

Rohstoffkonzern CRVD

Die Aufkäufer aus Brasilien

Von Null auf Hundert in fünf Jahren – so könnte man die Entwicklung des brasilianischen Rohstoffkonzerns CRVD in kurzen Worten beschreiben. Denn in dieser Zeit hat sich der ehemals reine Eisenerzproduzent zum zweitgrößten Bergbaukonzern weltweit aufgeschwungen.

TEXT: ALEXANDER BUSCH

Offiziell war Tony Trahar vor fünf Jahren für den Abschluss eines Joint Ventures nach Rio de Janeiro zum brasilianischen Erzkonzern Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) gereist. Doch der Chef von Anglo American, des damals drittgrößten Bergbaukonzerns der Welt, hat Größeres im Sinn: Er schlägt dem CVRD-Präsidenten Roger Agnelli die Fusion beider Konzerne zur weltgrößten Bergbaugesellschaft vor.

Der Plan ist durchaus attraktiv, doch Agnelli lehnt dankend ab. „Herr Trahar, Anglo ist zu groß für eine Fusion. Sie würden uns einfach schlucken. Vielleicht können wir in vier, fünf Jahren auf Augenhöhe über eine Zusammenarbeit reden“, sagt der CVRD-Chef dem Gast aus Südafrika. Dem müssen Agnellis Worte leicht größenwahnsinnig erschienen sein, denn die Offerte zu fusionieren, ist aus seiner Sicht durchaus ein großzügiges Angebot. Der Gold- und Diaman-

tenkonzern mit dem großen Namen spielt schließlich in einer höheren Liga als der kaum bekannte Eisenerzproduzent aus Brasilien; Anglo ist damals, gemessen am Börsenwert, etwa viermal so groß wie CVRD.

Heute, fünf Jahre später, ist genau das eingetreten, was der Brasilianer prophezeit hat: CVRD ist nach einer gewaltigen Akquisitions- und Investitionstour an der Börse mehr wert als Anglo; bei Umsatz und Gewinn haben die Brasilianer den Konkurrenten weit hinter sich gelassen. Nur der Bergbau-riesen BHP Billiton ist noch größer als CVRD.

Trotzdem wusste bis zum August des vergangenen Jahres kaum jemand etwas mit dem Namen „Rio Doce“ – süßer Fluss – anzufangen. Doch die Analysten an der Wall Street mussten spätestens da Notiz von dem Giganten aus Südamerika nehmen, denn Agnelli schaltete sich in das Bietergefecht um den kanadischen Nickelproduzenten Inco ein – und ging als Sieger daraus hervor. 18 Mrd. Dollar in bar zahlten die Brasilianer.

Angesichts der Geschwindigkeit, mit der sich der Konzern seit seiner Privatisierung vor zehn Jahren gewandelt hat, haben nur Experten den Überblick behalten können. 1997 erwirtschaftete die „Vale“, wie das Unternehmen in Brasilien genannt wird, Gewinn, war aber ein konturloser Staatskonzern. Der über Jahrzehnte gewachsene Koloss produzierte neben Eisenerz und einem Dutzend anderer Metalle Zellulose, Papier, Stahl und Aluminium, baute Schiffe, besaß Werften und betrieb das größte Schienennetz



CVRD-Präsident Roger Agnelli

Südamerikas. Im Zweiten Weltkrieg hatten die USA den Konzern mit Krediten und Bergbautechnologie bei der Gründung unterstützt, um die Erz- und Stahlversorgung ihrer Rüstungsindustrie langfristig zu sichern. Seit den sechziger Jahren war CVRD zum wichtigsten Zulieferer der japanischen Stahlindustrie geworden. In den siebziger Jahren investierte der Konzern dann unter der Militärregierung in alles, was die Generäle in der Hauptstadt Brasília strategisch interessant fanden – also alles, was sich aus Brasiliens Böden herausholen ließ und nicht Landwirtschaft war.

Als es der Investmentbanker Agnelli an die Spitze des Konzerns geschafft hatte, war für ihn klar: CVRD hat das Zeug zum Weltkonzern. „Dem Unternehmen fehlte lediglich der Fokus“, resümiert er heute. Er wählte zwei Geschäftsbereiche: Bergbau und Logistik.

Und Agnelli und sein junges Team brachten den Dampfer Vale auf Fahrt.

CVRD-Sitz
in Rio de Janeiro
© CVRD



Eisenerzmine Brucutu in Minas Gerais

In nur fünf Jahren verkauften sie ein Dutzend Unternehmen, die nichts mehr mit dem Kerngeschäft zu tun hatten, und übernahmen dafür alle Erzkonzerne in Brasilien. Die waren Anfang des Jahrtausends im New-Economy-Rausch billig zu haben: Selbst Stahlkonzerne wie Thyssen-Krupp waren froh, dass sie CVRD ihre damals unattraktiven Eisenerzminen verkaufen konnten – um es kurz darauf bitter zu bereuen: Denn die Eisenerzpreise steigen seit 2003 kontinuierlich. China ist als neuer Käufer auf den Weltmarkt gekommen. Ein Ende der Hausse ist nicht in Sicht.

Den Brasilianern hilft ihre gute Marktposition

In den Tagebergwerken in Nordbrasilien graben die Abräumbagger seit Jahren Tag und Nacht rund um die Uhr. Kommt es zu Lieferengpässen wie kürzlich, als ein Indiostamm zwei Stunden für höhere Entschädigungen demonstrierte und den Schienenverkehr zur Küste lahm legte, dann stauen sich die Schiffe vor den Atlantikhäfen.

Den Brasilianern hilft ihre gute Marktposition: Zusammen mit BHP Billiton und Rio Tinto kontrollieren sie mehr als zwei Drittel des Erzhandels weltweit. Selbst Stahlriesen wie der Weltmarktführer Arcelor-Mittal haben wenig Einkaufsmacht gegenüber dem Kartell.

Entsprechend profitabel ist das Geschäft: 2006 fuhr CVRD in jedem Quartal neue Rekordgewinne ein. Von Januar bis Oktober war ein Drittel des Umsatzes Nettogewinn – rund 3,6 Mrd. Dollar.

Agnelli nutzt die sprudelnden Milliarden Gewinne geschickt, um den Konzern auf den unvermeidbaren Abwärtszyklus bei den Erzpreisen vorzubereiten: Er kaufte Inco, investiert in Mosambik in eins der größten Kohlenbergwerke der Welt, inklusive Eisenbahnverbindung an die Küste und Hochseehafen. CVRD ist einer der wenigen ausländischen Konzerne, die den chinesischen Rohstoffkonzernen in Afrika etwas entgegensetzen können. Auch in der Heimat sorgen die Brasilianer für schlechtere Zeiten vor, indem sie Kunden dazu überre-

den, dort direkt zu investieren. So baut CVRD mit Thyssen-Krupp für 3,6 Mrd. Dollar in der Nähe von Rio de Janeiro ein gewaltiges Stahlwerk (vgl. *Tópicos* 4/2006). Zehn Prozent der Investitionen trägt CVRD. Der deutsche Konzern will von Brasilien aus Stahlvorprodukte nach Europa und in die USA exportieren. Vor kurzem hat CVRD dafür mit Thyssen-Krupp einen Liefervertrag für Erz über 15 Jahre im Wert von sieben Mrd. Dollar abgeschlossen. Mit dem chinesischen Konzern Baosteel und der koreanischen Posco sind weitere Stahlwerke in Brasilien geplant.

Rätselraten über den weiteren Expansionskurs

Wie der Expansionskurs weitergehen soll, darüber halten sich Agnelli und seine Vorstände bedeckt. Nur so viel ist sicher: Ihr Ziel ist, den Eisenerzanteil im Portfolio von derzeit rund zwei Drittel der Wertschöpfung bis 2010 auf rund die Hälfte zu reduzieren. Dafür sind Übernahmen im Ausland notwendig.

Deshalb hält sich auf den brasilianischen Finanzmärkten hartnäckig ein Gerücht, dass der Konzern alle Nicht-Eisen-Aktivitäten in einer neuen Holding „CVRD Base Metals“ mit Sitz in der Schweiz und einer Notierung an der Londoner Börse bündeln will. Davon wäre vor allem die Produktion von Nickel, Kupfer und Aluminium betroffen. Der Vorteil: Agnelli könnte über die Bergbau-Tochter in London die internationale Expansion einfacher vorantreiben. Vielleicht steht dann auch Anglo American bald auf der Kaufliste der Brasilianer. ■