welt aus einer anderen Perspektive. Marina Silva und ich sind seitdem befreundet.« Kaum vorzustellen: Der 1,90 Meter große, sonore Industrielle, der mit der weltweiten Manager- und Unternehmerelite per Du ist. Daneben die 1,55 Meter kleine, ausgemergelte Regenwaldaktivistin. Ständig kränkelnd wegen einer Quecksilbervergiftung und mehreren Malariaanfällen.

Doch selbst bei den Farmern, die am Rande des Regenwaldes anbauen, ändert sich die Einstellung. Etwa beim Sojakönig Blairo Maggi, der sich seit 2002 zweimal zum Gouverneur seines Bundesstaates wählen ließ und ihn heute als Senator vertritt. Ich traf ihn in seinem Regierungssitz in Cuiabá, nachdem er von Greenpeace die »Goldene Motorsäge« verliehen bekommen hatte und in der internationalen Presse als der Urwaldvernichter Brasiliens abgestempelt wurde. Obwohl er öffentlich am Pranger stand, zeigte der bullige Gouverneur mit dem dunkelblonden Mecki nicht die geringsten Selbstzweifel. Seine Argumente waren glasklar: »Was wollt ihr? Wir ernähren die Welt. Wir haben hier den neuen Brotkorb

der Welt aufgebaut. Wir liefern, was alle Menschen brauchen: Soja, Mais, Baumwolle und Reis. Wir haben vielen Menschen Jobs verschafft. Die Städte in Mato Grosso haben heute Krankenhäuser, Schulen. Hier gibt es kaum Armut und Krankheiten.« Die Umweltbewegungen aus Europa und den USA hielt er für zynisch und verlogen: »Die Europäer schreien auf, wenn wir einen Baum fällen. Aber niemand regt sich auf, wenn unsere Kinder hungern oder keine Schulen haben. Eure Milliarden von Subventionen für die Landwirtschaft sind schädlicher für die Menschheit als unsere Abholzung des Regenwaldes.«

Doch inzwischen hat Maggi, flexibler Unternehmer und Politiker, der er ist, die neuen Chancen erkannt: Er führt das Sojamoratorium mit an, wonach die Konzerne sich verpflichten, kein Soja zu verkaufen, welches auf abgebrannten Regenwaldflächen angebaut wird. Er drängt Brasilia, endlich ein Konzept vorzulegen, wie Bauern, die den Regenwald auf ihrem Besitz nicht abholzen, entschädigt werden sollen. »Die Farmer sollen eine Miete bekommen, wenn sie den Regenwald stehen lassen. Das ist nur fair«, sagt Maggi und ist damit auf einer Linie mit den progressiven Regenwaldschützern. Ob er ein Grüner geworden sei, fragte ihn eine brasilianische Reporterin kürzlich. »Nein, nicht grün«, antwortete ihr Maggi, »ich bin pragmatisch.«

Es ist möglich, dass der 54-jährige Maggi in einigen Jahren zu den prominenten Regenwaldschützern Brasiliens zählen könnte. Dann nämlich, wenn sich für die Farmer der Erhalt des Waldes auf ihren Ländereien lohnt. Denn auch Maggi weiß genau: Die

dar ihren Landereien kommt. Denn auch Maggi weiß genau: Die größte Bedrohung für sein Business, die Agroindustrie, ist der Klimawandel. Und über dessen Entwicklung haben wenig individuelle Akteure weltweit mehr Einfluss als Blairo Maggi, der Großfarmer und Gouverneur. »Zweifellos«, schreiben der amerikanische Anwalt Mark London und der Journalist Brian Kelly in *The Last Forest*, ihrem zweiten Resümee nach ihrem ersten Amazonas-Buch vor 25 Jahren. »Maggi steuert die zukünftige Entwicklung des Amazonas mehr als jede andere Einzelperson weltweit.« Das Magazin *Forbes* zählte ihn kürzlich als einzigen Brasilianer neben Lula zu den 100 einflussreichsten politischen Personen weltweit.

Die Regierungen wollen die Zerstörung gar nicht kontrollieren – der politische Preis wäre zu hoch

Ein anderer Grund für die sinkenden Rodungsraten: Brasilien ist als einziger der großen Regenwaldbesitzer in der Lage, seinen Wald perfekt zu kontrollieren. Mit dem eigenen Satellitennetz. Alle zwei Wochen liefert das Institut für spezielle Weltraumstudien, das Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), ein genaues Bild darüber, wo Waldflächen verringert wurden. Großfarmer können sich nicht mehr herausreden, dass das neue Sojafeld auf einer ihrer Plantagen »schon immer« existierte. So ist es für diese Konzerne inzwischen riskant, auf

gerodeten Amazonas-Flächen anzubauen.

Doch trotz flächendeckender Kontrolle setzt sich fort, was auch schon für die Gesetze gilt: Die Behörden wissen per Satellit genau Bescheid, wo gerodet wird – genauso wie alle möglichen strengen Umweltgesetze existieren. Doch sie werden kaum umgesetzt. Das ändert sich zwar derzeit. Aber es fehlen die Mittel, weil die Regierung nicht will. Der Staat ist am Amazonas nicht anwesend. »Wirklich kontrollieren wollen die Regierungen die Regenwaldvernichtung gar nicht«, sagt auch Ex-Minister Ricupero. »Niemand will den politischen Preis bezahlen, den das kosten würde. Denn der ist hoch.« Politische und wirtschaftliche Macht hängen nämlich am Amazonas eng zusammen: In den Amazonas-Anrainerstaaten unterstützen die Holzhändler, Rinderzüchter und Sojafarmer die Abgeordneten, Senatoren und Gouverneure – oft lassen sie sich selbst in die höchsten Ämter wählen, wie etwa der Sojakönig Blairo Maggi als Gouverneur von Mato Grosso. Und jeder Präsident – oder jetzt Präsidentin – ist auf die Stimmen dieser Staaten im Kongress angewiesen für seine Politik. »Das ist der entscheidende Grund, warum die brasilianische Regierung bis heute keine Amazonas-Politik formuliert hat«, sagt Ricupero.

Es gibt keinen Grundkonsens, wie mit dem Amazonas verfahren werden soll – es gibt einen Grundkonflikt zwischen Entwicklung und Waldschutz am Amazonas. Denn Dilma schwebt eine neue Version der Amazonas-Kolonisierung vor, wie sie die Militärs in den 70er-Jahren planten: Sie will Kraftwerke bauen, Straßen, neue Unternehmen ansiedeln, mehr Militär und Technologie einsetzen zur Grenzsicherung. Alte

Konflikte belebt sie mit ihrer Politik neu: so das Staudammprojekt Belo Monte. Schon vor 20 Jahren protestierten Indio-Gruppen gegen den Bau des Kraftwerks. Die Bilder eines Eletrobras-Ingenieurs, dem eine Indianerin mit der Machete flach auf die Brust schlug, gingen damals um die Welt. Auch jetzt sieht es danach aus, als könnte der Widerstand gegen das Kraftwerk blutig werden.

Die Entwicklung des Amazonas für die dort lebenden Menschen ist existenziell wichtig: Am Amazonas leben rund 24 Millionen Menschen. Bei fast allen Sozialdaten geht es den Amazonas-Einwohnern schlechter als dem Durchschnitt der Brasilianer.

Mit dem neuen Waldgesetz versuchte die Regierung Lula wie auch heute die Nachfolgerin Dilma, die Interessenkonflikte zwischen der Agrarindustrie und den Umweltschützern sowie den Regenwaldbewohnern in einem Paket zu vereinen. Dabei sollen – verkürzt – kleine Siedler ihr Land als Titel erhalten, welches sie bewirtschaften können, ohne verpflichtet zu sein, Reserven zu halten. Großfarmer dagegen müssen wie vorgesehen 80 Prozent ihrer Ländereien als Waldreserven halten, dürften nur 20 Prozent nutzen. Sie bekommen aber auch die Besitztitel für ihre Ländereien – ihre früheren Rodungen werden amnestiert. Wie weit die Amnestie zurückreicht, was als Beweis für einen Titel angerechnet wird, inwieweit Reserven neu aufgebaut werden müssen – alles das wird intensiv im Ausschuss, im Abgeordnetenhaus und bald auch im Senat verhandelt. Für mich ist es überraschend, wie

demokratisch und professionell die Lobbys, die Ministerien und Behörden bei diesem Gesetzgebungsverfahren arbeiten. Es ist ein zäher Kampf, der mit harten Bandagen geführt wird. Aber er ist transparent.

Unter Beschuss von allen Seiten: Die Indios am Amazonas

Die Indianer sind bei diesem Prozess nicht beteiligt. Zwar bezeichnen sich nach eigenen Einschätzungen nur rund 700.000 Brazilianer als Indianer. Das sind nur 0,2 Prozent der Bevölkerung – also weit weniger als in den Anden-Ländern Südamerikas, wo die Mehrheit der Menschen Indios sind. In Bolivien, Peru und Ecuador sind in den letzten Jahren starke indigene Bewegungen entstanden, die immer mehr Einfluss auf die Politik haben. Mit Evo Morales ist in Bolivien sogar erstmals ein Indio zum Präsidenten gewählt worden. Das ist in Brasilien anders. Der Einfluss der Indianer in der Politik ist gering. Zwar sieht man in Brasilia immer wieder Indio-Delegationen, die dort bei Ministerien vorstellig werden. Die Indios unterscheiden sich von den anderen Brazilianern für mich als Ausländer vielfach nur durch den Federschmuck, den sie kurz vorm Treffen mit den Bürokraten aufsetzen. Die offizielle Indianerpolitik macht die Indianerstiftung Funai. Doch die ist nur notdürftig mit Mitteln ausgestattet, sitzt zudem zwischen allen Stühlen und wird deswegen von allen Seiten kritisiert.

Denn auch haben in Brasilien die Konflikte zwischen

Dennoch haben in Brasilien die Konflikte zwischen

Großkonzernen und Indianergruppen zugenommen: So legten verschiedene Indio-Gruppen mehrfach die Eisenbahnstrecke lahm, auf welcher der Bergbaukonzern Vale sein Erz in der Nähe der Indianerreservate an die Küste bringt. Zwischen 2005 und 2007 exportierte der Konzern deshalb Erz im Wert von 62 Millionen Dollar weniger. Die Indios verlangten mehr Geld vom Konzern. Der bezahlte den rund 900 Xikrin-Indianern jährlich neun Millionen Real, also für jeden Indio vom Säugling bis zum Greis rund das Doppelte des nationalen Mindestlohns jeden Monat, den am Amazonas kaum jemand erhält. Ihre Siedlung hat einen Stromgenerator, Schule, Arztstation, Wasserversorgung. Der Erzkonzern stoppte die Zahlungen und beschwerte sich darüber, dass die Indios Luxus-Jeeps, Kleinflugzeuge und bessere Stereoanlagen gefordert hätten. Auch der Zellulosekonzern Aracruz Celulose wurde mehrfach von Indios besetzt, die einen Teil der Ländereien des Konzerns beanspruchen. »Warum brauchen Indianer, die am Computer arbeiten, Pick-ups fahren und in Kleinstädten leben, noch Jagdgründe wie ihre Vorfahren, obwohl sie kaum noch fischen und jagen?«, fragt ein Direktor von Aracruz Celulose. Ganz im Norden Brasiliens, an der Grenze zwischen Guayana und Venezuela, hat Mitte 2008 der Oberste Gerichtshof die dort seit Jahrzehnten anwesenden Reisfarmer aus dem Indianerreservat Raposa do Sol vertrieben. Auch Gouverneur Maggi musste immer wieder in Streitereien zwischen Farmern und Indios eingreifen – und dann zum Abschluss mit den Indios vor laufenden Kameras die Friedenspfeife rauchen.

Wegen der Expansion der Unternehmen in den Regenwald wird auch der Druck auf die Indianer weiter zunehmen – vor allem am Amazonas: Ein Fünftel der Amazonas-Region besteht aus Indianergebieten. Deren Bodenschätze oder Agrarflächen können die Gemeinschaften bearbeiten, verkaufen oder handeln. Legal, wie etwa die umgerechnet 30.000 Euro, welche der Stromerzeuger Eletronorte seit 1988 monatlich an die 1.120 Indianer des Waimiri-Artroari-Stammes bezahlt als Entschädigung dafür, dass ein Teil ihres Reservates für einen Staudamm geflutet wurde. Die Waimiri-Artroari verlangen zudem eine Mautgebühr von 20.000 Euro monatlich für die Benutzung ihrer Straße durch den Bergbaukonzern Paranapanema. Aber auch illegal: Einige Indianergruppen wie die Kayapó oder die Cinta-Larga sind bekannt dafür, dass sie seit Langem mit Holzhändlern zusammenarbeiten, die dort gegen Cash illegal fällen. Auch den Militärs geht die Autonomie der Indianer in ihren Reservaten zu weit: Sie fürchten, dass in den Grenzgebieten Ausländer ohne Kontrolle nach Brasilien ein- und ausreisen können.

Wie die Stämme von allen Seiten unter Druck kommen können, das sah ich am Amazonas an der Grenze zwischen Peru und Brasilien: Mit deutschen Entwicklungshelfern des DED reiste ich zu den Ashaninkas. Das ist einer der größten Stämme am peruanischen Amazonas mit geschätzt rund 55.000 Mitgliedern. Doch immer öfter fliehen sie über die Grenze in den brasilianischen Bundesstaat Acre, weil sie Morddrohungen erhalten. Sie sind zwischen alle Fronten geraten: Sie werden von der Holzmafia bedroht, genauso wie von den

von der Holzmania bedröht, genauso wie von den Drogenkartellen und den übrig gebliebenen Guerilleros des Sendero Luminoso, die sich dort verstecken. Wir Journalisten wurden finster kontrolliert von den am Dorfausgang stationierten Militärs. Doch die Lastwagen mit den gigantischen Urwaldbäumen passierten problemlos auf ihrem Weg an die pazifischen Häfen für den Export. Umweltschutzgruppen fürchten, dass derzeit 90 Prozent des weltweit gehandelten Mahagonis aus diesem Teil des Amazonas stammen.

In Brasilien kommen die Indios vor allem wegen ihrer großen Reservate unter Beschuss: 13 Prozent des brasilianischen Staatsgebietes sind Indianergebiete. Das bedeutet eine Fläche so groß wie zweimal Frankreich für nur rund 700.000 Menschen. »Viel Land für so wenig Menschen«, wurde Rubens Ricupero, der damalige Amazonas-Minister im Senat immer wieder kritisiert. »Kein Problem«, entgegnete Ricupero und schlug vor: »Wir können ja Obergrenzen festlegen, wie viel Hektar jeder Mensch am Amazonas besitzen darf.« Damit war das Thema vom Tisch: Im Senat wie im Kongress bilden die großen Rinderzüchter und Agrarkonzerne eine mächtige Lobby. Limits für den Landbesitz – das scheuen sie wie der Teufel das Weihwasser.

**Wald kaufen und Zäune ziehen –
schlechte Erfolgsaussichten für die
Waldrettung**

Doch nicht nur in Brasilien – auch bei uns in Europa und in den USA sind zum Teil noch Vorstellungen über die Rettung des Amazonas salonfähig, die aus einer anderen Epoche stammen. Verkürzt lautet eine der Strategien: Zaun ziehen, Wald schließen. Also den Regenwald sich selbst überlassen, damit er wieder aussieht wie zu Zeiten Alexander von Humboldts oder Theodore Roosevelts – die beide den Amazonas besucht und beeindruckende Reisebeschreibungen geliefert haben. Das klingt jetzt überspitzt – ist es aber nicht.

Mit einem amerikanischen Millionär reiste ich am Amazonas in dessen Privatjet umher. Er wollte Urwald kaufen, um ihn zu retten. Wer dort lebte, was dort geschah – das interessierte ihn wenig. Aber der Mann, der mit medizinischen Geräten steinreich geworden war, wollte unbedingt mit seinem Geld den Regenwald retten. Er wurde nicht fündig. Die meisten Verkäufer, die wir trafen, waren Betrüger. Die erkannte der alte Fuchs, der er in geschäftlichen Dingen war, auf den ersten Blick, obwohl er kein Wort Portugiesisch sprach.

Doch der reiche Regenwaldschützer ist nicht alleine. Immer wieder kaufen ausländische Investoren, Fonds oder Umweltschutzgruppen Regenwaldflächen auf, mit der Hoffnung, sie zu schützen. Bei mir landen immer elegant aufgemachte Broschüren von Fonds aus der Schweiz oder den Niederlanden, in denen viel von Ethik und Zukunft der Menschheit die Rede ist. Stets verbunden mit dem Vorschlag, doch ein Stück Regenwald zu kaufen, »zu dessen Schutz« und »für unsere Kinder«. Doch das kann eigentlich nur schiefgehen:

Wie sollen die Waldstücke vor den Holzschmugglern und Kleinbauern geschützt werden? Mit Wachmannschaften? Mit einem Zaun? Mit einer einheimischen Umweltschutzorganisation, die ihr Büro in Rio de Janeiro unterhält? In Chile und Argentinien hat Douglas Tompkins, der ehemalige Besitzer der Textilmarken Esprit und North Face, große Waldgebiete gekauft und sie trotz des starken Widerstands aus Politik und Gesellschaft halten und schützen können. Doch seine Schutzgebiete stehen nicht unter dem wirtschaftlichen Druck wie am Amazonas. Und private Schutzgebiete geraten immer wieder schnell in den politischen Brennpunkt.

Der unerwünschte Nebeneffekt dieser gut gemeinten Landkäufe: Sie sind Wasser auf die Mühlen derjenigen, die prinzipiell alle Ausländer verdächtigen, sich den Amazonas unter den Nagel reißen zu wollen. Alle paar Monate fordern Politiker, dass der Besitz von Land für Ausländer beschränkt werden soll.

Die lange Liste des Scheiterns: Investitionsruinen und Marketingideen

Aber auch die umgedrehte Logik funktioniert nicht unbedingt besser. Sie lautet: Lasst uns Teile des Regenwaldes wirtschaftlich nutzen – um ihn insgesamt zu erhalten. Doch es ist nicht einfach, im Regenwald Geld zu verdienen. Er ist voll

von Investitionsruinen. Immer wieder versuchen Unternehmer dort das ganz große Rad zu drehen: Henry Ford wollte 1927 Gummi für seine Autos herstellen, um das britische Gummimonopol in Malaysia zu hintergehen. Am Rio Tapajos, ziemlich im Zentrum des brasilianischen Amazonas-Gebietes pflanzte er Gummibäume mit der gleichen Logik, mit der er in den USA erfolgreich Autos gebaut hatte. Doch die Plantagen wurden von einem Pilz dahingerafft, bevor der erste Baum Latex produzieren konnte.

Im brasilianischen Jarí – nahe der Amazonas-Mündung – wollte der amerikanische Milliardär David Ludwig in den 70er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts Reis pflanzen und Zellulose produzieren. Der Reeder war schon 70 Jahre alt, als er mit dem Projekt begann, und hatte es entsprechend eilig. Er rodete den Urwald und experimentierte mit schnell wachsenden Bäumen. Aus Japan schiffte er eine komplette Zellulosefabrik in den Amazonas. Zeitweise 35.000 Menschen arbeiteten für Ludwig. Er baute eine Schienenstrecke, legte 4.000 Kilometer Straßen an und war mit einer eigenen Flotte von zwölf Flugzeugen unabhängig vom brasilianischen Flugnetz. Doch das Projekt rechnete sich nicht. Der Reis, die Bäume wuchsen nicht wie erwartet. Die Militärregierung, die Ludwig anfangs unterstützt hatte, ließ ihn plötzlich fallen. Den Militärs missfiel, dass ein Gringo so große Landflächen am Amazonas-Ausgang kontrollierte. Ludwig verkaufte das meiste seines weltweit verstreuten Besitzes, steckte noch mal Hunderte von Millionen in sein Projekt – und verkaufte es 1982 für einen Bruchteil seines Wertes, von seinen Millionen Dollar an ein

frustriert mit einem Verlust von einer Milliarde Dollar an ein brasilianisches Konsortium.

Heute steht in Jarí immer noch Ludwigs verrostete Fabrik auf Stelzen im Dschungelboden. Sie spuckt schneeweiße Zelluloseballen aus. Die Angestellten der Fabrik wohnen in schmucken Holzhäusern, von Ludwig entworfen. 8.000 Menschen leben dort in einer Anlage, so grün und gepflegt wie eine amerikanische Vorstadt. Doch in 46 Sekunden Überfahrt mit einem Aluminiumboot ans andere Flussufer sind sie schnell wieder in Brasilien: In Laranjal do Jarí leben 40.000 Menschen in Bretterbuden auf Stelzen. Ludwig hat früher seine Männer mit Motorsägen nach drüben geschickt, um die Favela kurzerhand abzusägen. Doch in wenigen Tagen hatten die Bewohner die Hütten an der gleichen Stelle neu errichtet. Die Menschen leben über einer Kloake und ohne Wasserversorgung – aber mit Strom: Drei brüllende Tupolev-Düsentriebwerke funktionieren auf einem Hügel über der Barackensiedlung als Generatoren. Der Bürgermeister hatte sie nach dem Fall der Mauer billig von den Russen gekauft. Nachhaltigkeit sieht anders aus.

Doch es gibt auch Beispiele, wie der Regenwald schonend genutzt wird: Das Schweizer Unternehmen Precious Woods etwa ist schon seit 1997 das erste Forstunternehmen, welches am Amazonas mit dem Zertifikat des Forest Stewardship Council (FSC) arbeitet. Dadurch wird weitgehend garantiert, dass in der gesamten Verarbeitungskette vom Baum in Itacoatiara östlich von Manaus bis zum Buchregal an der Düsseldorfer Kö nachhaltig gewirtschaftet wird. Dadurch bleiben bestehende, aber gefährdete Waldgebiete erhalten und

gleichzeitig werden dort Jobs geschaffen, wo es keine gibt. Doch auch Precious Woods hat es nicht leicht, wirtschaftlich zu bestehen. Der Konzern verzeichnet seit Langem rote Zahlen und kommt auf keinen grünen Zweig. Denn die illegalen Holzunternehmen arbeiten unschlagbar billig, sie müssen keine Reservate erfassen und schützen, Sozialleistungen für die Arbeiter bezahlen oder für Marketing und den Vertrieb bis zu den Kunden sorgen. Greenpeace schätzt, dass weniger als ein Prozent der Bäume am Amazonas legal gefällt werden. Neben Precious Woods sind gerade mal vier weitere Forstunternehmen am Amazonas zertifiziert. Fünf Prozent des in Europa gehandelten Tropenholzes sind zertifiziert – der Rest ist illegal.

Auch die nachhaltige Nutzung des Regenwaldes durch Großkonzerne ist schwierig – denn einerseits geschieht das oft vor allem wegen des Marketingeffekts: Wenn der Getränkeriesen Ambev im Regenwald die koffeinhaltige Guaraná-Nuss für die beliebteste brasilianische Limonade von Kleinbauern zukaft. Oder der brasilianische Kosmetikkonglomerat Natura sich im Regenwald von Waldläufern Naturöle besorgen lässt. Oder wenn Mercedes-Benz an der Amazonas-Mündung auf der Marajó-Insel von Kooperativen Kopfstützen aus Kokosfasern für seine Trucks herstellen lässt. Diese Aktionen sind durchaus sinnvoll – doch meist nicht nachhaltig: Wenn das Unternehmen in eine Krise stolpert, die Unternehmenspolitik sich ändert oder – viel banaler – der Verantwortliche für das Amazonas-Konzept den Job wechselt. Dann werden diese Ökonprojekte von einem auf den anderen Tag beendet – und

Ökoprojekte von einem auf den anderen Tag beendet – und bedeuten für die beteiligte Bevölkerung oftmals den Sturz ins Nichts.

Grandios gescheitert: Deutsche Entwicklungspolitik am Amazonas

Wenn der ehemalige Amazonas-Gouverneur und jetzige Senator Eduardo Braga darauf angesprochen wird, was er macht, um den Regenwald zu schützen, dann wird der 51-Jährige trotz seines Dauergrinsens schnell laut: »Warum fragt ihr Ausländer immer danach, was wir für das Wasser, die Bäume, die Luft, die Tiere tun – aber niemand interessiert sich für die Lebensqualität der Menschen, die hier leben.« 20 Millionen Menschen leben am brasilianischen Amazonas heute, das sind dreimal so viel wie in der Schweiz. Braga trifft mit seiner Kritik den wunden Punkt vieler Schutzbemühungen für den Amazonas: Denn sie berücksichtigten bisher zu wenig die Menschen, die dort leben.

Das gilt besonders für das 1992 von den reichen Nationen gestartete internationale Pilotprogramm zum Schutz des Regenwaldes. Mit Ausnahme der Indianer werden die Menschen am Amazonas auf Statistenplätze verbannt.

Das größte Umweltschutzprogramm aller Zeiten räumt dem Waldschutz oberste Priorität ein. Helmut Kohl als Bundeskanzler hatte sich den Waldschutz beim Weltgipfel in Rio de Janeiro 1992 zu eigen gemacht. Er überzeugte die sechs

rio de Janeiro 1992 zu eigen gemacht. Er überzeuhte die sechs führenden Industrienationen, das Pilotprogramm zum Schutz des Regenwaldes – abgekürzt PPG7 – zu unterstützen. Über die Jahre ist das G-7-Projekt zu einem vorwiegend deutschen Projekt geworden: Von den inzwischen 350 Millionen Euro, die das Projekt kostete, hat Deutschland alleine mehr als die Hälfte beigesteuert. Andere Staaten haben sich von Anfang an nie beteiligt, wie etwa Japan oder Italien, oder sind ausgestiegen wie Großbritannien. Das liegt auch am geringen Erfolg des Programms: Der einzige echte Erfolg besteht in der Demarkation von Indianergebieten. Alle anderen Ziele – wie etwa Demonstrationsprojekte oder Politberatung der lokalen Regierungen – brachten wenig befriedigende Ergebnisse. Das erzählte mir ganz offen der deutsche Koordinator des PPG7-Projekts am Amazonas. Selbst interne Kontrolleure des Projekts kamen mehrfach zum ernüchternden Ergebnis, dass 90 Prozent der Gelder in der Verwaltung stecken blieben. Nur zehn Prozent würden tatsächlich im Wald ankommen.

Doch das bald 20 Jahre alte Pilotprogramm prägt bis heute noch die offizielle Haltung der deutschen Regierung, um den Amazonas in Südamerika zu erhalten – obwohl es trotz aller gut gemeinten Absichten weitgehend gescheitert ist. Doch Behörden sind überall schlecht darin, einzugestehen, dass ein so teures, gigantisches Projekt schlicht nicht der richtige Ansatz war, um die Regenwaldvernichtung zu bremsen. Einmal in Fahrt, lässt sich die gesamte Maschinerie nicht mehr stoppen, die so ein Millionenprojekt mit sich bringt.

»Da wurde ein absurdes Geld ausgegeben. Dabei traf die

deutsche Bürokratie auf die Weltbank-Verwaltung und als Kirsche auf die Torte kam noch der brasilianische Behördenapparat dazu«, sagt Virgílio Viana, ein bärtiger Tropenwald-Forstwirt mit Harvard-Abschluss, der gerne mit weißen Socken in Birkenstocks auf Kongressen auftritt. Als ehemaliger Staatssekretär für Umwelt in Manaus kennt er das Projekt gut. Sein Fazit: »Wir haben daraus gelernt, wie man es nicht machen soll.«

Der Ökodeal: Können Marriott, Coca-Cola und Samsung Regenwald erhalten?

Dafür hat Viana zusammen mit Ex-Gouverneur Braga einen neuen Ansatz entwickelt, der alle zusammenbringt, die etwas mit dem Amazonas zu tun haben oder ihn schützen wollen: Wenn der Versuch funktioniert, wird er die weltweite Klimadebatte beeinflussen. Denn er verbindet geschickt Sozialhilfe mit Regenwaldschutz und ist gleichzeitig ein Schlüsselprojekt in der weltweiten Klimadebatte. Dabei ziehen Politik, Privatwirtschaft, Bevölkerung und Klimaschützer an einem Strang. In mehreren ausgeklügelten Subventionsprojekten werden Familien in einem Waldschutzgebiet dafür bezahlt, dass sie die Bäume auf ihrem Land nicht abholzen. Die Bevölkerung bekommt zusätzlich ärztliche Verpflegung, Schulen und Transportmöglichkeiten

gestellt. Beahlt werden sie von Unternehmen, die Amazonas-Rettung als Marketinginstrument für ihre Produkte einsetzen wollen. Private Unternehmen wie Coca-Cola, die Großbank Bradesco, die Hotelkette Marriott und seit Kurzem auch Samsung unterstützen das Projekt derzeit. Luis Fernando Furlan, der Agrarunternehmer und Ministerkollege von Marina ist Chairman der privaten Stiftung. Er ist der Garant, dass bei der Verwendung der Gelder alles mit rechten Dingen zugeht: Er lässt die Buchhaltung von Rechnungsprüfern absegnen. Er bittet Unternehmensberater, ihm Businesspläne für die Stiftung aufzustellen. Er lässt seine Kontakte spielen und spricht Sponsoren an.

Der 51-jährige Ex-Gouverneur hat als einer der ersten Amtsinhaber in Manaus erkannt, dass er sich mit einer erfolgreichen Amazonas-Politik auch international einen Namen machen kann. Als moderner Regenwaldschützer. Das ist mehr als ein Generationssprung zu seinen Vorgängern: Immerhin konnte sich Gilberto Mestrinho dreimal zum Gouverneur, einmal zum Bürgermeister von Manaus und später als Senator wählen lassen mit dem Versprechen, dass er jedem Amazonas-Bewohner eine Motorsäge schenken würde. Damit die Amazonas-Projekte auch nach Ende seiner Amtszeit weiterlaufen und nicht von einem politischen Gegner gestoppt werden, hat Braga den Regenwaldschutz vorsichtshalber in eine Stiftung ausgelagert.

Bereits vor sechs Jahren, kurz nach Beginn seiner ersten Amtszeit, hat Braga begonnen, die Bevölkerung in den

Regenwaldschutz einzubeziehen. Denn sie ist das schwachste Glied in der Kette bei der Regenwaldrettung: die Ribeirinhos, also die – wörtlich übersetzt – Uferbewohner. Denn anders als die Indianer werden sie, die Ärmsten der Armen am Amazonas, nicht per Gesetz geschützt oder gefördert. Doch sie sind die überwältigende Mehrheit: Mehr als 20 Millionen von ihnen leben am Amazonas, gegenüber schätzungsweise 400.000 Indios in der ganzen Region. In mehreren ausgeklügelten Subventionsprojekten – führend ist die »Bolsa Floresta«, also ein »Waldstipendium« – werden die Familien dafür bezahlt und unterstützt, wenn sie den Regenwald auf ihren Grundstücken nicht abholzen. Die Gemeinschaften müssen sich zusammenraufen. Denn zehn Prozent der Gelder bekommen sie nur, wenn die kontrollierende Gemeinschaft sich auf einen Verwendungszweck einigt und die Waldziele einhält – das haben Virgílio und Braga von den Mikrokreditprojekten abgeschaut, wo der Gruppenzwang das Ausfallrisiko der Kredite senkt. In Schulen wird Fernunterricht über Internetanschluss installiert. Unter anderem bekommen Mütter als Familienvorstand jeden Monat 50 Real, also rund 25 Euro, auf ein Konto überwiesen, wenn auf ihrem Grundstück keine Bäume gefällt werden.

Die Menschen erfahren, dass der stehende Baum Wert besitzt – nicht nur der gefällte

Das ist viel Geld in einer Gegend, wo nicht Geld, sondern Benzin in 1,5-Liter-PET-Flaschen abgefüllt die liquideste Währung ist, weil man nur damit zum nächsten Dorf kommt. Etwa nach Boa Frente, mitten im Juma-Reservat, aus dem die illegalen Holzfäller bereits die Bäume herausklauben. Hier leben ein Dutzend Familien in Holzpfeilhäusern auf einer Lichtung hoch über dem Fluss. Während im Vorraum der Holzhütte zwei Männer in Hängematten ihren Rausch ausschlafen, muss die 25-jährige Ordeline Batista eine Weile suchen, bis sie ihre neue Kontokarte findet. Eine Visa-Karte von Bradesco mit dem Logo und der Aufschrift der Amazonas-Stiftung. »Valid only in Brazil«, zeigt sie stolz mit ihren sorgsam manikürten Fingern vor. Alle drei Monate fährt sie mit dem Schiff sechs Stunden nach Nova Aripuanã, die Kreisstadt: Dort steigt sie die Hafentreppe hoch durch einen Rundbogen mit der Aufschrift »Amamos o Brasil« (»Wir lieben Brasilien«), biegt nach links ab und betritt nach 100 Metern die neue tiefgekühlte Bradesco-Filiale, um ihr Geld abzuheben. Sie spart das Geld für einen Fernseher. »Im Fernsehen meiner Nachbarin habe ich zum ersten Mal gesehen, dass ihr in den Städten euch für unsere Flüsse und Natur interessiert«, sagt sie und wirkt dabei, als erstaune sie das immer noch.

Auch kritische Experten loben den Ansatz: Greenpeace-Chef Furtado findet das Modell überzeugend: »Mit der Sozialhilfe gegen geschützten Wald bekommt die Bevölkerung erstmals das Gefühl dafür, dass der Wald einen Wert besitzt – und nicht nur die gefällten Bäume.«

... auf die geräucherter Bausteine.«

Ein paar Hundert Meter weiter vom Dorfzentrum weg laufen große weiße Menschen durch die versammelten Flussbewohner. Sie sind mit zwei schwarzen Helikoptern eingeflogen. Ein Kamerateam umkreist sie: Es sind Amerikaner vom Direktorium der Hotelkette Marriott International, die hier in Boa Frente eine Schule eröffnet. Sie wird nach dem Besitzer J.W. »Bill« Marriott jr. benannt. Zwei Millionen Dollar spendet Marriott über die nächsten vier Jahre für Schulen, Ambulanzboote und Medikamente. »Sie können sich gar nicht vorstellen, was das Amazonas-Engagement bei uns in den USA für starken Enthusiasmus auslöst«, sagt Marriotts Vizepräsident Arne Sorenson von der Holzveranda der Schule herab zu den versammelten Menschen. Und weil die schweigen, legt er noch mal nach: »Es gibt für uns nichts Besseres, als den Amazonas zu retten.« Amazonas-Rettung! Das passt zur Hotelkette, die neuerdings über ein grünes Image nachdenkt. »Wir hätten nie gedacht, wie stark dieses Projekt auch nach innen wirkt«, sagt mir David Mann, Senior-Vizepräsident von Marriott begeistert. »Unsere Mitarbeiter sind Helden vor ihren Kindern, weil sie den Amazonas retten.«

Das Geld will der Konzern weltweit durch freiwillige Spenden seiner täglich 400.000 Gäste einsammeln. Für einen Dollar pro Tag können sie ihren Kohlendioxidverbrauch von durchschnittlich 37 Kilogramm pro Übernachtung weltweit neutralisieren. Bisher beteiligen sich Unternehmen wie Marriott oder Coca-Cola freiwillig an dem Projekt. Sie müssen nach dem Klimaabkommen keine Treibhausgase kompensieren. Für sie

zählt der Marketing- und Sympathieeffekt bei Kunden und Mitarbeitern.

»Sie wollen die Story hinter der gesparten Tonne Kohlendioxid«, sagt Martin Schröder, der für den deutschen TÜV Süd das Reservat zertifiziert hat. Denn die Stiftung hat den deutschen TÜV Süd beauftragt, für das Juma-Reservat die erste Zertifizierung nach zwei anspruchsvollen Standards vorzunehmen. Seit 30. September 2008 gilt offiziell vom TÜV bestätigt: Im Reservat könnten 366.000 Hektar Regenwald gerettet werden, wenn keine Bäume gefällt werden. Bis 2016 würden damit 3,6 Millionen Tonnen CO₂ weniger in die Luft gepustet. »Die Bedeutung des Projektes ist enorm«, sagt Schröder, »wenn Waldschutz bei den Klimaverhandlungen eine Rolle spielen wird, ist es wichtig zu zeigen, dass das funktionieren kann.« Vier bis fünf Monate dauerte die Zertifizierung. Doch der Aufwand ist notwendig: »CO₂-Zertifikate sind eine Währung, da muss man schon sehr penibel sein, um die Risiken auszuschließen«, sagt Schröder.

»Schließlich helfen wir beim Gelddrucken.« Denn werden die Waldkredite irgendwann im Klimaabkommen akzeptiert – und das ist abzusehen –, dann schaffen sie Werte, wo bisher keine sind: Die Reservate mit dem geschützten Wald sind dann ökonomisch mehr wert, als sie abzubrennen und in Weiden für magere Rinder zu verwandeln. Unternehmen könnten dann in Zukunft Bescheinungen für intakten Regenwald kaufen und ihren Kohlendioxidausstoß ausgleichen.

Doch reichen das Bargeld aufs Konto, das Internet in den Schulen, die Ambulanzboote und die Medizin, um die Hatz auf

den Wald zu stoppen? Immerhin sind es nur 2.000 Menschen auf 6.000 Quadratkilometern im Regenwald. Selbst mit dem Schnellboot dauert es zwölf Stunden bis zur Hauptstadt Manaus. »Es gibt keine Alternative«, sagt Virgílio Viana, der Stiftungsleiter, »alle bisherigen Konzepte zur Regenwaldrettung sind gescheitert. Wir haben keine Zeit mehr.«

11 AUSBLICK

Brasilien hat sich in den letzten 15 Jahren stark verändert. Wie ich in diesem Buch zeige, vielfach positiv. Dennoch gibt es einige Entwicklungen Brasiliens, die mir nicht gefallen. Wo ich Zweifel habe, dass sie sich bald zum Guten wenden werden: Es sind die fehlende Sicherheit in Brasilien, die zunehmende Spaltung der Gesellschaft und der damit drohende Verlust der eigenen Identität sowie der weiterhin geringe Wert von Bildung – was alles eng zusammenhängt.

Es ist für uns Europäer unvorstellbar, wie weit der Alltag in Brasilien durch Unsicherheit geprägt wird, wie weit diese permanente Bedrohung bis ins Unterbewusstsein eindringt: Wie ich durch eine Straße gehe, was ich anziehe, welchen Weg ich wähle, auf was ich achte beim Gespräch mit jemandem – alles checke ich permanent auf Sicherheitsaspekte ab. Das meiste davon automatisch, ohne es überhaupt noch zu bemerken, wie alle Brazilianer. Das ist ein hoher Verlust an Lebensqualität: Wie selbstverständlich legen unsere Kinder ihre Uhren und Halsketten ab, wenn sie auf die Straße gehen. Sie können nicht alleine mit dem Fahrrad zum Fußballverein fahren. 300 Meter sind das. Warum? Weil immer wieder Autofahrer mit 100 Sachen durch unsere Straße rasen und sich nicht um

...nehmen durch andere Straßenzustände und sich nicht um Fußgänger, Ampeln und Verkehrsregeln kümmern. Weil ihnen nicht nur das Fahrrad und die Fußballschuhe geklaut werden könnten – was nicht wegen des Verlusts, sondern wegen der Bedrohung beängstigend ist. Weil sie in ein Auto gezogen und entführt werden könnten.

Ich bin viermal in Brasilien mit einer Waffe überfallen worden. Mir ist dabei nie etwas Schlimmeres passiert. Auch meiner Familie ist bisher nichts geschehen. Damit gehören wir zu den Privilegierten. Zwar hat die Kriminalität in São Paulo und Rio de Janeiro abgenommen – dafür aber im Nordosten zugenommen. Vier Schulkameraden unseres ältesten Sohnes sind seit Schulbeginn vor zwei Monaten mit einer Waffe überfallen worden. Der eine dabei, als er, 14-jährig, das erste Mal alleine zu Fuß die 400 Meter zu seinem Zahnarzt ging. Weil er und seine Eltern der Meinung waren, dass der Junge auch mal anfangen sollte, sich alleine auf der Straße zu bewegen. Seitdem auch zwei Mütter vor der Schule ausgeraubt wurden, als sie ihre Kinder abholen wollten, schickte die Schule eine Rundmail, wo sie darauf hinwies, dass Eltern auf keinen Fall in ihren Autos vor der Schule warten sollten. Die Gefahr eines Überfalls sei zu groß.

Jeder versucht, sich selbst zu retten. Jeder versucht, sich, seine Familie, seinen Clan zu versorgen und abzusichern – auf Kosten der Gesellschaft. Mit immer höheren Mauern, Elektrozäunen, Wachdiensten. Die Mittelschicht aufwärts lebt in den hermetisch geschlossenen Wohngebieten. Wer kann, fährt mit einem gepanzerten Auto. In São Paulo haben einige

CEOs Leibwächter in einem Begleitfahrzeug sowie einen ebenfalls bewaffneten Motorradfahrer im Tross. Auch die Armen schützen sich: mit Gittern überall, mit fragwürdigen Allianzen, mit eigenen Milizen, welche die Drogengangs rauswerfen und bald selbst die Bevölkerung drangsaliieren.

Die Folge sind eine Verrohung der Sitten und eine fehlende Solidarität: Ich halte heute nicht mehr an, wenn am Straßenrand jemand neben seinem stehenden Auto um Hilfe winkt, so wie alle Brasilianer. Es könnte eine Falle sein.

Die Kriminalität führt dazu, dass die Gesellschaft immer weiter auseinanderdriftet. Die Kluft zwischen der ärmeren Mehrheit der Brasilianer und den Bessergestellten wird tiefer. Gar nicht so sehr wirtschaftlich, da nehmen die Diskrepanzen ja sogar leicht ab. Nein, das gegenseitige Unverständnis und die Unkenntnis nehmen zu: Wir haben weltgewandte Freunde aus der Mittelschicht, die in Europa und den USA gelebt haben, großzügige, herzliche, schöne Menschen. Aber kommt das Gespräch auf die Quoten, welche Afrobrasilianern den Zugang zu Universitäten erleichtern – dann schimpfen sie bitter, weil ihre Kinder nun geringere Chancen haben auf einen Studienplatz. Dass Barack Obama als Präsident auch ein Resultat eines halben Jahrhunderts affirmative actions in den USA war, das übersehen sie. Die Bolsa Família, also Lulas Sozialhilfe für die Armen, kritisieren sie als assistenzialistisch – ohne ein Gespür dafür zu haben, dass die maximal 100 Euro, also das, was sie ohne nachzudenken für ein Abendessen zu zweit ausgeben, für viele Mütter den Unterschied zwischen Elend und Armut ausmachen.

Die immer noch herrschende Mentalität der Kolonialgesellschaft lähmt Brasilien: Die Baupläne der Luxusapartments bestehen aus zahlreichen Suiten, teilweise mit begehbaren Kleiderräumen und getrennten Badezimmern für sie und ihn, aus Home Theaters und Gabinetes. Doch hinter dem Küchenwaschbereich fehlen nie die zwei kleinen Zimmer, in die jeweils ein Bett, ein Schrank und ein Fernseher passen. Für die zwei Empregadas, die dort wohnen. Auch die zwei Aufzüge existieren immer: für das Dienstpersonal und für die Herrschaften. Aber auch in den neuen Wohnungen der unteren Mittelschicht in São Paulos Ostzone ist das Bedienstetenzimmer vorgesehen. Brazilianern gelingt es, sich inmitten von Empregadas zu bewegen, als seien die unsichtbar. Kinder und überhaupt die ganze Kindererziehung werden gerne abgegeben – an Dienstboten, Kindermädchen, Psychologen, Privatlehrer, Ernährungsberater. Die Oberschicht feiert Debütantinnenbälle für die 15-jährigen Töchter mit einer feudalen, fast dekadenten Opulenz – dagegen sah die Hochzeit von Prinz William und Kate Middleton regelrecht bescheiden aus. Ich übertreibe nicht.

Die koloniale Mentalität gilt für alle Schichten: Jeder Brazilianer, von der Putzfrau bis zum Unternehmer, fühlt sich erst dann richtig erfolgreich, wenn andere die Arbeit für ihn erledigen. »Minha terra dá banana e aipim / Meu trabalho é encontrar quem descasque para mim«, dichtete der Samba-Komponist Noel Rosa, übersetzt etwa: »Bei mir wachsen prima Maniok und Bananen. Jetzt muss ich nur noch jemanden finden, der sie für mich schält.«

Die Gefahr dieses zunehmenden Auseinanderlebens der Brazilianer ist der drohende Verlust ihrer kulturellen Identität. Denn Brasiliens Kultur ist diese einzigartige Mischung aus europäischen, afrikanischen und indianischen Kulturen, auf die alle Brazilianer zu Recht stolz sind. Die Brazilianer identifizieren sich stark mit ihrer Nation. Unsere Kinder singen einmal die Woche stolz und selbstverständlich die Nationalhymne in der Schule mit, während die Flagge gehisst wird. Wie in den USA fühlen sich die Brazilianer von Reich bis Arm ihrem Land zugehörig.

Aber die Brazilianer, die im Ausland von der tollen Musik Bahias schwärmen, schaudert es in Brasilien angesichts eines schwarzen Bloco Afro eher und sie kämen nie auf die Idee, zu dessen Veranstaltungen zu gehen. Weiße Mittelschichtjungs im Westen São Paulos hören selbstverständlich die schwarze Rap-Musik der Ostzone. Zusammen kommen sie deswegen noch lange nicht. Ich habe erlebt, dass ein weißer brasilianischer Topmanager bei einem Besuch im Mutterhaus in Köln, Capoeira-Bewegungen zeigte – also den afrobrasilianischen Tanzkampf, obwohl er in Brasilien beim Anblick eines schwarzen Capoeiristas vermutlich die Fensterscheiben seines Autos schließen würde.

Diese kulturelle Identität wird hohl, taugt bestenfalls noch als Folklore, wenn sie nicht gelebt wird. Im globalen Wettbewerb ist diese Identität essenziell: Nur Gesellschaften mit einer starken Identität haben Chancen, zu überleben.

Ach ja, Bildung: Es überrascht mich immer wieder neu, wenn ich zwei Kaffee bezahlen will und der durchaus

artikulierte und aufgeschlossene Kellner dafür den Taschenrechner benutzt. Zwar hat sich die Regierung in den letzten Jahren bewegt und die Grundschulbildung verbessert. Auch die vielen privaten Schulen erweitern das Bildungsangebot – dennoch ist Bildung in der Politik und Gesellschaft Brasiliens weiterhin ein Randthema. Präsident Lula erklärte gerne, dass er es auch ohne mittlere Reife zum Präsidenten geschafft habe und besser regiert habe als »viele der Herren Doktoren« vor ihm. Bücherlesen sei ein prima Schlafmittel, fand er. Zeitungslesen bereite ihm Kopfschmerzen. So etwas würde er nicht sagen, wenn das unpopulär wäre.

Dennoch habe ich Hoffnung: Dass die im Boom jetzt überall fehlenden Ingenieure und Techniker dazu führen, dass die Bildungsmisere nun schneller angegangen wird als bisher. Denn es ist möglich, das Bildungssystem in nur wenigen Jahren fundamental zu verbessern – man muss nur wollen. Anlass für meine Zuversicht war eine längere Recherche bei Embraer, dem Flugzeugbauer. Von dort kam ich zurück mit der Erkenntnis, dass eines der erfolgreichsten Produkte Embraers kein Linienflugzeug und kein Kampfjet ist – nein, es ist eine Schule. Das Colégio Engenheiro Juarez Wanderley, ein Gymnasium nur mit Oberstufe. Es stellt so etwas wie eine kleine Revolution dar im brasilianischen Bildungssystem.

Seit 2003 werden dort in der Nähe von Embraer jährlich 200 Schüler aus der Umgebung aufgenommen. Die Jugendlichen müssen vorher öffentliche Schulen besucht haben. Es sind also nur Kinder von Eltern, die sich eine private Schule nicht leisten können. Die Kinder von Boten, von Bauarbeitern,

können. Die Kinder von Putzfrauen, Bauarbeitern, Verkäuferinnen also – kaum Kinder der Mitarbeiter Embraers sind darunter. Die Schüler erhalten kostenlos Unterricht, Transport, Uniform, Bücher, Essen. Drei Jahre lernen sie zehn Stunden am Tag. Daneben absolvieren sie berufsvorbereitende Kurse und bekommen Grundlagen der Ingenieurwissenschaften vermittelt. Dennoch ist das »Colégio Embraer« keine Paukanstalt – auch wenn es während der Unterrichtsstunden so diszipliniert zugeht wie auf einer Klosterschule. Die Schüler fahren aus ihrer Provinzstadt ins nahe São Paulo, besuchen Theater, Kino, Zoo, Parks. »Wir müssen sozial kompensieren, was sie zu Hause nicht mitbekommen haben«, sagte mir Schulleiter Pedro Ferraz. »Wir wollen die Jugendlichen zu Bürgern erziehen.«

Der Erfolg ist beeindruckend. Seit mehreren Jahren ist das Colégio bei den landesweiten Wissenstests unter den besten Schulen ganz Brasiliens. 2009 war es erstmals sogar auf Platz eins in São Paulo, dem reichsten Bundesstaat Brasiliens. Im Wettbewerb mit Schulen, die monatlich über 2.000 Euro kosten. Mit Schülern aus der Oberschicht, die auf das Eliteleben in Kindergärten und Grundschulen vorbereitet wurden. Betreut seit der Geburt durch ein Heer von Gouvernanten, Psychologen und Nachhilfelehrern.

Doch der erstaunliche Erfolg reicht noch weiter: 80 Prozent der Schüler schaffen im ersten Anlauf den Aufnahmetest an einer der begehrten staatlichen Universitäten. Ohne zusätzlichen Vorbereitungskurs, dem Cursinho. Den machen auch die Schüler der privaten Eliteschulen vielfach, um den

Zugang zu den Renommier-Unis zu sichern.

Die Modellschule zeigt: Es gibt eine Lösung für das katastrophale Bildungssystem des Landes. Nicht erst in Jahrzehnten, wie es immer das Nichtstun entschuldigend heißt – sondern in wenigen Jahren ließe sich das System grundlegend verbessern, wenn man nur wollte.

Wie schön wäre es – denke ich manchmal –, wenn nun auch der Druck der Wirtschaft und Gesellschaft die Politik zu einem Qualitätssprung bei der Bildung zwingen würde, so wie die Konzerne des Landes ihn in den letzten zehn, 15 Jahren gemacht haben. Manchmal zweifle ich dran. Aber ich habe ja auch daran gezweifelt, dass der Plano Real die Inflation besiegen würde. Nie, sagte und schrieb ich immer wieder, wählen die Brasilianer jemand wie Lula oder die trockene Technokratin Dilma. Unwahrscheinlich, dass Brasilien seinen Platz neben Russland, Indien und China halten wird, dachte ich.

Ich lasse mich gerne wieder überraschen.

Salvador, Juli 2011

DANKSAGUNG

Der Wirtschaftswoche, dem Handelsblatt sowie der Finanz und Wirtschaft in der Schweiz möchte ich für die Zusammenarbeit und das Vertrauen über alle die Jahre als Südamerika-Korrespondent danken. Ich fühle mich privilegiert als Berichterstatter in Lateinamerika, weil ich zudem immer grünes Licht bekomme, mich in komplexe Themen einarbeiten zu können. Der Dank gilt natürlich auch meinen Kolleginnen und Kollegen in den Redaktionen in Deutschland, der Schweiz und in Südamerika: Ihre Anregungen und Gespräche bringen mich immer zu Themen, auf die ich nicht gekommen wäre.

Ich danke meiner Agentin Gila Keplin von der Literarischen Agentur Simon in Berlin sowie Martin Janik, meinem Lektor bei Hanser, für ihre effiziente und angenehme Zusammenarbeit.

Eckart-Michael Pohl, Lars Grabenschröer, Thomas Timm und Hanno Erwes von den Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammern in São Paulo und Rio de Janeiro danke ich für die jahrelange vertrauensvolle Zusammenarbeit, genauso wie den Vertretern der Konsulate in São Paulo, Rio de Janeiro und Recife sowie insbesondere der Botschaft in Brasilia unter der Leitung von Botschafter Wilfried Grolig

unter der Leitung von Botschafter Winfried Grogg.

Miriam und Dr. Joachim Zahn danke ich, dass sie mir in Brasilien immer wieder Türen öffnen.

Der entscheidende Dank geht auch diesmal an meine Familie: meine Kollegin und Gattin Petra Schaeber, die mir wie immer den Rücken frei gehalten hat. Meinen Kindern Luan Max, Moritz Pablo und Paloma Maíra danke ich, dass sie viele Wochen auf mich verzichtet haben.

Brasilien und den Brazilianern, vor allem unseren Freunden und Bekannten, bin ich dankbar für ihre Herzlichkeit, Offenheit und Gastfreundschaft, mit der sie mich empfangen haben und bis heute immer wieder neu überraschen. Brasilien ist auch nach fast 20 Jahren eines der faszinierendsten Länder, die ich kenne.

ANHANG

Übersicht

Staatsfläche

8,547 Millionen Quadratkilometer ist Brasilien groß. Damit ist Brasilien nach Russland, Kanada, den USA und China das fünftgrößte Land der Erde. Brasilien ist etwas kleiner als das geografische Europa (10,5 Millionen Quadratkilometer), aber mehr als doppelt so groß als die Fläche der 27 Mitgliedsstaaten der EU zusammen (vier Millionen Quadratkilometer). Deutschland passt 24-mal in seine Staatsfläche.

Es hat gemeinsame Grenzen mit allen Staaten Südamerikas außer Chile und Ecuador. Vereinfacht lässt sich sagen: Die Hälfte des Territoriums Südamerikas (17.800 Millionen Quadratkilometer) gehört zu Brasilien. Auch besteht die Hälfte der südamerikanischen Bevölkerung (388 Millionen Menschen) aus Brazilianern.

Bevölkerungsdichte: 22 Einwohner/Quadratkilometer
Im Vergleich: In Deutschland leben rund zehnmal so viele Menschen (230 Einwohner) pro Quadratkilometer.

Verteilung der Bevölkerung auf dem Staatsgebiet		
Südosten:	80 Mio.	42,1 %
Nordosten:	53 Mio.	27,8 %
Süden:	27 Mio.	14,0 %

Südosten:	27 Mio.	14,6 %
Norden:	16 Mio.	8,3 %
Mittelwesten:	14 Mio.	7,4 %

In den letzten zehn Jahren hat der relative Bevölkerungsanteil Brasiliens nur im Mittelwesten und Norden zugenommen. Das liegt vor allem an der wachsenden Bedeutung Westbrasiliens als Agrarlieferant und der zunehmenden wirtschaftlichen Nutzung und Besiedlung des Amazonas-Gebiets, vor allem in Manaus, als dem industriellen Zentrum der Region. So sind die Millionen-Städte Manaus und Brasilia in der Rangfolge der größten Städte aufgestiegen. Belo Horizonte, Curitiba und Recife haben Positionen verloren.

Urbanisierung

84% der Brazilianer leben in Städten.

Die Verstädterung Brasiliens schreitet fort: 2000 lebten erst 81% der Brazilianer in Städten. Zum Vergleich: In China leben trotz der rasanten Urbanisierung erst etwa 40% der Bevölkerung in Metropolen, in Indien sind es 54% und in Deutschland 85%.

14 Großstädte	Einwohner in Mio.
São Paulo	11,3
Rio de Janeiro	6,3
Salvador	2,7
Brasilia	2,5
Fortaleza	2,5
Belo Horizonte	2,4
Manaus	1,8
Curitiba	1,8
Recife	1,6
Porto Alegre	1,4

Belém	1,4
Guarulhos	1,3
Goiânia	1,3
Campinas	1,1

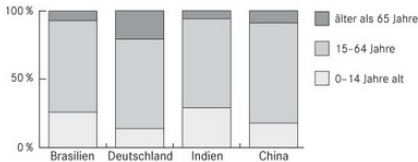
Quelle: IBGE, 2010

Bevölkerung

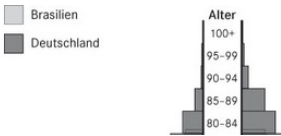
190,7 Millionen Einwohner

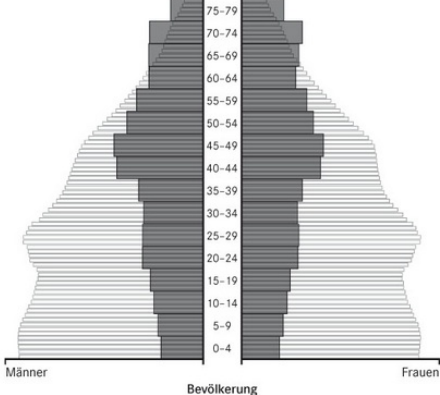
Damit besitzt Brasilien nach China, Indien, den USA und Indonesien die fünftgrößte Bevölkerung weltweit.

Altersstruktur



Alterspyramiden von Deutschland und Brasilien



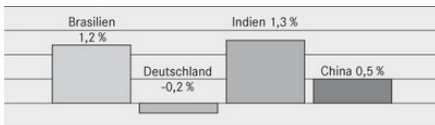


Altersverteilung

Durchschnittsalter	in Jahren
Brasilien	30
Deutschland	45
Indien	26
China	36

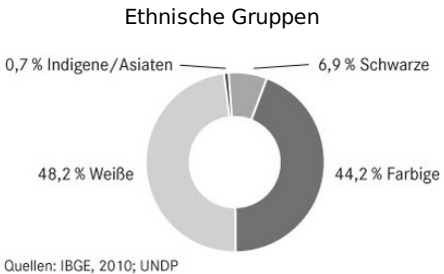
Quelle: UNDP

Bevölkerungswachstum



Quelle: UNDP

42% der Bevölkerung Brasiliens sind unter 25 Jahre alt. Brasilien hat wie Indien eine junge Bevölkerung, die ähnlich schnell wächst. Chinas Bevölkerung ist schon älter und wächst auch weniger schnell – aber ist noch weit vom Schrumpfungsprozess und Durchschnittsalter der deutschen Gesellschaft entfernt.



Die Einteilungen werden nach Eigeneinschätzungen der Brasilianer vom Statistischen Amt Brasiliens erhoben.

Sozialdaten

	Brasilien	Deutschland	Indien	China
Lebenserwartung bei Geburt in Jahren:	73	80	67	75
Kindersterblichkeit/ 1.000 Geburten:	21	4	48	17
Human Development Index (Platz):	0,71 (73)	0,89 (10)	0,52 (119)	0,66 (89)

Quelle: UNDP

Brasilien ist erst vor Kurzem in die Gruppe der »hoch entwickelten Länder« des UN-Index der menschlichen Entwicklung aufgestiegen. Indien und China zählen zu den »mittel entwickelten« Ländern, Deutschland befindet sich in der Gruppe der am »höchsten entwickelten« Staaten. Der Index berücksichtigt neben Kaufkraft, Alphabetisierung, Bildung, Lebenserwartung und -standard (Ernährung, Hygiene etc.) auch Teilhabe am politischen und öffentlichen Leben.

Bildung

14 Großstädte	Einwohner in Mio.
São Paulo	11,3
Rio de Janeiro	6,3
Salvador	2,7
Brasília	2,5

Ein Fünftel der Brazilianer älter als 15 Jahre besteht aus funktionalen Analphabeten. Sie können also Lesen und Schreiben kaum in ihrem Alltag verwenden. Von der Gesamtbevölkerung hatten 2009 nur 23% die mittlere Reife und 10,6% einen Hochschulabschluss.

Brasilien hat in den letzten Jahren erreicht, dass fast alle Kinder in die Schule gehen. Zwei Drittel der brasilianischen Kinder besuchen heute länger die Schule als ihre Eltern. Brasilien gibt heute so viel für sein Bildungssystem aus wie der Durchschnitt der OECD-Staaten (5,2% des BIP). 16% der Staatsausgaben gehen in den Bildungssektor (OECD-Durchschnitt 14%). Dennoch ist die Qualität der Schulen weiterhin mangelhaft.

Zwei Drittel der Jugendlichen haben nur Grundkenntnisse in Mathematik. Die Hälfte der Jugendlichen kann weiterhin schlecht lesen und schreiben. Nur ein Zehntel der Erwachsenen über 25 Jahre besitzt die Hochschulreife. PISA-Untersuchungen, an denen Brasilien freiwillig teilnimmt, zeigen das deutlich:

PISA-Ergebnisse Brasilien 2009 (von 65 teilnehmenden Ländern)	
Lesefähigkeit:	Platz 53
Mathematik:	Platz 57
Naturwissenschaften:	Platz 53

Quelle: Pisa, 2009

Einkommensverteilung

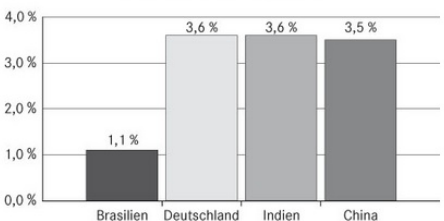
Gini-Koeffizient	
Brasilien:	55
Deutschland:	28
Indien:	37
China:	47

Quelle: UNDP

Auf der Gini-Skala bedeutet die Maßzahl 100, dass ein einziger Mensch in einem Land über allen Reichtum verfügt. Null heißt, alle besitzen genau gleich viel. Also je höher der Koeffizient ist, umso ungleicher ist die Einkommensverteilung. In Südamerika haben Chile und Kolumbien ähnlich hohe Einkommenskonzentrationen wie Brasilien. Unter den größeren Ländern weltweit befindet sich nur Südafrika in einer

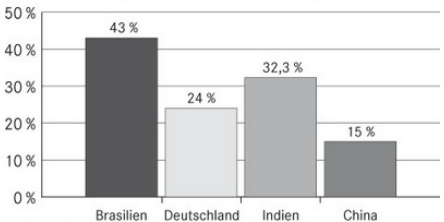
mit Brasilien vergleichbaren Gruppe mit den stärksten Unterschieden zwischen Arm und Reich. Im Gegensatz zu China und Indien hat sich in Brasilien in den letzten drei Jahren der Gini-Index jedoch leicht verbessert.

Die ärmsten 10 % der Bevölkerung konsumieren ...
(in % vom Gesamtkonsum)



Quelle: UNDP

Die reichsten 10 % der Bevölkerung konsumieren ...
(in % vom Gesamtkonsum)



Quelle: UNDP

	Zahl der Dollar-Milliardäre	Rang weltweit
Brasilien:	30	Nr. 9
Deutschland:	52	Nr. 5
Indien:	55	Nr. 4
China:	115	Nr. 2

Quelle: Forbes 2011

	Zahl der Dollar-Millionäre (in Tausend)	Rang weltweit
Brasilien:	146	Nr. 11
Deutschland:	862	Nr. 3
Indien:	139	Nr. 13
China:	477	Nr. 4

Quelle: World Health Report, 2010

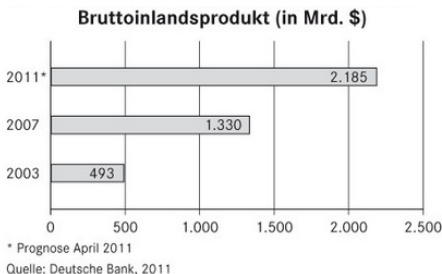
**Zahl der Armen:
(in Prozent der Bevölkerung,
unter zwei Dollar am Tag)**

Brasilien:	13 %
Deutschland:	k. A.
Indien:	76 %
China:	36 %

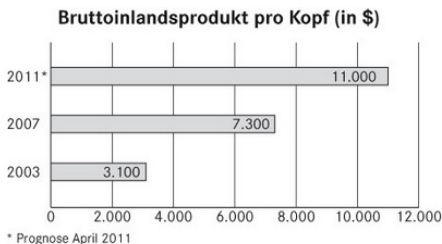
Quelle: UNDP, 2009

Korruptionsindex	von 173 Ländern
Brasilien:	Platz 69
Deutschland:	Platz 15
Indien:	Platz 87

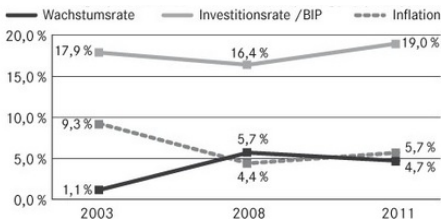
Wirtschaft



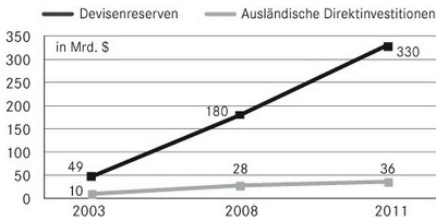
Brasilien besitzt damit die siebtgrößte Volkswirtschaft weltweit. Unter den BRIC-Ländern ist nur Chinas nominales BIP größer. Nach verschiedenen Prognosen könnte Brasilien noch bis 2020 Großbritannien und Frankreich überholen.



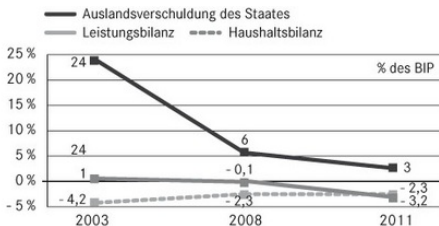
Brasilien befindet sich weltweit auf Rang 55 nach der Pro-Kopf-Einkommensliste des Internationalen Währungsfonds von 2010. Derzeit dürfte Brasilien Russland überholen und das höchste Pro-Kopf-Einkommen unter den BRIC-Staaten aufweisen. Zum Vergleich: China steht auf Platz 90 (4.520 \$) und Indien ist die Nummer 137 (1.176 \$). Deutschland steht mit einem Pro-Kopf-Einkommen von 40.100 \$ weltweit auf Rang 19. In Südamerika bietet Bolivien das geringste Einkommen (1.839 \$, Rang 126), liegt damit aber immer noch vor Indien.



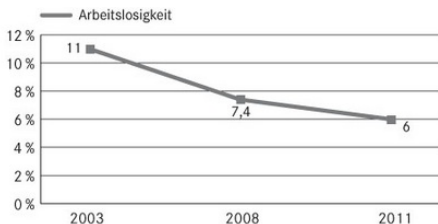
Quelle: Deutsche Bank, 2011



Quelle: Deutsche Bank, 2011



Quelle: Deutsche Bank, 2011



Quelle: Banco Central do Brasil, 2011

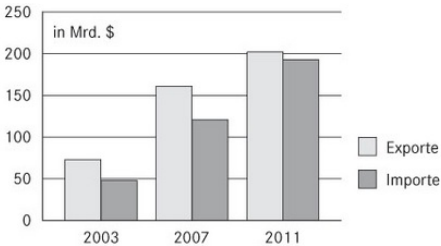
In dieser Übersicht über die Makro-Kennzahlen der brasilianischen Wirtschaft lassen sich zwei Tendenzen ablesen. Erstens: Brasilien wächst auf deutlich höherem Niveau als in den 90er-Jahren, verzeichnet aber weiterhin eine im internationalen Vergleich recht hohe Inflation. Zweitens: Das Leistungsbilanzdefizit nimmt zu. Das ist problematisch, denn es bedeutet wegen der wachsenden Abhängigkeit vom Auslandskapital auch ein zunehmendes Brasilien-Risiko. Brasilien wird damit abhängiger von der Weltwirtschaft und den Finanzmärkten. Die historisch hohen Devisenreserven und

den Finanzmärkten. Die historischen hohen Devisenreserven und Auslandsinvestitionen beruhigen jedoch bisher noch die Investoren. Das kann sich aber schnell ändern. Etwa in einer neuen Wirtschaftskrise oder wenn die Nachfrage Chinas zu stottern beginnt. Denn Brasilien exportiert zwar jedes Jahr mehr, doch die Importe steigen noch schneller an. Deswegen schrumpfen erstmals die Überschüsse in der Handelsbilanz deutlich. Das liegt zum Teil am starken Real, der die Importe verbilligt.



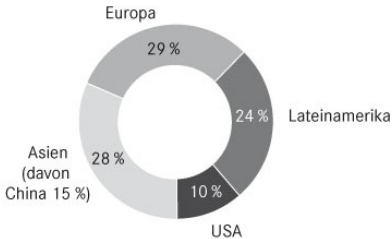
Brasilien weist somit die Wirtschaftsstruktur eines hoch entwickelten Landes auf, wo die verarbeitende Industrie und die Rohstoffe immer mehr an Bedeutung verlieren. Rohstoffe aus Landwirtschaft und Bergbau sind vor allem beim Export Brasiliens wichtig. Für das Wachstum des Binnenmarktes sind sie jedoch zweitrangig.

Außenhandel



Quelle: Deutsche Bank

Exportregionen



Quelle: ISECEX/MDIC

Die Daten beziehen sich auf das Jahr 2010. Durch die Wirtschaftskrise kam es zu einer Verschiebung der Exportziele Brasiliens: Wie in den Jahren zuvor verloren vor allem die USA

Brasilien: Wie in den Jahren zuvor verlor allein die USA als Absatzregionen an Bedeutung, umso wichtiger wurde der Exportmarkt in Fernost für brasilianische Exporteure. Europa ist weiterhin ein stabiler Abnehmer brasilianischer Produkte.

Brasilien exportiert rund 60% Rohstoffe oder kaum verarbeitete Rohstoffe. Wichtigste Exportprodukte nach Wert: Flugzeuge und Pkw, Öl und Treibstoffe, Stahlprodukte, Erz, Soja, Fleisch, chemische Produkte, Maschinen.

Wichtigste Exportrohstoffe: Eisenerz, Öl, Sojaprodukte, Hühnerfleisch, Kaffee, Rindfleisch, Tabak, Mais.

Brasilien ist wichtigster Exporteur weltweit von Eisenerz, Kaffee, Soja, Orangensaft, Rindfleisch, Geflügel, Tabak, Zucker und Ethanol.

Verarbeitete Rohstoffe: Rohzucker, Zellulose, Eisenprodukte.

Industrieprodukte: Autos und Autoteile, Flugzeuge, Maschinen, Elektromotoren.

Größte brasilianische Unternehmensgruppen nach Umsatz in Mrd. \$ (2010)			Branche
1. Vale	53		Bergbau
2. Bradesco	52		Finanz
3. JBS	35		Fleisch
4. Odebrecht	33		Chemie, Bau, Biotreibstoffe
5. Ambev	29		Bier und Getränke
6. Itausa	29		Finanz
7. Telemar	28		Telekom
8. Ultrapar	28		Raffinerie/Vertrieb

9. Pão de Açúcar	22	Einzelhandel
10. Gerdau	22	Stahl

Quelle: Exame, 2011

Größte brasilianische börsennotierte Konzerne

(nach Börsengewicht 2010, in Mrd. \$,
teilweise mit staatlicher Beteiligung)

		Branche
1. Petrobras	228	Energie
2. Vale	165	Bergbau
3. Itaú Unibanco	96	Finanz
4. Ambev	87	Bier, Getränke
5. Bradesco	66	Finanz
6. OGX	39	Energie
7. CSN	23	Stahl
8. Gerdau	19	Stahl
9. BM&F Bovespa	16	Börse, Terminmärkte
10. BRF Brasil Foods	14	Lebensmittel

Quelle: Exame, 2011

In den letzten 20 Jahren haben sich die Relationen zwischen privaten, staatlichen und ausländischen Konzernen am Umsatz der 500 größten Konzerne kaum verändert: Private brasilianische Konzerne erwirtschaften heute 37% (1977: 36%) der Umsätze. Die ausländischen Konzerne produzieren 41% (1977: 39%) und die Staatsbetriebe 21% (1977: 25%) vom Gesamtumsatz der Unternehmenselite.

Stärkste brasilianische Unternehmen im Ausland

	Branche
Petrobras	Energie
Camargo Corrêa	Bau

Coteminas	Textil
Embraer	Flugzeuge
Gerdau	Stahl
JBS-Friboi	Fleisch
Marcopolo	Kfz
Natura	Kosmetik
Odebrecht	Bau
Sadia/Perdigão	Fleisch
Vale	Eisenerz
Votorantim	Zement, Aluminium
WEG	Elektromotoren

Quelle: Boston Consulting Group

Investor's Info: A-Z der brasilianischen Börse

ADR

American Depositary Receipts (ADR) sind ausländische Aktien, die an US-Börsen in Dollar gehandelt werden. 45 brasilianische Konzerne sind dort gelistet. Die Aktien von Petrobras und Vale zählen an der Wall Street zu den meistgehandelten ausländischen Aktien. Doch die Quotierung eines Teils ihrer Aktien in den USA hat für viele brasilianische Konzerne an Reiz verloren: In den 90er-Jahren, als brasilianische Konzerne noch weitgehend unbekannt außerhalb Südamerikas waren, funktionierte ein ADR in New York wie eine Vitrine des Unternehmens für die internationalen Investoren. Außerdem galt die Zulassung als ein Gütesiegel dafür, dass ein Unternehmen transparent und gut geführt wurde, also eine Art Qualitätsgarantie für seine Corporate Governance. Die abnehmende Bedeutung eines US-Listings hat mit der Krise in den USA, dem schwankenden Dollar und den wachsenden Kosten zu tun. Institutionelle Investoren kaufen heute ihre Aktien lieber direkt an der Bovespa. Sie wollen sich neben dem Real-Risiko nicht noch zusätzlich dem Dollar-Risiko aussetzen. Brasilianische Konzerne wiederum listen lieber an Märkten, von

denen sie sich größeres Wachstum versprechen oder wo sie traditionell stark vertreten sind. So quotiert die Vale-Aktie jetzt auch in Hongkong. Nach China verkauft Vale die Hälfte seines Eisenerzes. Für künftige Übernahmen in Fernost können Unternehmen wie Vale die Aktien in Hongkong leichter als Währung nutzen. (Siehe auch BDR.)

Aktien kaufen

Es ist inzwischen kaum mehr möglich, als Privatanleger in Deutschland, Österreich oder der Schweiz über die jeweilige Hausbank Aktien zu kaufen, die in Brasilien gelistet sind. Banken scheuen den Aufwand, für einen Kunden in Brasilien Aktien zu erwerben. Denn seit 2010 hat die brasilianische Börsenaufsicht die Informationen ausgeweitet, die sie braucht, wenn ausländische Investoren kaufen wollen. Außerdem werden die Investitionen zusätzlich besteuert. Die UBS in der Schweiz forderte ihre Kunden inzwischen auf, ihre brasilianischen Aktien aus den Depots zu verkaufen. Der administrative Aufwand sei zu groß, weil zum Teil Steuerdokumente und Ausweise bei der brasilianischen Botschaft beglaubigt werden müssten. Für Privatkunden mit größeren Positionen dürften die Banken sich dennoch in Gang setzen, wenn der Kunde unbedingt will. Ansonsten sind die in den USA quotierten ADR von brasilianischen Konzernen eine Alternative. Andere Möglichkeit für Aktienkauf: die an der Börse Frankfurt und an den Regionalbörsen wie Stuttgart oder

München gelisteten brasilianischen Bluechips. Dort wird in Euro gelistet und werden die üblichen – vergleichsweise – niedrigen Gebühren berechnet. Das Risiko ist, dass man möglicherweise länger warten muss beim Kauf oder Verkauf, weil die Tagesumsätze gering sind.

Aktienfonds

Mehrere internationale Banken bieten brasilianische Aktienfonds an. Darunter auch etwa zehn Fonds, die in Euro quotiert sind. Wichtige Banken sind HSBC, BNY Mellon und Julius Bär. Auch DWS, UBS oder CS haben jeweils einen Fonds aufgelegt. Für Anleger haben Fonds den Vorteil, dass sie das Risiko etwas streuen. Der Nachteil bei einer konzentrierten Börse wie Brasilien liegt jedoch auf der Hand: Stellen die Fondsmanager einen Aktienmix aus Bluechips zusammen, dann haben sie unweigerlich alle die wichtigsten brasilianischen Aktien zusammen und folgen weitgehend dem Bovespa-Index. Ob man dafür als Anleger meist rund fünf Prozent Ausgabeaufschlag und jährlich noch oftmals rund zwei Prozent Verwaltungsgebühr zahlen soll, scheint nicht gerechtfertigt, wenn jeder ETF auf den Index für eine geringe Gebühr zu bekommen ist. Außerdem zeigen Rückblicke über längere Zeitperioden, dass brasilianische Aktienfonds selten den Index schlagen.

Banken

Brasiliens Bankenmarkt ist im Einzelkundengeschäft übersichtlich. Jeweils zwei Großbanken dominieren ein Segment: Itaú Unibanco und Bradesco sind die zwei größten privaten Banken. Banco do Brasil und Caixa sind die beiden staatlichen Branchenführer. Santander aus Spanien und die britische HSBC dominieren unter den ausländischen Instituten. Die Bankenaufsicht ist kompetent, die Institute werden an der kurzen Leine geführt. Im mittleren Bereich sind in den letzten Jahren rund ein Dutzend neue Banken dazugekommen. Es sind meistens Finanztöchter von großen Familienkonzernen oder Börsenmakler, die ihren Aktionsradius ausweiten wollten. Sie sind jedoch schwer zu durchschauen. Als Aktien sind sie für Investoren deshalb nicht zu empfehlen. Itaú Unibanco und Bradesco gelten als die perfekten Bluechips für ausländische Investoren: Sie profitieren sowohl vom Wachstum des Kredits in Brasilien. In Krisenzeiten verdienen sie jedoch auch an den hohen Zinsen.

BDR

Brazilian Depositary Receipts. Ausländische Konzerne listen ihre Aktien an der Bovespa, weil sie die kapitalkräftigen brasilianischen Investoren suchen. Bisher sind zwei Dutzend US-Konzerne in São Paulo quotiert. Die brasilianische Börse will nun vor allem europäische Bluechips anlocken, die auch

Wann man vor einem europäischen Bluechips ankommen, die auch schon als ADR an der Wall Street geführt werden.

Bluechips

In Brasilien werden ein Dutzend Aktien zu den Bluechips gezählt. Also Aktien von Unternehmen, die eine hohe Börsenkapitalisierung besitzen und gleichzeitig viel gehandelt werden. Für Investoren sind sie interessant, weil sie eine hohe Liquidität haben, also einfach gekauft und verkauft werden können. Bluechips oder auch Standardwerte sind jedoch nicht fest definiert und lassen sich nicht eindeutig von den Mid Caps oder Small Caps (Nebenwerten) unterscheiden. In Brasilien zählen zu den Bluechips im engeren Sinne die Stimm- und Vorzugsaktien von Petrobras und Vale, der Ölkonzern OGX, die Banken Bradesco, Itaú Unibanco und Banco do Brasil und die Stahlkonzerne Gerdau und Usiminas. Die zehn Aktien mit dem größten Börsengewicht in São Paulo vereinen mehr als die Hälfte der Börsenkapitalisierung auf sich.

BM&F Bovespa

Im Jahre 2008 fusionierten die Aktienbörse und die Terminbörse in São Paulo. Die Aktie der Börse ist heute einer der wichtigsten Bluechips Brasiliens. Mit der Fusion will São Paulo nicht nur die Führungsrolle als Finanzmarkt in Lateinamerika ausbauen – die Metropole soll mittelfristig eines

datenamerika ausbauen – die Metropole soll mittelfristig eines der führenden Finanzzentren weltweit sein. Brasilien will zu einem rund um die Uhr geöffneten Handelszentrum für Aktien, Währungen, Rohstoffe und Anleihen werden. Wichtig sind dabei einerseits die Kooperationen mit zwei Börsen Chinas. Dort sollen künftig brasilianische Aktien ohne zusätzliche Notierungskosten gehandelt werden, wenn die Börse in São Paulo noch geschlossen ist. Umgekehrt sollen chinesische Bluechips in São Paulo gelistet werden. Auch die bereits bestehende Beteiligung mit der Chicagoer Mercantile Exchange hat São Paulo ausgebaut, um einen Sitz im Board der größten Börse weltweit und um Zugang zu Börsen-Hightech zu bekommen. So ist die BM&F Bovespa heute nach Börsenwert die Nummer 4 weltweit. Nach den Umsätzen konzentriert sich in São Paulo der siebtgrößte Handel weltweit.

Börsenentwicklung

Seit 2003 hat sich die Börsenkapitalisierung um den Faktor 15 erhöht. Der Index hat im gleichen Zeitraum – bis Anfang 2010 – um rund 600 Prozent zugelegt. Seit Oktober 2009 pendelt der Index jedoch zwischen 60.000 und 70.000 Punkten. 2010 war das erste rundum enttäuschende Börsenjahr seit Langem. Trotz des Rekordwachstums von 7,5 Prozent der Wirtschaft und Gewinnzuwächsen der gelisteten Unternehmen durchschnittlich von 30 Prozent, stagnierte der Index. Das liegt jedoch vor allem daran, weil das Börsenschergewicht

Petrobras mit der umstrittenen Kapitalerhöhung und den neuen Regeln für den Ölsektor den Index wie Blei nach unten zog.

Börsenindizes

In den letzten Jahren hat die Bovespa mehrere neue Indizes entwickelt, in denen Branchengruppen zusammengefasst werden. Neu sind etwa die Indizes für die Konsumbranche (Icon) und für die Bau- und Immobilienunternehmen (Imob). Baukonzerne machen heute schon rund 6 Prozent im Bovespa-Index aus. Das ist ein erheblicher Zuwachs in kurzer Zeit: Der erste Börsengang eines brasilianischen Baukonzerns fand erst 2005 mit Cyrela statt. Wenig benutzt wird der IBrX der größten 100 Unternehmen. Wichtiger ist der Energieindex. Interessanter für Investoren ist der Nebenwerteindex (SMALL) oder der Finanzindex (IFNC).

Bovespa-Index

Die Aktien des Bovespa-Index (Ibovespa) werden alle vier Monate neu ermittelt: Es sind meist rund 65 Aktien mit der höchsten Liquidität unter den etwa 500 gelisteten Konzernen. Der Index ist stark rohstofflastig: Petrobras und Vale besitzen jeweils rund 15 Prozent des Gewichts im Index. Zusammen mit den Stahlunternehmen besteht knapp die Hälfte des Index aus Rohstoffkonzernen. Damit stellt der Index einige dynamische

Branchen wie Bau oder Konsum schwächer dar als ihre tatsächliche Bedeutung in der Volkswirtschaft Brasiliens. Das bedeutet, dass der Bovespa-Index die Stimmung oder Erwartungen in der Wirtschaft nur verzerrt widerspiegelt.

Branchen

Im Trend nimmt die Bedeutung der Branchen Konsum, Biotreibstoffe, Bau, Finanz, Bildung, Gesundheit und sonstige Dienstleister weiter zu und die Rohstoffkonzerne werden weniger dominant. Nach den kreditabhängigen Konsumunternehmen kommen jetzt die Konsumunternehmen, die einkommensabhängige Dienstleistungen oder Produkte anbieten, wie Versicherungen und Bildung.

Corporate Governance

Brasiliens börsengeführte Unternehmen haben in den letzten zehn Jahren die Qualität ihrer Corporate Governance rasant verbessert, also die verantwortungsvolle Unternehmensführung und -kontrolle. Das liegt einerseits an den Privatisierungen, aber auch an der zunehmenden globalen Verflechtung der Konzerne und den Ansprüchen ausländischer Investoren. Das gewachsene Interesse an einem hohen Niveau der Corporate Governance zeigt die große Zahl von Unternehmen, die am Novo Mercado erstmals ihre Aktien listen, also dem Neuen

Markt Brasiliens, wo besonders hohe Ansprüche an die Corporate Governance gestellt werden. Dennoch lässt Brasiliens Corporate Governance noch zu wünschen übrig: Noch immer ist die Kontrolle in den Unternehmen stark konzentriert, sind die Aufsichtsräte schwach und Eigentümer und CEO oft identisch – so kritisiert das brasilianische Institut für Corporate Governance. Verbesserungen sind schwer durchzusetzen. Monatelang war etwa in der öffentlichen Diskussion, ob die Konzerne die Gehälter ihrer Vorstände offenlegen sollen oder nicht, eine der zentralen Forderungen für gute Corporate Governance.

ETF

Exchange Traded Funds, also Indexfonds, die wie eine Aktie gehandelt werden, sind relativ neu in Brasilien. Die Bovespa hat ein halbes Dutzend ETF gelistet mit jeweils zugeordneten Indizes (siehe Börsenindizes). So etwa den Bova11, welcher dem Ibovespa-Index entspricht. Die Banken, Makler und Fondsgesellschaften verhindern bisher erfolgreich, dass an der Bovespa auch andere ETF angeboten werden, etwa zu Währungen, Anleihen oder Rohstoffen. Sie fürchten zu Recht, dass sie wie in den USA und Europa Marktanteile unter den privaten Investoren verlieren werden. Unter ausländischen Anlegern sind brasilianische Indexfonds dagegen schon länger beliebt. Der im Ausland populärste ETF ist der MSCI Brazil von Morgan Stanley, welcher die Aktienentwicklung der

brasilianischen Aktien im Portfolio der Bank nachzeichnet. Viele der im Ausland angebotenen brasilianischen Tracker orientieren sich am MSCI.

Insiderhandel

Wird von der Börsenaufsicht seit dem neuen Gesetz für Kapitalgesellschaften 2001 genauer beobachtet und wie international üblich bestraft. Bisher sind jedoch nur zwei Verfahren eröffnet worden gegen Direktoren, für die der Verdacht besteht, dass sie die Informationen einer Übernahme nutzten, um sie beim anschließenden Aktienkauf für sich zu verwenden. Kein Urteil ist jedoch bisher rechtskräftig. Ob die Börsenaufsicht ausreichend kontrolliert, ist schwer zu beurteilen. Angesichts der vielen Übernahmen und Fusionen der letzten Jahre ist zu vermuten, dass der Börsenaufsicht viele Fälle durch die Lappen gehen.

IPO

Rund 120 Konzerne haben seit 2004 ihre Aktien erstmals in São Paulo gelistet. Börsengänge oder Initial Public Offerings (IPO) waren in den letzten Jahren wichtig für die Entwicklung der Bovespa. Einerseits, um ausländische Investoren für die brasilianische Börse zu interessieren. Andererseits, um durch die IPO erstmals ganz neue Branchen überhaupt an der Börse

durch Aktien zu repräsentieren. Seit 2004 zählt São Paulo zu den Aktienmärkten weltweit, die am meisten Börsengänge verzeichneten. Darunter waren kleine Firmen wie der Apfelproduzent Renar aus Südbrasilien bis zu OGX, dem Ölkonzern des Milliardärs Eike Batista. Der brachte seine OGX Mitte 2008 an die Börse und nahm vier Milliarden Dollar auf, als weltweit schon die Börsen einstürzten. Die brasilianische Tochter der spanischen Banco Santander nahm 2009 rund 5,5 Milliarden Euro auf und war damit alleine in Brasilien mehr wert als die Deutsche Bank insgesamt. Inzwischen sind vor allem die ausländischen Investoren vorsichtiger geworden und kaufen nicht mehr alles, was angeboten wird. Rund die Hälfte der Börsengänge haben sich im Nachhinein als wenig erfolgreich erwiesen: Nach einer Untersuchung der Wirtschaftszeitschrift Exame notierten im ersten Quartal 2011 mehr als die Hälfte der seit 2004 emittierten Aktien unter ihrem Einstandskurs. Für private Investoren, zumal aus dem Ausland, sind Investitionen in Aktien von Unternehmen, die neu gelistet werden, jedoch nicht ratsam. Es ist schwer, das Risiko zu beurteilen, auch wenn man Zugang zum Börsenprospekt hat. Seit Neuestem werden die Aktien von großen Konzernen beim Börsengang im ersten Schritt manchmal nur professionellen Investoren angeboten.

Latam

Ist die gängige Abkürzung für Lateinamerika. Mit Latam-Fonds

Die gängige Bezeichnung für Lateinamerika mit Latam-Fonds, Latam-Ratings oder Latam-Börsen sind immer die Finanzmärkte Lateinamerikas zusammengefasst. In der Praxis konzentrieren sich solche Betrachtungen meist auf die Börsen und Finanzplätze Brasilien, Mexiko, Chile, Kolumbien, Peru und Argentinien. In den meisten Latam-Fonds sind mehr als die Hälfte der Anleihen oder Aktien aus Brasilien, danach kommen mexikanische Papiere und noch ein paar Aktien und Anleihen aus Chile, Peru und Kolumbien. Die Börse Buenos Aires hat vollständig ihre einstige Bedeutung eingebüßt: Im ersten Quartal 2010 dümpelten dort die Tagesumsätze bei knapp 16 Millionen Dollar. Die mit Abstand größte Bedeutung für den Aktienhandel in Lateinamerika hat Bovespa São Paulo mit einem durchschnittlichen Tagesumsatz an Aktien von 5,5 Milliarden Dollar. Mexiko-Stadt, die zweitwichtigste Börse der Region, ist etwa nur ein Zehntel so groß. Santiago in Chile wiederum kommt auf einen täglichen Aktienhandel von nur rund einem Drittel der mexikanischen Leitbörse.

Latibex

An der spanischen Börse in Madrid haben drei Dutzend lateinamerikanische Konzerne ihre Aktien in Euro gelistet. Die Idee bei der Gründung des Latibex 1999 war, dass über Madrid europäische institutionelle Investoren – also Fonds, Pensionsfonds – die wichtigsten Bluechips Lateinamerikas kaufen könnten. Doch die Erwartungen haben sich nicht erfüllt. Der Latibex hat zu geringen Tagesumsätzen. Investoren kaufen

Der Latibex hat zu geringe Tagesumsätze. Investoren kaufen lieber direkt in São Paulo oder in New York.

Novo Mercado

Nach dem Vorbild des Neuen Marktes wurde auch an der Bovespa 2000 der Novo Mercado gegründet. Dort sollen Aktien gelistet werden von Unternehmen, welche sich freiwillig selbst höchste Corporate-Governance-Regeln verschreiben: Also etwa: Nur Stimmaktien ausgeben, mindestens 25 Prozent des Kapitals an der Börse handeln (»Free Float«), zusätzliche Buchführung nach US-GAAP-Regeln, gleiche Bewertung von Minderheitsanteilen bei Übernahmen der Kontrollmehrheit (»Tag-along«). Der Novo Mercado ist ein voller Erfolg: Die allermeisten der Börsengänge und Kapitalemissionen in Brasilien finden heute direkt auf dem Novo Mercado statt.

Ratings

Die drei großen Ratingagenturen Moody's, Standard & Poor's sowie Fitch Ratings beurteilen das Risiko Brasiliens, dass es seine Zahlungen auf Kredite einstellen könnte, mit BBB– (Fitch und S&P) sowie Baa3 (Moody's). Damit steht Brasiliens Risiko seit etwa zwei Jahren auf der untersten Investmentgrade-Stufe. Das bedeutet, dass institutionelle Investoren wie Pensionsfonds aus den Industrieländern in brasilianische Anleihen oder auch Aktieninvestitionen können, ohne einen großen Anreiz zu

Aktien investieren können, ohne ein zu großes spekulatives Risiko einzugehen. Das Investmentgrade ist für Brasilien wichtig, weil es die Beziehungen zu den internationalen Investoren weiter normalisiert und stabilisiert. In Lateinamerika besitzen lediglich Chile, Mexiko, Peru und Brasilien unter den größeren Ökonomien mit eigener Industrie und Binnenmarkt das begehrte Gütesiegel. Der Kontinent gilt immer noch als spekulativer oder riskanter Investitionsstandort. Mit den Risikoverbesserungen seit 2009 holen die lateinamerikanischen Staaten jedoch lediglich nach, was sie in den letzten zwei Krisenjahrzehnten verpasst haben. Inzwischen hat sich die Bedeutung der Ratings für Brasilien verringert, nachdem »solide« europäische Staaten plötzlich trotz guter Ratings zahlungsunfähig wurden.

Real

Die brasilianische Währung Real schwankt seit ihrem Bestehen 1995 stark gegenüber dem Dollar und Euro. Seit 2004 erlebt der Real eine Aufwertungsphase. Er gilt auf den Finanzmärkten als »Rohstoffwährung«, weil er sich tendenziell aufwertet durch die im Tausch gegen seine Ausfuhren an Soja und Eisenerz einfließenden Dollars. Inzwischen sind die großen ausländischen Direktinvestitionen von Konzerne und der anhaltend hohe Leitzins der Grund dafür, dass immer noch mehr Kapital nach Brasilien strömt und den Real entsprechend stark macht. Investoren in Anleihen und Aktien in Brasilien

profitierten 2008 und 2009 von der Real-Stärke. Investoren sollten die möglichen Währungsschwankungen Brasiliens bedenken bei ihren Entscheidungen, denn sie sind ein zusätzlicher Unsicherheitsfaktor für die Rentabilität ihres Engagements.

Risiken

Brasilianische Aktieninvestitionen bleiben risikoreich trotz des hohen Wachstums und der Stabilität der letzten Jahre. Die größten Risikofaktoren sind – je nach Branche: staatliche Einflussnahme, geringe Transparenz der Unternehmensführung, schwache Corporate Governance, schwankender Inlandsmarkt, hohe Abhängigkeit von einzelnen Exportmärkten, vor allem China, stark volatile Währung und hoher Leitzins.

Small Caps

Nebenwerte, also Aktien kleinerer Konzerne, die eine geringe Gewichtung im Index besitzen und oftmals wenig gehandelt werden. Das hat nicht unbedingt etwas mit der Größe des Konzerns zu tun. Im brasilianischen Small-Cap-Index der Bovespa sind die Aktien von 34 Konzernen enthalten, von denen einige jedoch schon recht groß geworden sind oder auf dem besten Weg dazu sind, selbst ein Bluechip zu werden. Das

Börsensegment »Bovespa Mais« soll für kleine und mittlere Konzerne die Möglichkeit bieten, ihre Aktien einfacher zu listen. Bisher wird es vom Mittelstand jedoch kaum genutzt. Kleinunternehmen sind für Anleger schwer einzuschätzen – das ist weltweit so. Aber in Brasilien sind die Unternehmen zum Teil wenig transparent und auch nicht gewohnt, die Rechte der Minderheitsaktionäre zu beachten. Außerdem sind die Aktien oftmals illiquide. Das gilt besonders in Krisenzeiten so, wenn die Investoren eigentlich die Aktien verkaufen und Kasse machen wollen.

Zinsen

Mit einem der höchsten Leitzinsen der Welt ist es für die Börse in Brasilien nicht leicht, zu konkurrieren. Seit zwei Jahrzehnten sind die Zinsen der Zentralbank Brasiliens mindestens zweistellig. Für ein Jahr waren sie ab Mitte 2009 erstmals einstellig. Wegen der steigenden Inflation musste die Zentralbank aber ab Juni 2010 wieder die Zinsen anheben, auch weil die Regierung gleichzeitig die Staatsausgaben nicht beschränkt. Wegen der hohen Zinsen war es für Investoren bis vor Kurzem lukrativ und weniger riskant, in brasilianische festverzinsliche Anlagen zu investieren. Ob die Zinsen tendenziell sinken und damit der Börse mittelfristig zusätzliche Impulse verschaffen werden, ist in Brasilien umstritten.

Knigge für Geschäftsreisende in Brasilien

Brasilianer sind ausgesprochen höflich – trotz des relaxten Auftretens, der Informalität der zwischenmenschlichen Beziehungen und der scheinbar lockeren Umgangsformen. »Die Offenheit im Umgang, die Gastfreundschaft, die Großzügigkeit – Qualitäten, die von Ausländern, die uns besuchen, so bewundert werden. Sie sind Teil des brasilianischen Charakters«, schrieb vor rund 70 Jahren der Historiker Sérgio de Buarque de Holanda. Dennoch: Die Informalität hat ihre Grenzen und es passiert immer mal wieder, dass Ausländer durch schlechtes Benehmen und schroffe Sitten unangenehm auffallen. Das lässt sich vermeiden. Ein kleiner Knigge für Geschäftsreisende in Brasilien.

Anrede

In Brasilien redet man sich meist direkt oder schon nach kurzer Eingewöhnungszeit mit dem Vornamen an. Titel werden dabei weggelassen. Ältere Partner werden im Portugiesischen mit »senhor« oder »seu« plus Vornamen angesprochen. Frauen mit »senhora« oder »dona« plus Vornamen. Weitverbreitet ist es, eine Respektsperson mit »doutor« anzureden – völlig

unabhängig vom akademischen Titel. Auch alle Juristen sind »doutores«. Alle Titel für Damen enden mit einem »a« statt mit dem »o«.

Arroganz

Brasilianer reagieren empfindlich auf Arroganz und Besserwisserei. Wer zudem spüren lässt, dass er sich für etwas Besseres hält – der hat direkt verloren. Das gilt am Arbeitsplatz genauso wie beim Einkauf oder in der Werkstatt.

Begrüßung

Wenn Männer sich treffen, wird die Hand gegeben, aber gleichzeitig oft noch krachend auf die Schulter geklopft oder eine Umarmung angedeutet. Frauen werden mit einem, zwei oder drei angedeuteten Wangenküssen – eigentlich nur vorsichtige Berührungen der Wangen – begrüßt. Das gilt für Frauen untereinander oder wenn man sich schon länger kennt beziehungsweise mit dem Ehepartner (Geschäftspartner) ein Vertrauensverhältnis aufgebaut hat. Im strengen geschäftlichen Rahmen lieber etwas mehr Zurückhaltung. Die Brasilianer fassen sich während des Gesprächs gerne an – etwa, um die Aufmerksamkeit des Gegenübers zu erhalten – das hat nichts mit Anmache zu tun.

Caipirinha & Co.

Privat trinken die Brasilianer gern ein eiskaltes Bier, einen Whisky oder einen Caipirinha und – in kühlerem Ambiente – einen Wein. Geschäftsreisende sollten sich jedoch mit dem Alkoholgenuss zurückhalten. Zum Mittagessen wird in Brasilien manchmal ein Drink oder ein Bier bestellt – spätestens beim Hauptgang geht man zu Softdrinks und Wasser über – es sei denn, die Tischrunde entscheidet sich für einen Wein. Gemeinsame Besäufnisse nach der Arbeit sind eine Ausnahme. Wenig ist peinlicher, als wenn der deutsche Geschäftsreisende sich den ganzen Tag zugeknöpft gegeben hat und abends plötzlich Brüderschaft trinken will. Auch bei privaten Einladungen gilt: Selten ist jemand betrunken.

Dienstpersonal

Dienstpersonal, auch zu Hause, ist in Brasilien schon ab der Mittelschicht aufwärts eine Selbstverständlichkeit. Besucher sollten die Angestellten nicht ins Gespräch einbinden oder gar Befehle erteilen. Ein Dank für erbrachte Dienstleistungen genügt. Für lokale Gäste sind die Angestellten des Gastgebers »unsichtbar«. Verbringt man das verlängerte Wochenende im Strand- oder Farmhaus eines brasilianischen Gastgebers, kann man gerne ein anerkennendes Trinkgeld geben. Am besten den Gastgeber fragen, ob das in Ordnung ist.

Eigene Mitarbeit

Ein brasilianischer Unternehmer lässt in der Regel andere für sich arbeiten. Erst dann hat er es wirklich geschafft. Deutsche Mittelständler sind das anders gewohnt und wollen anpacken. Hier sollten sie sich deshalb zurückhalten, um bei einer Problemlösung nicht Hierarchien zu überspringen. Handarbeit gilt als minderwertig.

Erkältung

Es ist in Brasilien schlechtes Benehmen, laut in sein – möglicherweise schon benutztes – Taschentuch zu schnäuzen. Dazu geht man auf die Toilette. Wem die Nase läuft, der kann eher schniefen als schnäuzen. Wer den Raum nicht verlassen kann oder will, dreht sich vom Tisch oder seinem Gegenüber weg und säubert diskret die Nase in ein Papiertaschentuch.

Fleischkonsum

Nicht vegetarische Europäer geraten angesichts des Fleischangebots ins Schwärmen. Für Brazilianer ist ein saftiges Steak Alltag. Fettränder oder sehnige Stücke werden großzügig abgeschnitten und auf dem Teller liegen gelassen. In den

Rodizios, Grillrestaurants, schneiden Kellner das Fleisch von langen Spießen direkt auf die Teller der Gäste. Am Büffet kann man sich bedienen, sooft man möchte. Auch Vegetarier kommen hier auf ihre Kosten. Gezahlt wird ein Festpreis. Die ständig um einen herumschwirrenden Kellner können ein Geschäftsgespräch allerdings erheblich stören. Mit wichtigen Themen abwarten, bis der Kaffee kommt. Europäer sollten sich zudem zurückhalten und nicht hemmungslos zuschlagen, als seien sie am Verhungern.

Einladungen zum Churrasco (Grillen) nach Hause oder auf eine Farm sind die vielleicht entspannteste Gelegenheit in Brasilien, um Privates und Geschäftliches zu vermischen. Dabei treffen sich dann auch schon mal die verschiedenen Hierarchieebenen in der Partnerfirma.

Frau-Mann-Verhältnis

Geschäftsreisende Frauen haben keine Schwierigkeiten in Brasiliens Business-Zentren. In der Provinz und abseits der üblichen Pfade sind Geschäftsfrauen seltener. Allein in einer Bar zu stehen oder einem Restaurant zu sitzen ist für eine Frau in Brasilien nicht üblich, aber auch nicht weiter problematisch. Vermutlich werden sie überall von Kavalieren umgeben sein: Die Türen werden meist aufgehalten, Komplimente gemacht und die Essensrechnung wird bezahlt. Es wäre zutiefst unhöflich, wenn ein Gastgeber sich nicht persönlich darum kümmert, wie die allein reisende Geschäftspartnerin abends in

ihr Hotel zurückkommt. Ganz selbstverständlich öffnet er dann auch die Autotür.

Fremdsprachen

Englisch ist nur in der Business-Elite verbreitet, im Hotel, Taxi oder Flughafen aber nicht immer eine Selbstverständlichkeit. Ein paar Portugiesisch-Brocken sollten Geschäftsreisende deshalb vor der Reise auswendig lernen. Sie erleichtern die Kommunikation. Wer stolz auf sein Oxford-Englisch ist, sollte sich damit im Gespräch zurückhalten. Je einfacher und klarer man spricht, umso weiter kommt man.

Freundlichkeit

Brasilianer sind ausgesprochen höflich. Ihnen ist das freundliche Miteinander oft wichtiger als Ehrlichkeit oder die Wahrheitsfindung. Deswegen gibt es auch selten ein Nein zu hören. Konsens ist gefragt, nicht Streit als Katalysator. »Wir werden sehen«, »Lass uns mal abwarten«, »Warum nicht!« sind alles höfliche Umschreibungen für nein. Umgekehrt gilt: Überall, wo der Geschäftspartner nicht eindeutig signalisiert, dass er einverstanden ist, herrscht Verhandlungsbedarf. Doch aufgepasst: Freundlichkeit ist auch eine Verhandlungsstrategie. Wer etwas aus seiner Sicht verändern will, muss höflich, aber hartnäckig den Punkt erkämpfen.

Gastgeschenk

Beim ersten Geschäftskontakt wirkt ein Gastgeschenk eher übertrieben und wird das Gegenüber vermutlich unvorbereitet treffen. Bei späteren Treffen können kleine Aufmerksamkeiten allerdings Türen öffnen und werden gern angenommen. Ein Bundesliga-Trikot, ein deutsches Modellauto für den Sohn, Pralinen aus Europa – Blumen als Mitbringsel sind in Brasilien weniger üblich. Verpackung und Dekoration sind wichtiger als bei uns.

Geschäftskleidung

In den Großstädten geht es in brasilianischen Geschäftskreisen formell konservativ zu. Krawatte und Anzug sind ein Muss – trotz der oft hohen Temperaturen. Kombinationen sind weniger anzutreffen. Ausnahme: Wer Fabriken, Baustellen oder Farmen besucht, kann mit einer dunklen Jeans, Bundfaltenhosen und kurzärmeligem Hemd ohne Schlips auftreten. Das gilt vor allem für São Paulo und Brasilia – in Rio de Janeiro dagegen sind die Kleidervorschriften weitaus relaxter: Krawatten und Anzüge sind die Ausnahme, außer in Investmentbanken. Frauen kleiden sich in ganz Brasilien während der Arbeitszeit formell, wenn auch etwas körperbetonter und femininer als im europäischen Geschäftsalltag. Im Vergleich dazu, wie sie bei

privaten Festen und Anlässen auftreten, ist der Business-Dress allerdings hochgeschlossen. Vorsicht mit den eiskalten Klimaanlageanlagen.

Geschäftstermine

Stellen Sie sich darauf ein, pünktlich zu sein – aber trotzdem warten zu müssen. In den Metropolen wird Pünktlichkeit erwartet. Eine Viertelstunde nach dem vereinbarten Termin gilt noch nicht als Verspätung. Die übliche Ausrede bei Verspätungen ist der Verkehr. Pünktlichkeit gilt allerdings nicht für Politik und Behörden: Wartezeiten über mehrere Stunden sind üblich und sollten stoisch ertragen werden. Wer die Verzögerung erwähnt oder gar kritisiert, hat verloren und der Termin wird scheitern. Termine, die von Deutschland aus per Mail oder Telefon gemacht wurden, am besten noch mal ein, zwei Tage vorher bestätigen.

Körperhygiene

Körperpflege ist eine Selbstverständlichkeit – für Frauen und für Männer. Mehrmals am Tag wird geduscht und die Kleidung gewechselt. Wichtig: Schweißgeruch ist absolutes Tabu. Deo benutzen. Nach dem Mittagessen unbedingt die Zähne putzen oder Zahnseide benutzen. Brasilianische Frauen gehen regelmäßig zur Maniküre. Achsel- und Beinhaare werden

entfernt – zunehmend gilt das auch für Männer.

Körpersprache

Brasilianer sind exzellente Beobachter. Körpersprache und Mimik können sie schnell und instinktsicher deuten. Wer etwas anderes sagt, als er wirklich meint, wird schnell durchschaut. Eine hochgezogene Augenbraue oder vor der Brust gekreuzte Arme sagen mehr als ein wohlformulierter Vortrag.

Nationalstolz

Die meisten Brasilianer schimpfen wie die Rohrspatzen auf ihr Land. Trotzdem sind sie fast immer Lokalpatrioten und stolz auf ihre Heimat. Deswegen sollten Sie mit Kritik vorsichtig sein. Schimpfen können Sie problemlos immer auf das Wetter, das Verkehrschaos oder die wachsende Kriminalität. In Brasilien dominiert eine gewisse Nabelschau, globale Perspektiven sind rar. Nur die Business-Elite kann sich vorstellen, wie ein Ausländer denkt, weil sie selbst schon mal im Ausland gelebt oder studiert hat.

Personalpolitik

In Brasilien können 30-Jährige schon leitende Positionen

besitzen. Auch junge Frauen in Führungspositionen – vor allem den Finanzmärkten – werden immer häufiger. Ein oftmaliger Fehler deutscher Geschäftsreisender ist es, die Partner zu unterschätzen, weil sie halb so alt sind.

Private Einladungen

»My home is my castle« – das gilt auch in Brasilien. Das Zuhause ist der Familie und engen Freunden vorbehalten. Private Einladungen sind deshalb unter Geschäftsleuten selten und ein großer Vertrauensbeweis. Sie sollten auf keinen Fall abgesagt werden, hier werden wichtige persönliche Kontakte geschaffen. Bitte nicht pünktlich sein – es sei denn, der Gastgeber fordert sie ausdrücklich dazu auf: Eine halbe bis ganze Stunde nach der angegebenen Zeit ist eine gute Daumenregel. Es kann aber immer noch sein, dass Sie den Gastgeber beim Krawattenbinden treffen. Bei schriftlichen Einladungen stehen die Kleiderregeln auf der Karte. Üblich für Privateinladungen ist »Esporte fino«: konservativer mediterraner Kleidungsstil mit Jackett-Hosen-Kombination, Freizeithemd (frisch gebügelt!) für den Herrn und Mokassins. Kleider, Röcke und Blusen mit Dekolleté und Pumps sowie Make-up für die Damen sind üblich. Schmuddel-Look können Sie sich nur leisten, wenn Sie extrem reich sind oder renommierter Künstler.

Protokoll

In Brasiliens Politik und öffentlichen Veranstaltungen zwischen Privat- und Staatssektor gibt es ein strenges Protokoll, das zuweilen höfische Züge annimmt. Jeder Redner muss die Liste der anwesenden Prominenz und Honoratioren komplett herunterlesen – auch wenn das bereits ein Dutzend Redner zuvor schon gemacht haben. Die verkürzte Version: »Sehr geehrter Herr Gouverneur, liebe Freunde« – ist möglich, kommt aber nicht gut an. Pluspunkte kann man als Ausländer gewinnen, wenn man die Promi-Liste mit gebührender Aufmerksamkeit klar und deutlich abarbeitet. Auch ein Kopfnicken in Richtung des Gegrüßten kann Türen öffnen.

Rauchen

In Brasilien wird – anders als im spanischsprachigen Lateinamerika – wenig geraucht, im Nordosten wesentlich weniger als im Südosten und Süden. Inzwischen gilt in ganz Brasilien Rauchverbot in Shopping-Malls, Bars und Restaurants. Nur in offenen Cafés, Bars und Restaurants kann weiterhin gepafft werden – wenn bei den Tischen im Außenbereich keine Marquise den Rauch zurückhält. Pfeife oder Zigarren bitte nur in den dafür vorgesehenen Räumlichkeiten rauchen. Cigar-Shops mit angeschlossenen Rauchräumen werden immer populärer.

Restaurants

In den besseren Restaurants gibt es häufig eine »Recepcionista«, eine Empfangsdame. Aber auch sonst setzt man sich nicht einfach an einen Tisch, sondern wartet, bis sich einer der Kellner nach der Personenzahl erkundigt und einen zu den möglichen Tischen führt.

Sicherheit

Brasilien ist ein gefährliches Land, in dem man sich jedoch mit einigen Vorsichtsmaßnahmen relativ ungestört bewegen kann. Für Geschäftsreisende gelten die üblichen Sicherheitsvorschriften, die auch für Touristen sinnvoll sind: Teure Uhren, Originaldokumente, volle Brieftaschen oder Kameras sollte man am besten zu Hause oder im Hotel lassen. Wer damit durch die Gegend reist oder auftritt, belastet auch seine Gastgeber oder Geschäftspartner, weil die genau die Risiken kennen. Lieber nur eine Kreditkarte, etwas Bargeld und eine Ausweiskopie mit sich herumtragen. Auch Notebooks oder iPads sollte man nicht in der Öffentlichkeit sichtbar mit sich herumtragen. Es gibt an Flughäfen und in Hotelgegenden auf elektronische Geräte spezialisierte Banden. Wenn möglich, das Notebook noch am Gepäckband in den Koffer packen und denselben in den Kofferraum des Taxis oder Geschäftsfreundes verstauen. Bei Dunkelheit sollte man auch im Stau kein

Verständlich: Bei Einkäufen sollte man auch im Stadt- oder
Notebook auspacken, weil der beleuchtete Monitor leicht von
außen erkennbar ist. Ansonsten ist Diskretion angebracht. Man
erzählt Unbekannten nicht gleich groß herum, wo und mit
wem man gerade das Wochenende verbracht hat und wie die
Agenda der nächsten Tage aussieht. Man nennt am Telefon
nicht sofort seinen vollen Namen und zückt nicht seinen vollen
Geldbeutel zum Bezahlen.

Small Talk

Brasilianer sind Meister im unterhaltsamen Small Talk.
Anekdoten werden erzählt, private Erlebnisse, die Bälle hin und
her geworfen. Wer witzig und unterhaltsam auftreten kann und
dabei auch enthusiastisch bei der Sache ist, kann wichtige
Punkte vor dem eigentlichen Beginn der Verhandlungen
machen. Negative Themen wie Krankheiten, persönliche
Probleme in der Familie etc. haben hier nichts zu suchen.
Deutsche gelten als etwas steif – man erwartet von ihnen nicht
den geschliffenen Unterhalter. Sie haben aber meist einen
Sympathiebonus. Dennoch sollen Besucher die Gäste nicht mit
ausführlichen oder tief gehenden Beobachtungen langweilen.

Strand

Die Einladung zu einem Wochenende ins Strandhaus ist nach
längeren Geschäftskontakten möglich. Dort gelten feste

längeren Geschäftskontakten möglich. Dort gelten feste Benimmregeln: Trotz knappster Bikinis der Brasilianerinnen ist »oben ohne« für Frauen genauso Tabu wie für die Männer ein knappes Tanga-Modell. Die Badehose oder den Bikini am Strand zu wechseln – auch an völlig verlassen Stränden – ist absolut unvorstellbar. Das macht man vorher.

Frauen tragen auf dem Weg zum Strand über dem Bikini ein oft kunstvoll geschlungenes Strandtuch oder eine Kombination. Männer liegen mit einer Bermuda und einem ordentlichen T-Shirt immer richtig. Wichtig: Bikini und Bermudas sind in Brasilien wichtige Kleidungsutensilien mit ständig wechselnden Trends und Marken. Damit kann man auch in den Strandbars oder -restaurants verkehren. Auch Männer sollten auf keinen Fall mit nacktem Oberkörper in einer adretten Strandbar sitzen, sondern ein T-Shirt drüberziehen. Wer nur seine acht Jahre alte Badehose oder Badeanzug aus Deutschland mitgebracht hat, sollte sich schnell noch ein neues Modell vor Ort besorgen. Brasilianische Flip-Flops sind am besten geeignet für den Weg zum Strand.

Streit

Im Konfliktfall nie frontal rangehen. Dem Partner, Kollegen oder Untergebenen muss immer die Möglichkeit bleiben, sein Gesicht zu wahren – und wenn er noch so falschliegt. Ganz behutsam darauf hinarbeiten, dass vielleicht nicht ganz korrekt gearbeitet wurde, humorvoll und freundlich bleiben. Der Ton

macht die Musik: Wer die Stimme hebt, hat schon verloren. Oft sind Brasilianer von der mangelnden Sozialkompetenz der deutschen Partner enttäuscht. Das ist fatal: Schwächen im menschlichen Umgang bleiben in Erinnerung.

Tabus

Beim Thema Amazonas sind die Brasilianer empfindlich, ebenso bei der Indio-Problematik, Religion und beim Thema Rassismus.

Telefon

In Brasilien sagt niemand seinen Namen und Vornamen, wenn man angerufen wird. Zum Teil aus Sicherheitsgründen. Das brasilianische »Oi, quem é« (»Hallo, wer spricht?«) ist üblich – und nicht unhöflich gemeint. Handybenutzung mitten in einer Konferenz – das sollten sich nur in der Hierarchie höher Stehende erlauben. Sonst in eine Ecke verziehen.

Trinkgeld

In Brasilien werden zehn Prozent automatisch bei allen Restaurantrechnungen aufgeschlagen und man gibt nur in Ausnahmefällen noch etwas zusätzlich. Taxirechnungen werden nur aufgerundet.

werden nur aufgerundet.

Visitenkarten

Visitenkarten sollte man immer dabei haben, am besten ins Portugiesische übersetzt. Die Geschäftspartner lesen sie fast immer genau – dadurch ergeben sich oft Anknüpfungspunkte für einen Small Talk. Sie werden zu Beginn des Gesprächs den Beteiligten unauffällig in die Hand gedrückt. Wer eine Karte verteilt, erwartet automatisch, auch eine zu bekommen.

Zeitraumen

Verhandlungen können sich viel länger hinziehen als in Europa oder den USA. Die Geschäfte müssen aber viel schneller Gewinne abwerfen. Die wenigsten brasilianischen Geschäftspartner können sich für Geschäfte begeistern, die erst nach zwei Jahren profitabel sind.

Nützliche Websites

Statistiken und Makro-Infos zu Brasilien

Der IWF zu Brasilien:

<http://www.imf.org>

Der empfehlenswerte Statistikteil der Weltbank zu Brasilien:

<http://web.worldbank.org>

Von der Interamerikanischen Entwicklungsbank IADB:

<http://www.iadb.org>

Die komprimierte Info des CIA-Factbooks zu Brasilien, oftmals zu stark extrapoliert:

<http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>

Die UN-Wirtschaftskommission zu Lateinamerika hat gute Themenschwerpunkte:

<http://www.eclac.cl>

Das brasilianische Statistikamt bietet solide Statistiken – auch in Englisch und Spanisch:

<http://www.ibge.gov.br>

Die brasilianische Zentralbank, interessant wegen der sechswöchigen Einschätzungen zur Wirtschaft, verlässliche Zahlen:

<http://www.bcb.gov.br/>

Eine der umfassendsten Link-Sammlungen weltweit zu Lateinamerika und Brasilien des Lateinamerika-Instituts der Uni Texas:

<http://www1.lanic.utexas.edu/la/brazil>

<http://www1.ianic.utexas.edu/ia/brazil>

Gute Hintergrundberichte zu Brasilien von Germany Trade and Invest:

<http://www.gtai.de>

Site der Deutsch-Brasilianischen Handelskammer in São Paulo mit vielen nützlichen Infos:

<http://www.ahkbrasil.com/deutsche/>

<http://brasilalemanhanews.com.br/>

Site der Schweizer Handelskammer in São Paulo:

<http://www.swisscam.com.br>

Schweizer Business Hub in São Paulo – gute Infos für

Investoren:

<http://www.osec.ch>

Site der Camex, der brasilianischen Außenhandelskammer, wichtig für Ex- und Import:

<http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/camex/camex/competencia.php>

Andres Oppenheimer, ein konservativer argentinischer Journalist, schreibt von Miami aus über Lateinamerika – selten über Brasilien, aber interessant für den lateinamerikanischen Kontext:

http://www.miamiherald.com/news/columnists/andres_oppenheimer/

Umfassende brasilianische Homepage zu Börse, Charts und Analysen der Wirtschaftspresse:

<http://central-do-investidor.exame.abril.com.br/>

Homepage der Börse São Paulo (in Portugiesisch, Englisch, Spanisch, Chinesisch):

<http://www.bmfbovespa.com.br>

Literatur

Almeida, Carlos Alberto: A cabeça do brasileiro. Rio de Janeiro: Record, 2007.

Aguiar, Marcos et al: The 2008 BCG 100 New Global Challengers: How Top Companies from Rapidly Developing Economies Are Changing the World. Boston: BCG, 2007.

Baer, Werner: The Brazilian Economy – Growth and Development. Boulder: Lynne-Rienner, 2008.

Beck, Ulrich: Schöne neue Arbeitswelt. Frankfurt: Campus, 1999.

Cardoso, Fernando Henrique: A Arte da Política: A história que vivi. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

Castañeda, Jorge G.: Utopia unarmed – the Latin American left after the Cold War. New York: Random House, 1993.

Conti, Mario Sergio: Notícias do Planalto – A imprensa e Fernando Collor. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

Costa, Sérgio; Kohlhepp, Gerd; Nitschack, Horst; Sangmeister, Hartmut: Brasilien heute. Frankfurt: Vervuert, 2010.

Da Silva, Carlos Alberto Franco: Grupo Andre Maggi – Corporação e Rede em Áreas de Fronteira. Cuiabá: Entrelinhas, 2003.

Freyre, Gilberto: Casa-Grande & Senzala. Rio de Janeiro: [Editora Record](#), 1998.

Freyre, Gilberto: Das Land in der Stadt. München: DTV, 1990.

Friedman, Thomas L.: The World is Flat: A Brief Hinstory of the Twenty-first Century. New York: Farrar, Strauss and Giroux, 2006.

Furtado, Celso: Formação econômica do Brasil. São Paulo: Nacional Editora, 1959.

Gaspari, Elio: As Ilusões Armadas. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

Gaspari, Elio: O Sacerdote e o feiticeiro. São Paulo: Companhia das Letras, 2003/4.

Glüsing, Jens: Das Guayana-Projekt – Ein deutsches Abenteuer am Amazonas. Berlin: Ch. Links, 2008.

Grandin, Greg: Fordlandia: The Rise and Fall of Henry Ford's Forgotten Jungle City. New York, 2010.

Handelmann, Heinrich: Geschichte von Brasilien. Zürich: Manesse, 1987.

Holanda, Sérgio Buarque de: Raízes do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

Kelly, Brian; London, Mark: The Last Forest – The Amazon in the Age of Globalization. New York: Random House, 2007.

Khanna, Parag: The Second World. How Emering Powers Are

Redefining Global Competition in the Twenty-first Century.
London: Penguin Books, 2009.

Kotscho, Ricardo: Uma vida de repórter – do golpe ao Planalto.
São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

Lazzarini, Sérgio: Capitalismo de Laços: Os Donos do Brasil e suas Conexões. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

Lafer, Celso: A identidade internacional do Brasil e a política externa brasileira. Passado, presente, futuro. São Paulo: Perspectiva, 2001.

Nye, Joseph: Soft Power. The means to success in world politics and understand international conflict. New York: Public Affairs, 2005.

Maxwell, Kenneth: Naked Tropics: Essays on Empire and Other Rogues. New York/London: Routledge, 2003.

Naumann, Karlheinz Kurt: Wirtschaftsboom am Zuckerhut – Strategien für langfristigen Erfolg in Brasilien. München: Redline, 2008.

Naím, Moises: Illicit – How Smugglers, Traffickers, And Copycats are Hijacking the Global Economy. New York: Random House, 2005.

Prahalad, C. K.: The Fortune at the Bottom of the Pyramid. Philadelphia: Wharton School Publishing, 2006.

Reid, Michael: Forgotten Continent – The Battle for Latina America's Soul. New Haven. London: Yale University Press.

2007.

Revkin, Andrew: The Burning Season: The Murder of Chico Mendes and the Fight for the Amazonas Rain Forest. Washington: Island Press, 2004.

Robb, Peter: A Death in Brazil. London: Bloomsbury Publishing, 2005.

Rohter, Larry: Deu no New York Times: O Brasil segundo a ótica de um reporter do journal mais importante do mundo. Rio de Janeiro: Objetiva, 2008.

Rouquié, Alain: Introduccion Al Extremo Occidente. Mexiko: Siglo XXI, 1998.

Stern, Nicholas: The Economics of Climate Change: The Stern Review. Cambrige: Cambrige University Press, 2007.

Thomas, Vinod: From Inside Brazil: Development in a Land of Contrasts. Washington: World Bank, 2006.