

Deutsche Unternehmen in Brasilien

Blütezeit für Bio-Treibstoff

Sonniges Tropenland, endlose Küsten, starke Winde: Brasilien bietet alles, was die Solar- und Windenergiebranche zum Wachstum braucht. Doch in Brasilien entdeckten viele deutsche Unternehmen noch einen ganz anderen lukrativen Markt.

TEXT: ALEXANDER BUSCH

Brasilien lockte die Hamburger Conergy AG. Man schwärmte vom Potenzial für erneuerbare Energien wie Photovoltaik, Solarwärme und Windkraft. Doch als Peter Gross, Conergy-Direktor für Lateinamerika, im vorigen Jahr die Niederlassung in São Paulo gründete, war schnell klar: Der Konzern wird dort zu neuen Ufern aufbrechen. Biotreibstoff, vor allem Ethanol, heißt das Geschäft von Conergy in Brasilien.

Zusammen mit einem alteingesessenen Zucker- und Alkoholkonzern errichtet Conergy jetzt zwei Ethanolanlagen auf der grünen Wiese – als erste deutsche Firma in Brasiliens derzeit attraktivster Wachstumsbranche. Im Zentrum Südamerikas, 1 200 Kilometer von Küste und Häfen entfernt, wird die Fabrik inmitten gewaltiger Zuckerrohrplantagen errichtet. Der lokale Partner steuert Erfahrungen in der Landwirtschaft und im Betrieb von Destillen bei. Conergy organisiert die Finanzierung und bringt Erfahrungen in der Projektentwicklung von Energieanlagen ein. „Jeder der Partner profitiert vom anderen“, sagt Gross.

Aus Sicht von Experten eine viel versprechende Strategie: „Solche Netzwerke sind gerade für die meist kleinen Unternehmen der deutschen Umweltindustrie entscheidend, um ausreichende Größe zu erreichen und schnell zu wachsen“, sagt Burkhard Schwenker, Chef von Roland Berger Strategy Consultants. Durch Kooperationen können sich Firmen den Marktzugang sichern.

Wenn die Anlagen von Conergy in Betrieb gehen, soll das Ethanol per Zug und später über eine Ethanolpipeline zu



Endlose Zuckerrohrfelder: Brasiliens Ethanolproduktion läuft kräftig

den Atlantikhäfen gebracht und exportiert werden. Conergy will die Ethanolanlagen zeitweise selbst betreiben oder weiterverkaufen und in neue Projekte investieren.

Der börsennotierte Hamburger Systemanbieter dreht in Brasilien ein großes Rad. Rund 200 Mill. Dollar betragen die Investitionen, von denen Conergy die Hälfte stemmt. Vom Jahr 2009 an soll die brasilianische Tochter nach Wunsch der Conergy-Führung entscheidend zum Konzernumsatz beitragen, der im vorigen Jahr bei 752 Mill. Euro lag. Conergy will im Ausland und in neuen Geschäftsfeldern jenseits des Kerngeschäfts Photovoltaik wachsen.

Für Umwelttechniker wie Conergy liegen in großen Entwicklungsländern wie Indien, China oder Brasilien riesige Wachstumspotenziale. Denn die Verschmutzung nimmt dort zum Teil dramatische Ausmaße an. Doch im vorigen Jahr waren gerade einmal 14 Prozent der deutschen Umweltunternehmen global aufgestellt, 67 Prozent hatten nicht einmal einen europäischen, sondern einen rein nationalen

Schwerpunkt, heißt es in einer Untersuchung von Roland Berger.

Schnelles Wachstum für einen deutschen Mittelständler in Brasilien – das ist eine echte Herausforderung. Das Land schneidet auf den weltweiten Ranglisten über die Qualität des Geschäftsumfelds regelmäßig katastrophal ab: wuchernde Bürokratie, lähmende Justiz, starre Arbeitsgesetze mit hohen Personalkosten, ein komplexes Steuersystem und dazu noch weit verbreitete Korruption und Kriminalität. „Gerade für mittelständische Unternehmen ist es enorm schwer, in Brasilien Fuß zu fassen, trotz des attraktiven Marktes“, sagt Rolf Petermann, Wirtschaftsanwalt in São Paulo (siehe dazu auch die „Checkliste“).

Mehrere mögliche Hindernisse räumte Conergy schon im Vorfeld aus dem Weg: Durch die Auswahl des Direktors. Mit Gross, 38 Jahre alt, heuerten sie einen Experten für Biotreibstoffe an, der sich gut in Brasilien auskennt. Der Betriebswirt ist in Brasilien aufgewachsen, hat zeitweise für BASF in dem Land gearbeitet und in den vergangenen Jahren ein eigenes Energie-

beratungsunternehmen in São Paulo geführt. „Es ist ungemein hilfreich, hier schon selber ein Unternehmen gegründet und geführt zu haben“, sagt Gross. 90 Tage brauchte er, um Conergy in Brasilien zum Laufen zu bringen. Ein weiteres Unternehmen aus der Gruppe hofft er jetzt in nur 45 Tagen in Gang zu bringen.

Gross brachte die Kontakte zum heutigen Partner mit, das vereinfachte die Suche. Denn in der Zuckerbranche tummeln sich trotz des weltweiten Runs auf alternative Treibstoffe immer noch zahlreiche zerstrittene und verschuldete Familienunternehmen, mit denen ein Joint Venture in die Sackgasse führen würde.

Entscheidend für den Unternehmenserfolg in Brasilien sind für Gross die persönlichen Kontakte. Zwei Tage maximal verbringt er pro Woche im Büro. Der Rest der Zeit ist er unterwegs im Landesinnern, redet und verhandelt mit Zuckerfarmern, Ingenieuren, aber auch Politikern und Behörden. „Ich will an jeder relevanten Entscheidung teilnehmen“, sagt Gross. „Die Erfahrungen, die man dabei macht, sammelt man nicht am Schreibtisch.“

Als Deutscher hat man in Brasilien eigentlich nur Vorteile, sagt Gross. Das wird im Joint Venture auch vom Partner strategisch eingesetzt: „Wenn wir mit Vertretern aus der Politik reden, werde schon mal ich vorgeschickt, um das deutsche Ingenieurwissen im Projekt zu betonen.“ Der brasilianische Partner dagegen tritt mehr in den Vordergrund, wenn langfristige Pachtverträge mit Farmern verhandelt werden.

Für Gross ist es keine Frage, ob Conergy in Brasilien trotz der vielen Hürden weiter investieren wird: „Brasilien wächst zwar nicht so schnell wie Indien und China“, sagt er. „Aber als Systemanbieter für erneuerbare Energien müssen wir hier anwesend sein – nirgends sonst weltweit sind die Herstellungsbedingungen für alternative Treibstoffe so gut wie in Brasilien.“ Das sieht auch Schwenker so: „Brasilien ist auf dem besten Weg, zum Saudi-Arabien für Biokraftstoffe zu werden.“ ■

Checkliste: Chancen und Risiken in Brasilien

Land: Brasilien gehört zu den fünf größten Ländern der Erde. Das Land nimmt fast die Hälfte des südamerikanischen Kontinents ein und hat mehr als 180 Mill. Einwohner. Die zurückliegenden 15 Jahre waren geprägt von hoher Inflation und politischer Instabilität, heute hat sich die Lage aber deutlich verbessert.

Produktionsstandort: In Brasilien werden vor allem Autos und Flugzeuge, Stahl, Aluminium, Zinn, Kaffee, Soja, Zucker und Fleisch hergestellt. Das Land gewinnt durch seine Lage, Größe und durch Tradition, aber auch Attraktivität für Umweltfirmen. Mit der Stabilisierung sind allerdings auch die Löhne bei den dort produzierenden Firmen deutlich gestiegen – ebenso die Kosten für Energie, die lange sehr niedrig waren.

Bio-Treibstoff: Brasilien produziert den alternativen Treibstoff Ethanol zu international günstigsten Konditionen. Bereits zwischen 2000 und 2005 wurde die Ethanolproduktion Brasiliens um deutlich mehr als 50 Prozent ausgeweitet, die Exporte verzehnfachten sich sogar, meldet die Bundesagentur für Außenwirtschaft. In der Region um São Paulo befinden sich etwa 100 Ethanolfabriken im Bau und dürften innerhalb der nächsten fünf Jahre in Betrieb gehen, die Investitionen sollen rund 10 Mrd. Dollar erreichen.

Absatzmarkt: Brasilien ist heute im Vergleich nicht mehr der typische Billiglohnstandort, dafür wegen seiner Größe aber als Absatzmarkt sehr attraktiv. Dies gilt vor allem für die bekannten Marken, erläutert Paul Gruppo, Partner im Büro São Paulo von Roland Berger Strategy Consultants.

Marktzugang: Von der Gründung eigener Firmen bis hin zu Joint Ventures gibt es kaum Beschränkungen für ausländische Investoren. Der brasilianische Markt gilt aber als sehr komplex, deswegen nähern sich viele Firmen schrittweise. Ob Direktinvestition oder besser Joint Venture hängt von der Branche ab und davon, wie erfahren Firmen in der internationalen Expansion sind.

Bürokratie: Laut Weltbank dauert die Unternehmensgründung in Brasilien durchschnittlich 152 Tage – das Land landet damit im weltweiten Vergleich auf einem hinteren Platz. Das Rechtssystem gilt als schwerfällig und die Durchsetzung von Rechtsansprüchen als schwierig. Deswegen sollte man genau wissen, mit wem man Geschäfte macht.

Fehler und Risiken: Aus Sicht von Berater Gruppo ist einer der häufigsten Fehler, dass deutsche Firmen ihren Partnern oder lokalen Gesellschaften in Brasilien den aus dem Heimatland gewohnten Führungs- und Geschäftsstil aufdrücken wollen. Es sei falsch, Aufbau und Führung einer neuen Landesgesellschaft in Brasilien einem Team von Expatriates zu übertragen – der Mix ist gefragt. Denn die ins Land gesandten Manager brauchen lange Zeit, um in die lokale Business-Community zu gelangen und die komplexe brasilianische Wirtschaft zu verstehen. Beides sei aber entscheidend für den Erfolg. Ein großes Problem ist nach wie vor die hohe Kriminalitätsrate in den Zentren des Landes, bei Firmen direkt hängt aber die Bedrohung davon ab, was man herstellt.

Geschäftsleben: Brasilianische Manager gelten als offen, kommunikativ, direkt und als sehr teamfähig. Allerdings arbeiten sie nicht so strukturiert und straff wie die Deutschen. Das gesamte Geschäftsleben ist eher amerikanisch, da US-Firmen das dortige Management seit langem prägen.