



# Deutsch-Brasilianische Geschäftspartnerschaften

Kooperationen und M&A-Transaktionen

Ein Gemeinschaftsprojekt von:



TaylorWessing



# Partner der Initiative:

## COMMERZBANK

Die Commerzbank ist eine führende Bank in Deutschland und Polen. Auch weltweit steht sie ihren Kunden als Partner der Wirtschaft in allen relevanten Märkten zur Seite. Mit den Geschäftsbereichen Privatkunden, Mittelstandsbank, Corporates & Markets und Central & Eastern Europe bietet sie ihren Privat- und Firmenkunden sowie institutionellen Investoren die Bank- und Kapitalmarktdienstleistungen an, die sie brauchen. Die Commerzbank verfügt mit rund 1.200 Filialen über eines der dichtesten Filialnetze der deutschen Privatbanken und betreut insgesamt fast 15 Millionen Privat- sowie 1 Million Geschäfts- und Firmenkunden. Im Jahr 2012 erwirtschaftete sie mit durchschnittlich rund 56.000 Mitarbeitern Bruttoerträge von knapp 10 Milliarden Euro. In Brasilien ist die Commerzbank mit einer Repräsentanz in São Paulo vertreten. Das Team vor Ort unterstützt gemeinsam mit Kollegen aus Frankfurt und London sowohl brasilianische als auch deutsche Unternehmen bei ihrem Wachstum und damit verbundenem Finanzbedarf. Aufgrund ihrer langjährigen Präsenz in Brasilien kann die Commerzbank dort ein umfassendes Netzwerk für deutsche Kunden nutzbar machen und zugleich für brasilianische Unternehmen die Tür zum deutschen und europäischen Markt öffnen.



KPMG ist ein weltweites Netzwerk rechtlich selbstständiger Firmen mit mehr als 152.000 Mitarbeitern in 156 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit rund 8.600 Mitarbeitern an mehr als 20 Standorten präsent. Für deutsche und internationale Unternehmen haben sich die weltweiten Märkte als wichtiger Wachstumsfaktor etabliert. Entscheidend für den Investitionserfolg sind dabei eine sorgfältige Marktanalyse, fundiertes Know-how über lokale Besonderheiten und eine flexible, zukunftsgerichtete Auslandsstrategie. Unsere Brasilienspezialisten bieten in enger Kooperation mit den Fachleuten aus Audit, Tax und Advisory fachkundige Unterstützung beim Markteintritt sowie der Umsetzung der Investitions- und Wachstumsziele in diesem wichtigen Wachstumsmarkt. Für wesentliche Branchen unserer Wirtschaft haben wir zudem eine geschäftsbereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen unserer Experten weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

## TaylorWessing

TaylorWessing ist eine führende internationale Anwaltskanzlei mit mehr als 900 Rechtsanwälten an 22 Standorten in den drei größten Volkswirtschaften Westeuropas – Deutschland, Großbritannien und Frankreich – sowie in Osteuropa und im Nahen Osten, Singapur und China. TaylorWessing's Brazil Group berät Mandanten mit geschäftlichen Interessen in Brasilien und Unternehmer aus Brasilien, die nach Investitionsmöglichkeiten in Europa und Asien suchen. Die umfassenden, im Detail aufeinander abgestimmten Beratungsleistungen erstrecken sich auch auf die anderen großen lateinamerikanischen Länder. Die Brazil Group verfügt über langjährige enge Beziehungen innerhalb Brasiliens und über große Expertise mit grenzüberschreitenden Transaktionen. Mehrere bei TaylorWessing tätige Anwälte haben über viele Jahre in Brasilien gelebt und gearbeitet. Von ihrer langjährigen Erfahrung sowie guter Kenntnis des kulturellen Umfeldes und der Geschäftspraktiken profitieren die Mandanten.

- Interviews: Dr. Jan Curschmann, Stefan Kroeker, Reinhard Riegel, Dr. Rüdiger Theiselmann, Andre Weber
- Recherchen, Redaktion und Übersetzungen: Janko Fabian Lukac, Sabine Hornef, Christina Weiß

# Inhalt

---

<b>Vorwort</b>	<b>04</b>
<b>Deutsch-Brasilianische Geschäftspartnerschaften: Einführung und Marktüberblick</b>	<b>05</b>
<b>Deutsch-Brasilianische Transaktionen</b>	<b>16</b>
<b>Investoren-Übersicht: Ausgewählte Unternehmen aus Brasilien</b>	<b>20</b>
<b>Profile ausgewählter brasilianischer Investoren</b>	<b>22</b>
<b>Köpfe der Initiative</b>	<b>36</b>

## Vorwort

*In den vergangenen Jahren ist es vermehrt zu Beteiligungen brasilianischer Investoren an deutschen Unternehmen gekommen. Der Kauf der Stahlwerke Thüringen durch den brasilianischen Konzern CSN und der Erwerb der Burkhardt + Weber Fertigungssysteme GmbH in Reutlingen durch das brasilianische Familienunternehmen Romi SA sind zwei Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit.*

*Dabei spielen neben reinen Finanzinvestments insbesondere strategische Beteiligungen eine Rolle: Für Investoren aus Brasilien sind Investments in Deutschland attraktiv, um sich zu diversifizieren und zugleich von der Qualität und technologischen Vorreiterrolle deutscher Produkte zu profitieren. Umgekehrt können die deutschen Zielunternehmen mit den finanziellen Mitteln und Marktkenntnissen der brasilianischen Investoren neue Märkte erschließen und somit ihr Wachstum sicherstellen. Denn Brasilien ist mit mehr als 196 Millionen Einwohnern einer der weltweit am stärksten wachsenden Märkte. Zusätzlich sind die brasilianischen Unternehmen hervorragend im Mercosur-Wirtschaftsraum aufgestellt und expandieren verstärkt in den USA sowie im portugiesisch geprägten Afrika.*

*Jedoch besteht in Deutschland noch immer Zurückhaltung gegenüber brasilianischen Investoren. Ein wichtiger Grund hierfür ist die mangelnde Transparenz über potenzielle Investoren, die Akteure dahinter und ihre Motive und Absichten. Vor diesem Hintergrund haben Commerzbank, Taylor Wessing und KPMG die Initiative „Deutsch-Brasilianische Geschäftspartnerschaften“ gestartet, die sich mit Beteiligungen und der Gründung von Gemeinschaftsunternehmen, aber auch anderen Formen operativer Zusammenarbeit befasst. Ziel ist es, deutsche Unternehmer und Manager über brasilianische Investoren und deren Ziele zu informieren sowie die Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu beleuchten.*

*Die vorliegende Broschüre ist wesentlicher Bestandteil dieser Initiative. Sie enthält wichtige Informationen über den Markt, ausgewählte Transaktionen sowie wirtschaftliche und rechtliche Besonderheiten. Sie verschafft ferner eine Übersicht über die wichtigsten brasilianischen Investitionen in Deutschland, und wird abgerundet durch Interviews mit Unternehmensvertretern aus Brasilien, die sich Partnerschaften mit deutschen Unternehmen vorstellen können.*

*Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und würden uns freuen, wenn Ihnen diese Initiative eine hilfreiche Orientierung bei Ihren strategischen Wachstumsplänen gibt.*



Dr. Rüdiger Theiselmann  
Head of CF Corporate Center  
Commerzbank



Dr. Jan Curschmann  
Rechtsanwalt / Partner  
Taylor Wessing



Moritz Friederich  
Senior Manager Transactions  
& Restructuring  
KPMG in Deutschland

# Deutsch-Brasilianische Geschäftspartnerschaften: Einführung und Marktüberblick

*In den vergangenen Jahren hat sich Brasilien zu einem der gefragtesten Zielmärkte für M&A-Deals entwickelt. Zugleich haben brasilianische Unternehmen begonnen, in ausländische und auch deutsche Unternehmen zu investieren – angefangen mit Kooperationen auf operativer Ebene über Käufe von Geschäftsanteilen bzw. Akquisitionen bis hin zur Gründung von Gemeinschaftsunternehmen. Um diese Investitionen zum Erfolg zu führen, ist – wie bei jeglicher Art von Zusammenarbeit – vor allem eines wichtig: Vertrauen. Dieses wiederum basiert auf Transparenz und der Kenntnis des jeweiligen Partners. Ein offener Umgang hinsichtlich der Ausrichtung und Ziele ist also eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.*

*Denn sowohl der brasilianische Investor als auch das deutsche Zielunternehmen haben ein Interesse daran, die Chancen und Risiken der Kooperation möglichst frühzeitig einzuschätzen. Dieser einführende Abschnitt bietet einen Einblick in die Wirtschaft Brasiliens sowie seine regionalen Besonderheiten und die dort ansässigen Investoren mit Interesse an deutschen Unternehmen.*

### **Wirtschaftliche Situation in Brasilien**

Vor einer Geschäftspartnerschaft mit einem brasilianischen Unternehmen sollten zunächst kulturelle und wirtschaftliche Unterschiede in den Blick genommen werden. Brasilien hat etwa 196 Millionen Einwohner und ist mit einer Fläche von 17.843.000 km<sup>2</sup> fast zwei Mal so groß wie Europa. Das „ewige Land der Zukunft“ ist mit einem BIP von 2.476,6 Mrd. US-Dollar (2011) mittlerweile die sechstgrößte Volkswirtschaft der Welt und hat in den vergangenen 15 Jahren eine beeindruckende Transformation zu einer in vielen Bereichen sehr wettbewerbsfähigen Volkswirtschaft durchlaufen. Brasilien exportiert heute neben zahlreichen Rohstoffen (etwa Eisenerz, Kupfer, Soja, Mais und Kaffee) auch technologisch anspruchsvolle Produkte. Hierzu gehören beispielsweise Mittelstrecken- und Militärflugzeuge von

Embraer, dem viertgrößten Flugzeughersteller der Welt. Zusätzlich könnte Brasilien in den nächsten Jahren aufgrund substanzieller Erdölfunde von einem Energieimporteur zu einem bedeutenden Erdöl exportierendem Land werden. Dennoch wird Brasilien häufig noch als Entwicklungsland und nicht als potenzieller Investor wahrgenommen

Die Direktinvestitionen ausländischer Unternehmen in Brasilien erreichten in 2012 den Rekordwert von 67 Mrd. Euro und bleiben weiterhin auf einem hohen Niveau. Innerhalb der vergangenen zehn Jahre sind mehr als 40 Millionen Brasilianer aus der Armut in die Mittelklasse aufgestiegen und sorgen für einen stark wachsenden privaten Konsum. Dieser wird durch den Zugang zu Konsumentenkrediten für breite Bevölkerungsteile verstärkt. Die neue Mittelklasse Brasiliens gilt als ein



zentraler Wachstumstreiber des Landes. Profitieren dürfte Brasilien künftig aber auch vom „demografischen Bonus“: Das Durchschnittsalter in Brasilien – es liegt heute bei 29 Jahren – wird bis 2020 auf 34 und bis 2030 auf 38 Jahre steigen. Eine ähnliche Transformation ließ sich zuvor in den USA beobachten. Führende Wirtschaftsforscher gehen davon aus, dass Brasilien allein aufgrund dieser demografischen Entwicklung in den nächsten Jahren jeweils um 2,5% wachsen kann.

Die brasilianische Wirtschaft hat sich nach dem Krisenjahr 2009 schnell aus der Rezession erholt und ist in 2010 bereits wieder um 7,5% gewachsen. Vor dem Hintergrund der nachlassenden konjunkturellen Entwicklung in China, den USA und Europa ist das brasilianische BIP im Jahr 2012 zwar nur noch um etwa 1% gestiegen; allerdings wird in der nächsten Dekade ein durchschnittliches Wachstum von etwa 3-4 % p.a. erwartet. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass Brasilien die Gefahr steigender Inflation in den Griff bekommt (bis 2016 werden mehr als 5% Inflation erwartet), die wachsende Lücke zwischen industrieller Produktion und heimischem Konsum schließt und seine Attraktivität für Investitionen aus dem Ausland weiter steigern kann.

Brasiliens Wachstum erfordert erhebliche Investitionen in Bildung, Infrastruktur und die Produktion von Konsumgütern, um den lokalen Markt zu bedienen. Im Vorlauf der Fußballweltmeisterschaft 2014 und der Olympischen Sommerspiele 2016 in Rio de Janeiro unternimmt Brasilien beträchtliche Anstrengungen, um die Infrastruktur im Land zu modernisieren.

Zusätzlich eröffnet ausländischen Unternehmen eine Produktionsstätte in Brasilien die Möglichkeit, zollfrei in die anderen Mercosur-Staaten (Argentinien, Bolivien, Paraguay und Venezuela) sowie Chile zu exportieren. Die stabile wirtschaftliche Lage, regulatorische Reformen sowie ein besser entwickelter Kapitalmarkt haben die Attraktivität Brasiliens als Investitionsstandort deutlich erhöht.

Die brasilianische Wirtschaft ist neben dem lokalen Konsum- und Bausektor auf Agribusiness, Bergbau und Stahl sowie den Energiesektor fokussiert. Verschiedene brasilianische Industrieunternehmen treten immer häufiger mit technologisch wie qualitativ hochwertigen Erzeugnissen in Erscheinung.

Im Zuge dieser Entwicklung haben brasilianische Unternehmen in der jüngeren Vergangenheit zunehmend das Interesse internationaler Private-Equity Investoren geweckt. Die Zahl der M&A-Transaktionen in Brasilien im Jahr 2012 belief sich nach Angaben von Merger Market auf 870 mit einem Dealvolumen von insgesamt 83,3 Mrd. US-Dollar. An mehr als 60% der Transaktionen waren ausländische Investoren beteiligt, darunter auch deutsche Unternehmen, die den Wachstumsmarkt Brasilien erschließen und ihre ohnehin traditionell starke Position ausbauen möchten. Die in 2012 geschlossene Kooperation von E.ON und MPX, Energiekonzern der Infrastrukturholding von Eike Batista, zur Erschließung des brasilianischen sowie südamerikanischen Marktes ist ein gutes Beispiel für diese Entwicklung.



### Deutsche Unternehmen in Brasilien

Unternehmen wie Volkswagen, BASF, Mercedes Benz und auch Melitta sind seit Mitte der fünfziger Jahre mit eigenen Produktionsstätten in Brasilien aktiv. Sie beschäftigen insgesamt mehr als 100.000 Menschen und sind vor allem im Wirtschaftszentrum des Landes ansässig, der Metropolenregion Sao Paulo. Einige der deutschen Konzerne werden aufgrund ihrer langjährigen Präsenz im Markt inzwischen als brasilianische Unternehmen wahrgenommen. Für die betreffenden deutschen Unternehmen ist dies vorteilhaft, da brasilianische Verbraucher nationale Produkte oftmals vorziehen. Deutschland ist mit einem Handelsvolumen von mehr als 20 Mrd. US-Dollar Brasiliens viertgrößter Handelspartner. Um die wirtschaftlichen und politischen Beziehungen weiter zu vertiefen, wird im Jahr 2013 das Auswärtige Amt in Kooperation mit der Deutsch-Brasilianischen Handelskammer und dem Goethe-Institut das Deutsch-Brasilianische Jahr in Brasilien ausrichten.

### Investorentypen aus Brasilien

Dank der Transformation Brasiliens und der starken Position in ihrem Heimatmarkt treten brasilianische Unternehmen zunehmend offensiv auf, um durch internationale Akquisitionen oder organisches Wachstum ihre Absatzmärkte zu diversifizieren. Nachdem im ersten Jahrzehnt dieses Millenniums die Expansion in die südamerikanischen Nachbarländer sowie in den USA im Mittelpunkt stand, rücken nun immer öfter europäische und speziell deutsche Unternehmen in den Fokus. Das Spektrum der brasilianischen Investoren weist einige Besonderheiten auf:

### Staatsunternehmen

Die brasilianische Wirtschaft ist gekennzeichnet durch einen substanziellen Anteil staatlicher Unternehmen, die auch international aktiv sind. Die beiden größten Banken des Landes, Banco de Brasil und Caixa Economica Federal, gehören mehrheitlich dem brasilianischen Bundesstaat. Traditionell nimmt die Regierung Einfluss auf die Geschäftspolitik der zugleich größten Banken Südamerikas. Auch an Petrobras, einem der weltgrößten Ölkonzerne, ist der brasilianische Staat mehrheitlich beteiligt. Zusätzlich sind neben dem Stromkonzern Eletrobrás viele nationale und lokale Versorgungsunternehmen in staatlicher Hand. Diese Unternehmen akquirieren zunehmend ausländische Wettbewerber, um ihr Portfolio international zu diversifizieren und das Wachstum Brasiliens zu unterstützen.

Die Banco de Brasil erwarb beispielsweise im Jahr 2011 in Argentinien die Banco Patagonia sowie die EuroBank in den USA. Petrobras hat in den vergangenen Jahren Raffinerien und Förderstätten in Afrika, Lateinamerika und den USA übernommen. Ein weiteres Beispiel für das Interesse an Akquisitionen auch in Europa waren die Übernahmeverhandlungen von Petrobras mit ENI über einen 33 % Anteil (ca. 3,8 Mrd. Euro) an dem portugiesischen Energieunternehmen GALP in 2011. Diese scheiterten letztlich nur aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen hinsichtlich des Kaufpreises. Aufgrund ihrer bevorzugten Stellung im lokalen Markt finanzieren staatliche Unternehmen Übernahmen meist durch eigene Mittel oder durch die Emission von Aktien.

### **Ehemalige Staatsunternehmen**

Die vergleichsweise hohe Staatsquote in Brasilien ist einem historisch staatszentrierten Entwicklungsmodell geschuldet, wobei in früheren Zeiten noch deutlich mehr Großunternehmen in Staatsbesitz gewesen waren. In den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts wurden im Zuge einer Liberalisierungswelle verschiedene Unternehmen privatisiert, darunter

- Vale als drittgrößter Mienenbetreiber der Welt,
- CSN als internationaler Stahlkonzern und
- Braskem als größter brasilianischer Petrochemiekonzern.

Oftmals sind diese brasilianischen Großkonzerne an internationalen Börsen gelistet und

streben aus ihrer lokal außergewöhnlich starken Marktposition vermehrt internationale Übernahmen an. Diese finanzieren sie oft aus dem operativen Cash Flow. Ihr Interesse gilt technischer Expertise, internationalem Renommee sowie gut organisierten Produktionsstandorten und -prozessen.

### **Familienunternehmen**

Neben großen staatlichen Unternehmen sowie privaten Staatsunternehmen sind familiengeführte Holdings prägend für die brasilianische Wirtschaft. Letztere sind oft schon seit vielen Jahrzehnten erfolgreich tätig. Ein typisches Beispiel ist Globo – das größte Medienimperium Lateinamerikas mit Sitz in Rio de Janeiro, geführt durch die Familie Marinho. Die Globo Gruppe prägt



seit Generationen die brasilianische Kultur mit ihren Fernsehsendern, Radiostationen und Printmedien. Ein anderes Beispiel ist die EBX Group des deutschstämmigen Multimilliardärs Eike Batista, der ein Imperium aus Minen, Energie, Transport und Petrochemieunternehmen geschaffen hat. In vielen Bundesstaaten gibt es einflussreiche Familien, die wichtige lokale Unternehmenskonglomerate führen. Schritt für Schritt expandieren diese Unternehmen nun in neue Märkte, um ihren Umsatz zu diversifizieren und ihr Produktportfolio zu erweitern. Dieser Investorentypus strebt meist Mehrheitsübernahmen an.

#### **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)**

Die Brasilianische Entwicklungsbank BNDES wurde im Jahr 1952 als öffentliche Körperschaft zur Unterstützung der Industrialisierung Brasiliens gegründet. Sie ist isofern mit der deutschen KfW Bankengruppe vergleichbar, übersteigt diese in ihrer Bedeutung für die lokale Wirtschaftsförderung jedoch deutlich.

Seit ihrer Gründung finanziert die BNDES Investitionen großer brasilianischer Unternehmen sowie bedeutende Infrastrukturprojekte. Eine bedeutende Position hat sie zudem bei der Unterstützung des brasilianischen Wachstums durch Agrarinvestitionen, Mittelstandsförderung sowie bei der Förderung der Dienstleistungsbranche.

Dank der BNDES können brasilianische Unternehmen auch den Import / Export von Anlagegütern sowie internationale Akquisitionen finanzieren, wenn diese für die Entwicklung Brasiliens sinnvoll erscheinen. Die Kriterien für die Vergabe von Mitteln der

BNDES sind flexibel. So stellte die BNDES seit 2007 mehr als 3 Mrd US-Dollar für die Finanzierung von Infrastrukturprojekten mit brasilianischer Beteiligung in Angola, Argentinien, Chile und Venezuela zur Verfügung und beteiligte sich im Jahr 2012 mit 342 Millionen Real an der Finanzierung der Entwicklungskosten für zwei neue Pkw-Modelle von Volkswagen in Brasilien.

#### **Ausrichtung brasilianischer Investoren**

Brasilianische Unternehmen haben seit der Gründung des Freihandelszone Mercosur in erster Linie in Südamerika expandiert und danach aufgrund der traditionellen Verbindung zu den USA in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts dort investiert. Bedingt durch den lokalen wirtschaftlichen Aufschwung der vergangenen zehn Jahre und der Größe des brasilianischen Marktes steigt nunmehr aber auch das Interesse brasilianischer Investoren an deutschen Unternehmen.

Bei der Investitionsentscheidung brasilianischer Unternehmen stehen meist strategische Investitionen im Vordergrund, um das eigene Produktportfolio zu erweitern oder Zugang zu neuen Märkten zu erlangen. Der Zugriff auf technische Expertise, das Renommee sowie die Effizienz der Zielgesellschaft spielen eine bedeutende Rolle bei Übernahmen. Dabei bevorzugen brasilianische Investoren in der Regel Übernahmen von Unternehmensteilen oder Mehrheitsübernahmen, um maßgebende Kontrolle über das Investment ausüben zu können. Es ist jedoch nicht ungewöhnlich, dass das übernommene Unternehmen als eigenständige Tochtergesellschaft weitergeführt wird. Abhängig von der Größe der Projekte, können sich die

Investoren – insbesondere größere brasilianische Unternehmen – auch ein Joint Venture vorstellen.

Reine brasilianische Finanzinvestoren mit internationalem Fokus sind noch selten, da der lokale Markt sehr gutes Wachstumspotenzial bietet und substanzielle Investitionen notwendig sind. Zusätzlich sind der Finanzmarkt und die Kapitalanlagebranche noch nicht so stark entwickelt wie in den USA oder Deutschland. Gleichwohl gibt es lokal agierende Finanzinvestoren. Es ist wahrscheinlich, dass diese mit zunehmender Reife und Entwicklung künftig auch in Deutschland verstärkt aktiv werden.

Die Finanzierung von Investitionen erfolgt oft aus dem operativen Cash Flow oder durch Aufnahme von Eigenkapital, etwa durch die Emission von Aktien. Die Entwicklung des Kapitalmarkts in Brasilien macht weiter Fortschritte. Große brasilianische Unternehmen haben Zugang zu den lokalen und internationalen Finanzmärkten. Das Länderrating Brasiliens sowie das der brasilianischen Unternehmen hat sich in den letzten Jahren stetig verbessert und liegt längst im Investment Grade Bereich (Moody's: Baa2 / S&P: BBB – Stand: Januar 2013).



### **Kulturelle Besonderheiten brasilianischer Investoren**

Für die meisten brasilianischen Unternehmen ist die Übernahme von deutschen Unternehmen neues Terrain. Viele Unternehmen haben bisher nur Erfahrungen mit Übernahmen in Lateinamerika gesammelt und verfügen über wenig Expertise auf dem internationalen Parkett. Nur wenige wirklich große und bedeutende Unternehmen wie etwa Petrobras, CSN oder Odebrecht bilden insoweit Ausnahmen. Hinzu kommt, dass insbesondere die brasilianischen Familienunternehmen konservativ vorgehen und preissensitiv sind. Zudem besteht bei vielen Investoren große Skepsis gegenüber zu komplizierten Engagements. Risikoreiche Investments oder Beteiligungen an Unternehmen in Krisensituationen sind daher eher selten festzustellen.

Kulturelle Hemmnisse bei der Übernahme deutscher Unternehmen sind eher gering, da viele Brasilianer europäische Wurzeln haben und insbesondere im Süden des Landes zahlreiche Nachfahren deutscher Einwanderer leben. Die europäische Kultur ist in Brasilien sehr präsent, jedoch sind brasilianische Unternehmen oft weniger formell strukturiert als deutsche, und die Hierarchie ist stärker ausgeprägt. Zudem steht in der brasilianischen Gesellschaft die Familie im Mittelpunkt, und eine Vermischung der geschäftlichen Beziehung mit der persönlichen ist durchaus üblich und gewünscht, um Vertrauen zum Geschäftspartner aufzubauen. Die Geschäftssprache in Brasilien ist Portugiesisch, wobei auf den Führungsebenen in der Regel gutes Englisch gesprochen wird. Im Süden des Landes kann es vorkommen, dass die Geschäftspartner aufgrund ihrer Herkunft fließend Deutsch sprechen.

Wer als deutscher Unternehmer mit Investoren aus Brasilien verhandelt, sollte sich der Strukturen in der brasilianischen Gesellschaft und der Klassenunterschiede bewusst sein. In Brasilien gibt es eine kleine, sehr vermögende Oberschicht. Dem steht ein großer Teil der Bevölkerung mit sehr niedrigem Einkommen gegenüber, was zu einer recht straffen Segmentierung der Gesellschaft führt. Eine ernst zu nehmende Mittelschicht entwickelt sich erst seit wenigen Jahren. Brasilianische Investoren möchten auf einer Ebene mit Geschäftsführern oder Senior Management verhandeln und nicht mit mittleren Führungsebenen. Zudem bevorzugen sie eine entspannte Verhandlungsatmosphäre. Oft nehmen Verhandlungen viel Zeit in Anspruch. Anders als in Deutschland üblich, werden öffentliche Kritik oder Eile nicht gerne gesehen. Ein persönliches Kennenlernen neben dem Geschäftlichen wird erwartet, um den Verhandlungspartner einzuschätzen und seinen sozialen Status einzuordnen. Selbst Gespräche auf Geschäftsführungsebene haben oft nur vorbereitenden Charakter. In den Verhandlungen ist es nicht unüblich, dass bereits scheinbar geklärte Punkte später noch nachverhandelt werden.

Die persönliche Komponente spielt in Brasilien also eine herausragende Rolle. Interne Netzwerke in den Unternehmen sowie zwischen verschiedenen Investoren, Geschäftspartnern und Familien sind oft entscheidend für den Erfolg einer Verhandlung oder das Zustandekommen von Kontakten und Geschäftsmöglichkeiten. Viele Entscheidungsträger kennen sich durch das gemeinsame Studium an Eliteuniversitäten oder aus dem sozialen Umfeld – etwa die Mitgliedschaft in gesellschaftlichen

Clubs oder Vereinen. Es ist daher ratsam, sich einen Überblick zu verschaffen, wer in welchem Unternehmen über welche Entscheidungsbefugnisse und Einflüsse verfügt und wie die verschiedenen Akteure miteinander verbunden sind.

#### **Aktuelle Sicht brasilianischer Investoren auf Deutschland**

Deutsche Unternehmen genießen unter den Entscheidungsträgern in Brasilien eine hohe Reputation, sie stehen dort für Qualität und technologische Innovation. Tugenden wie hohe Arbeitsmoral sowie eine effiziente Arbeitsweise werden immer wieder hervorgehoben. Auch das starke Rechtssystem, geringe Korruption und das starke deutsche Patentrecht werden gelobt.

Auf der anderen Seite gelten Deutsche in Brasilien oft als zu formell, starrsinnig und zu ergebnisorientiert. Zudem sorgt die europäische Staatsschuldenkrise mitunter für kritische Nachfragen. Jedoch werden die Stärke und Stabilität sowie das dynamische Wachstum der deutschen Wirtschaft inmitten der Krise respektvoll betont. Unternehmen aus Deutschland genießen den Ruf, international führend zu sein. Zusätzlich gelten Kooperationen mit deutschen Partnern sowie Investitionen in deutsche Unternehmen aufgrund ihrer Zuverlässigkeit und Stabilität in Brasilien als außerordentlich attraktiv. Eine Verbindung zwischen deutschen und brasilianischen Partnern bündelt die Kernkompetenzen beider Kulturen. Deutsche Produktqualität, Effizienz und Innovation, kombiniert mit dem Zugang zu den Märkten und Netzwerken Lateinamerikas bilden schon aufgrund der schieren Größe des lokalen brasilianischen Marktes die Grundlage für den gemeinsamen Erfolg bei der Geschäftsexpansion.

#### **Behördliche Genehmigungsvoraussetzungen**

Im Gegensatz zu Transaktionen mit beispielsweise chinesischer oder indischer Beteiligung bestehen in Brasilien keinerlei zwingende Zustimmungsvoraussetzungen oder Devisenbeschränkungen für ausländische Beteiligungen brasilianischer Unternehmer. Diese sind lediglich verpflichtet, mit einem durch die Brasilianische Zentralbank (Banco Central do Brasil) zugelassenen brasilianischen Kreditinstitut einen Devisengeschäftsvertrag abzuschließen. Dem jeweiligen Antrag sind entsprechende unterstützende Unterlagen beizufügen. Sobald ein brasilianischer Investor sich also für ein Projekt entschieden hat, kann die vorgesehene Transaktion zeitnah durchgeführt werden. Bestimmte Einschränkungen können dann gelten, wenn die Transaktion auch eine Beteiligung des deutschen Partners am brasilianischen Unternehmen des Investors zur Folge hat. Ausländische Kapitalbeteiligungen sind in Brasilien für bestimmte, vom Gesetz als strategisch erachtete Bereiche eingeschränkt oder gar untersagt (Atomkraft, Kommunikation, Erdöl, Immobilien).

Ein wesentlicher, in beiden Ländern zu beachtender Punkt ist das mögliche Erfordernis einer vorherigen kartellrechtlichen Genehmigung des Zusammenschlusses, was insbesondere für große internationale Gesellschaften eine Überprüfung des Falles durch die Kartellbehörden bedeuten kann. Aufgrund der neusten Änderungen des Außenwirtschaftsgesetzes (AWG) und der entsprechenden Durchführungsverordnung (AWV) kann das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) den Erwerb deutscher Gesellschaften oder Beteiligungen an solchen durch einen

außerhalb der EU oder der Europäischen Freihandelsassoziation ansässigen Investor (und damit auch durch brasilianische Investoren) untersagen, wenn und soweit der mittelbare oder unmittelbare Stimmrechtsanteil des ausländischen Investors an der deutschen Gesellschaft nach dem Anteilserwerb mindestens 25% beträgt und der Erwerb die öffentliche Ordnung oder Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland gefährdet. In einem solchen Fall kann das BMWi den Erwerb innerhalb von drei Monaten nach Abschluss des Anteilkaufertrages im Hinblick auf die deutsche Gesellschaft oder nach Veröffentlichung einer Entscheidung zur Abgabe eines öffentlichen Übernahmeangebots untersagen (§ 53 Abs. 1 AWW). Da die außenhandelsrechtliche Beurteilung unabhängig von der Größe und

Branche der deutschen Zielgesellschaft erfolgt, empfiehlt es sich, im Voraus eine Unbedenklichkeitsbescheinigung des BMWi einzuholen, sofern die Tätigkeiten des deutschen Unternehmens als gefährdend für die öffentliche Ordnung oder Sicherheit Deutschlands eingestuft werden könnten.

Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die Voraussetzungen für ein Verbot durch das BMWi äußerst streng sind. Ein Verbot ist nur möglich im Falle einer tatsächlichen, hinreichend schweren Gefährdung, die ein Grundinteresse der Bundesrepublik berührt (§ 7 Abs. 2 Nr. 6, 2. Halbsatz AWG). Die Erfahrung in der Praxis hat gezeigt, dass das Verfahren zur Erlangung einer Unbedenklichkeitsbescheinigung äußerst unproblematisch und unkompliziert ist.



# Deutsch-Brasilianische Transaktionen

## Companhia Siderúrgica Nacional übernimmt Stahlwerke Thüringen und sichert Arbeitsplätze

Im Rahmen eines Kaufs verschiedener Assets von insgesamt 970 Millionen Euro hat die brasilianische Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) die Stahlwerke Thüringen für 482,5 Millionen Euro erworben. Diese Porfolioinvestition ist Teil der aktuellen Wachstumsstrategie von CSN. Weitere Investitionen in Thüringen sind bereits angekündigt.

Anfang 2012 nahm der spanische Stahlhersteller Alfonso Gallardo Group verschiedene Desinvestitionen vor, um seine Finanzkraft zu stärken. In diesem Zusammenhang erwarb CSN, der größte brasilianische und einer der weltweit kosteneffizientesten Stahlkonzerne, die Stahlwerke Thüringen zu einem Preis von 482,5 Millionen Euro.

CSN ist neben seinen Aktivitäten im Stahl- und Infrastruktursektor auch als Minenbetreiber tätig und erzielte im Jahr 2012 einen Gewinn in Höhe von 2 Mrd. US-Dollar. In den vergangenen Jahren hat der Konzern im Rahmen seiner Diversifizierungsstrategie bereits Akquisitionen in Nordamerika getätigt. Nun wurde durch die Übernahme der Stahlwerke Thüringen auch der Marktanteil im europäischen Stahlmarkt ausgebaut. Zuvor war CSN in Europa nur durch eine Vertriebsgesellschaft vertreten gewesen.

Das Management der Stahlwerke Thüringen begrüßte die Übernahme durch CSN, da der Bestand des Stahlwerks sowie der 670 Arbeitsplätze in Unterwellenborn gesichert wurden. Als finanzstarker Konzern bietet CSN den

Stahlwerken Thüringen die Möglichkeit, künftig in Anlagen und Produktionsprozesse zu investieren, um seine Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Für die Stahlwerke Thüringen ist dies bereits der vierte Eigentümerwechsel in den vergangenen 20 Jahren. Nach der Übernahme durch die Treuhand wurde das Unternehmen im Jahr 1992 durch die luxemburgische Arbed Gruppe übernommen, die im Jahr 2007 aufgrund kartellrechtlicher Auflagen im Rahmen der Fusion von Arcelor und Mittal das Stahlwerk an die Gallardo Gruppe veräußerte.

Diese Transaktion zeigt, dass brasilianische Konzerne durch Akquisitionen in Deutschland nicht nur neue Märkte erschließen, sondern auch lokal Arbeitsplätze sichern. Das gute Image deutscher Unternehmen in Brasilien wurde durch die ersten Reaktionen nach Abschluss der Transaktion bestätigt: Aufgrund der starken Performance des Stahlwerkes Thüringen setzt es bereits die Benchmark für alle anderen Werke im CSN-Konzern. Daher wurden die ersten Erweiterungsinvestitionen am Standort Saalfeld schon angekündigt.

## MPX und E.ON vereinbaren strategische Partnerschaft für Investitionen im Energiemarkt

Der deutsche Energiekonzern E.ON hat sich mit 11,7 Prozent an dem brasilianischen Versorger MPX beteiligt. Zusätzlich schlossen die beiden Unternehmen einen Kooperationsvertrag über die Entwicklung von Stromerzeugungsprojekten im Umfang von etwa 20.000 Megawatt in Brasilien und Chile.

Anfang 2012 vereinbarten MPX und E.ON, ein Gemeinschaftsunternehmen zu gründen, an dem beide Partner jeweils 50 Prozent halten. Dieses Joint Venture ist in Südamerika für alle Kohle- und Gaskraftwerkprojekte, für Projekte im Bereich Erneuerbare Energien sowie für die damit verbundenen Versorgungs- und Handelsaktivitäten verantwortlich. MPX verfügt bereits über genehmigte Kraftwerksprojekte mit einer jährlichen Erzeugungskapazität von 11.000 MW, die zu jeweils 50 Prozent in das Joint Venture eingebracht werden sollen. E.ON beteiligte sich mit 350 Mio Euro an einer Kapitalerhöhung von MPX und erwarb somit 11,7 Prozent der Stimmrechtsanteile an MPX.

Hinter MPX steht Eike Batista, einer der reichsten Männer Brasiliens. Mit seiner Konzerngruppe EBX und einem prognostiziertem Investitionsvolumen von 15 Mrd. US-Dollar in den Jahren 2011 und 2012 ist er einer der größten privaten Investoren im brasilianischen Infrastrukturbereich hinsichtlich Petrochemie, Energie, Logistik, Mienen,

Offshore Engineering und Immobilien. Die Kooperation mit E.ON ist nach Einschätzung von Eike Batista „ein Meilenstein auf dem Weg der internationalen Diversifizierung von MPX.“ Auf diese Weise erhalte sein Unternehmen Zugang zu der technischen Expertise von E.ON bei der Entwicklung und Steuerung von neuen Erzeugungskapazitäten. E.ON erschließt durch die Kooperation den Zugang zu den Wachstumsmärkten in Lateinamerika mit einem der bestvernetzten Unternehmen Brasiliens.

Mittlerweile haben MPX und E.ON begonnen, die ersten gemeinsamen Projekte zu entwickeln. In Rio Grande do Norte erhielten sie die Genehmigung für Greenfield Windenergieprojekte mit einer geplanten Kapazität von 600 MW und der Option auf weitere 600 MW. Zusätzliche Projekte befinden sich derzeit im Genehmigungsprozess. Die zügige Umsetzung der Zusammenarbeit in verschiedenen Projekten unterstreicht die Bedeutung der Kooperation zwischen E.ON und MPX.

## Indústrias Romi erwirbt Burkhardt + Weber: Vertrieb deutscher Maschinen in Südamerika

Im März 2012 erwarb der brasilianische Mittelständler Indústrias Romi S.A. den Fertigungssystemhersteller Burkhardt + Weber in Reutlingen. Ziel ist es, das Produktportfolio zu erweitern. Auf diese Weise erhält Romi erstmals Zugang zum chinesischen Markt und wird künftig die Produkte von Burkhardt + Weber verstärkt in Südamerika sowie den USA vermarkten.

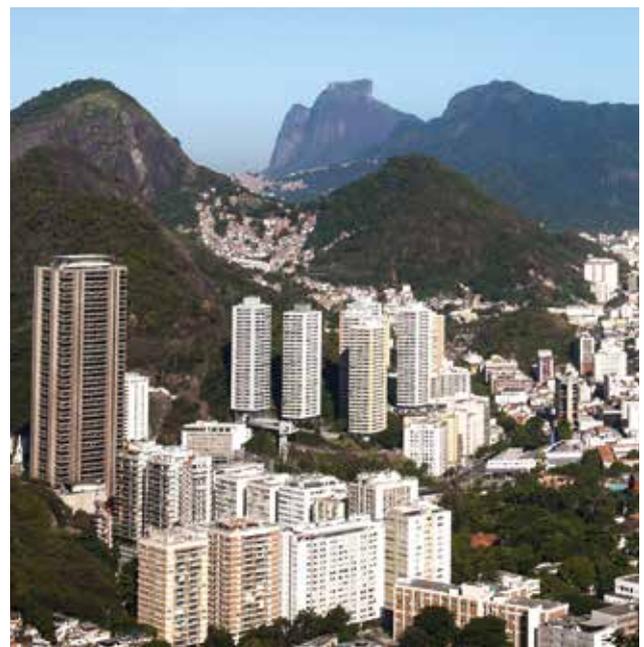
Indústrias Romi S.A. zahlte für die Akquisition etwa 20,5 Millionen Euro an die italienische Unternehmensgruppe Grupo Riello Sistemi. Bei Burkhardt + Weber handelt es sich um einen kleinen, aber renommierten Hersteller für Fertigungssysteme. Mehr als 220 Mitarbeiter werden in Reutlingen beschäftigt. Das Unternehmen kann auf eine fast 140-jährige Geschichte zurückblicken und hat mit dem neuen Eigentümer hervorragende Aussichten, um an dem starken Wirtschaftswachstum der BRIC-Staaten teilzuhaben.

Indústrias Romi S.A. ist in Brasilien einer der Marktführer für die Herstellung von Plastikverarbeitungs- und Werkzeugmaschinen und wurde im Jahr 1930 gegründet. Mehr als 2.500 Beschäftigte sind in Brasilien tätig. Der Börsengang im Jahr 2007 diente zur Finanzierung der Expansionsstrategie. Seither sind zwei italienische Werkzeughersteller übernommen worden und zuletzt Burkhardt + Weber. Die Gründerfamilie hält weiterhin die Mehrheit der stimmberechtigten Aktien des Unternehmens und ist bestrebt, sowohl das Portfolio als auch die Vertriebsmärkte des Unternehmens sukzessive auszubauen.

Die Übernahme von Burkhardt + Weber ist Teil der internationalen Wachstumsstrategie. Das Management ist unverändert und Burkhardt + Weber als eigenständige Gesellschaft im Konzern erhalten geblieben. Romi-CEO Livaldo Aguiar dos Santos betonte, dass es sich um eine typische Win-Win Situation handele: „Romi wird mit dem Produkten von Burkhardt + Weber seine Baureihen erweitern und künftig Maschinen „Made in Germany“ auf dem amerikanischen Markt anbieten. Im Gegenzug werden die Aktivitäten von Burkhardt + Weber durch Romis Finanzkraft und den Zugang zu weltweiten Kunden

ausgebaut“. Die Vertriebs- und Serviceniederlassung von Burkhardt + Weber in Shanghai soll vergrößert werden.

Die Übernahme von Burkhardt + Weber durch Romi zeigt, wie sich ein deutsches mittelständisches Traditionsunternehmen hervorragend mit einem brasilianischen Familienunternehmen ergänzen kann. Die neue Muttergesellschaft begleitet die Investitionen und ermöglicht die Expansion in neue Märkte. In diesem Zusammenhang wurde unterdessen in Reutlingen auch mit dem Neubau eines Gebäudes für Verwaltung und Konstruktion für mehr als 4 Millionen Euro begonnen.



## Braskem übernimmt zwei deutsche Werke von Dow Chemical und steigt in den europäischen Markt ein

Für 323 Millionen US-Dollar hat der brasilianische Kunststoff-Hersteller Braskem verschiedene Produktionsanlagen von der Dow Chemical Company übernommen. Darunter sind zwei Werke in Wesseling bei Köln und Schkopau bei Halle/Saale. Mit diesem Schritt baut Braskem seine internationale Marktposition aus. Zudem richtete Braskem Mitte 2012 in Frankfurt am Main seine Europazentrale ein, die künftig die deutschen Werke sowie den Vertrieb in Europa leiten wird.

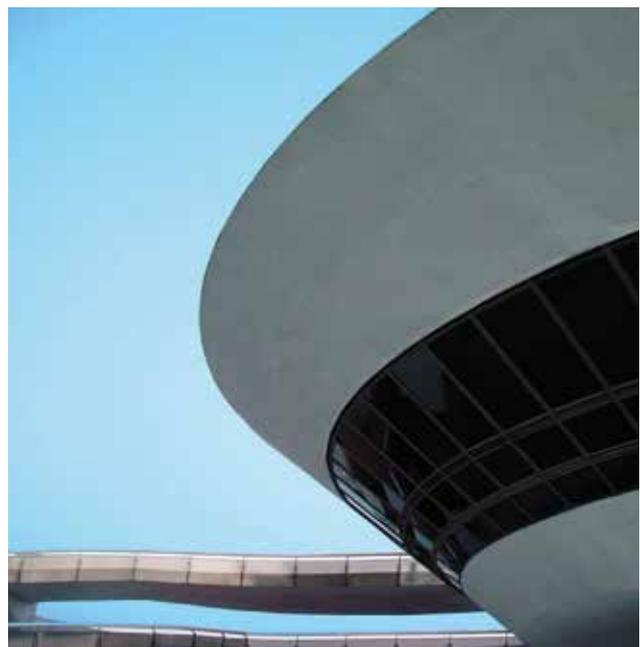
Nachdem Dow Chemical im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung entschieden hatte, sich von seinem weltweiten Polypropylengeschäft zu trennen, erwarb Braskem von dem US-Konzern vier Produktionsanlagen für Polypropylen mit einer Gesamtproduktionskapazität von 2,3 Milliarden Pounds. Die beiden deutschen Werke in Wesseling und Schkopau haben zusammen eine jährliche Kapazität von 1,2 Milliarden Pounds. Auf diese Weise ist Braskem in den europäischen Markt für thermoplastische Kunststoffe eingetreten.

Braskem mit Hauptsitz in São Paulo ist der größte Hersteller für thermoplastische Kunststoffe auf dem amerikanischen Kontinent und der fünftgrößte weltweit. Das Unternehmen wurde im Jahr 2002 von dem staatlichen Ölkonzern Petrobras sowie dem größten brasilianischen Baukonzern Odebrecht gegründet. In den vergangenen zehn Jahren ist Braskem zum viertgrößten petrochemischen Unternehmen in Gesamtamerika avanciert. Im Jahr 2010 weihte das Management die weltweit größte Produktionsanlage für Polyethylen aus Zuckerrohr ein und gehört damit zu den technologischen Vorreitern auf dem Gebiet der Produktion von nachhaltigen Chemierzeugnissen.

Die beeindruckende Expansion von Braskem wurde durch das starke Wachstum in Brasilien begünstigt. Aus einem früheren Nebengeschäftsbereich des staatlichen Ölversorgers Petrobras wurde innerhalb eines Jahrzehnts ein börsennotiertes, internationales Petrochemieunternehmen, das eigenständig technologische Innovationen entwickelt. Die Akquisition der beiden Werke

in Deutschland ist der konsequente nächste Schritt auf dem Weg zum multinationalen Konzern.

Mit dem Zukauf in Übernahme sichert Braskem in Wesseling und Schkopau mehr als 100 Arbeitsplätze in einem herausfordernden Marktumfeld: Zurzeit geraten die europäischen Kunststoffhersteller durch neue petrochemische Komplexe im arabischen Raum unter Druck. Braskem bekräftigt sein Bekenntnis zum Standort Deutschland durch die Gründung seiner neuen Europazentrale in Frankfurt am Main und die Entsendung von Top-Managern.



# Investoren-Übersicht: Ausgewählte Unternehmen aus Brasilien

## **Indústrias Romi** – Details siehe Porträt

- Geschäftssitz: Sao Paulo
- Gegründet: 1930
- Eigentümer: börsennotierte Gesellschaft
- Fokusregionen: USA, Germany
- Fokussektoren: Maschinenwerkzeuge
- Website: [www.romi.com.br](http://www.romi.com.br)

## **Grupo EBX** – Details siehe Porträt

- Geschäftssitz: Rio de Janeiro
- Gegründet: 1983
- Eigentümer: Eike Batista
- Fokusregionen: USA, Germany
- Fokussektoren: Öl und Gas, Energie, Stah, Logistik, Unterhaltung
- Website: [www.ebx.com.br](http://www.ebx.com.br)

---

## **Companhia Siderúrgica Nacional** – Details siehe Porträt

- Geschäftssitz: Rio de Janeiro
- Gegründet: 1941
- Eigentümer: börsennotierte Gesellschaft
- Fokusregionen: global
- Fokussektoren: Bergbau, Stahl, Eisen, Zement, Logistik, Energie
- Website: [www.csn.com.br](http://www.csn.com.br)

## **BRF Brasil Foods**

- Geschäftssitz: Itajaí
- Gegründet: 2009
- Eigentümer: börsennotierte Gesellschaft
- Fokusregionen: Lateinamerika, Mittlerer Osten (Saudi-Arabien, Kuwait, Libyen, Ägypten, Irak), Europa, Asien, Großbritannien
- Fokussektoren: Schlachtung von Geflügel und Schwein, Milchprodukte
- Website: [www.brazilfoods.com](http://www.brazilfoods.com)

---

## **Fibria**

- Geschäftssitz: Sao Paulo
- Gegründet: 2009
- Eigentümer: börsennotierte Gesellschaft
- Fokusregionen: Brasilien, USA, Schweiz, Ungarn, China, Niederlande, Italien, Malaysia
- Fokussektoren: Papier und Pappe
- Website: [www.fibria.com.br](http://www.fibria.com.br)

## Gerdau

- Geschäftssitz: Porto Alegre
- Gegründet: 1901
- Eigentümer: börsennotierte Gesellschaft
- Fokusregionen: Latin America, Spain, India, USA
- Fokussektoren: Stahl für zivile Produktion, Industrie, Landwirtschaft, und Automobilindustrie (Langstahl, Spezialstahl, Flachstahl und andere Stahlprodukte)
- Website: [www.gerdau.com](http://www.gerdau.com)

## Itaúsa – Details siehe Porträt

- Geschäftssitz: Sao Paulo
- Gegründet: 1966
- Eigentümer: börsennotierte Gesellschaft
- Fokusregionen: Brazil
- Fokussektoren: Holdinggesellschaft mit Beteiligungen in verschiedenen Feldern (u.a. Finanzen, Immobilien; Industrie einschließlich Holzböden, Keramik und Metall, Gesundheit, Chemie, Elektronik)
- Website: [www.itausa.com.br](http://www.itausa.com.br)

---

## Petrobras

- Geschäftssitz: Rio de Janeiro
- Gegründet: 1953
- Eigentümer: börsennotierte Gesellschaft
- Fokusregionen: Lateinamerika, USA, Großbritannien, Niederlande, Portugal, Türkei, China, Japan, Singapur, Australien, Neuseeland, Libyen, Benin, Nigeria, Gabón, Angola, Tanzania, Namibia
- Fokussektoren: Öl und Ölderivate, Gas, Schmiermittel, Petrochemie, Dünger, Biotreibstoff
- Website: [www.petrobras.com](http://www.petrobras.com)

## Usiminas

- Geschäftssitz: Belo Horizonte
- Gegründet: 1956
- Eigentümer: börsennotierte Gesellschaft
- Fokusregionen: global
- Fokussektoren: Stahl
- Website: [www.usiminas.com.br](http://www.usiminas.com.br)

---

## Vale

- Geschäftssitz: Rio de Janeiro
- Gegründet: 1942
- Eigentümer: börsennotierte Gesellschaft
- Fokusregionen: global
- Fokussektoren: Stahl und Bergbau, Logistik
- Website: [www.vale.com](http://www.vale.com)

# Profile ausgewählter brasilianischer Investoren



Thomaz Zanotto

## Companhia Siderúrgica Nacional S.A. (CSN)

Auf dem internationalen Stahlmarkt herrscht ein scharfer Wettbewerb angesichts rückläufiger Nachfrage nach Stahl und erheblicher Überkapazitäten. In diesem anspruchsvollen Umfeld hat sich der brasilianische Konzern CSN gut behauptet und plant nun, seine Internationalisierung zu forcieren. In Deutschland hat man mit den Stahlwerken Thüringen bereits erste Erfahrungen gesammelt. Thomaz Zanotto, Berater des CEO, erläutert im Interview die Zukunftspläne.

### **Q: Wie laufen die Geschäfte von CSN in Deutschland?**

A: Sehr gut – fast zu gut. Die Stahlwerke Thüringen haben seit unserer Übernahme bereits zweistellige EBITDA-Margen erzielt und setzen Maßstäbe für andere Produktionsstätten in unserem Konzern. Unser CEO bringt immer wieder neue Ideen mit, wenn er aus Deutschland zurückkehrt.

### **Q: Können Sie sich vorstellen, Ihren Marktanteil in Deutschland durch weitere Akquisitionen zu steigern?**

A: Das ist nicht auszuschließen, wobei wir uns derzeit hauptsächlich auf die beiden zum Verkauf stehenden Stahlwerke von ThyssenKrupp in Brasilien und in den USA fokussieren. Sobald diese Transaktion gelaufen ist, werden wir aber sicherlich nach weiteren Gelegenheiten in der EU schauen, einschließlich Deutschland. Denkbar ist ferner, dass wir in Europa auch außerhalb der Eurozone aktiv werden – sei es in Form von Akquisitionen oder Greenfield Projekten. Hierfür bestehen gute Voraussetzungen, da wir mit den Stahlwerken Thüringen ja bereits in Europa präsent sind.

### **Q: Kommen für Sie große Übernahmen in Betracht?**

A: Das hängt von der konkreten Gelegenheit ab. Allerdings sehen wir ja mittlerweile auf der ganzen Welt, dass Großprojekte – dazu gehören auch Übernahmen – oft vor Probleme gestellt werden, die schwer zu bewältigen sind. Es kann daher auch eine vernünftige Überlegung sein, eine Vielzahl von kleinen Projekten zu betreiben und damit letztlich auch die Risiken beherrschbarer zu machen.

**Q: Wie sieht die Internationalisierungsstrategie von CSN aus?**

A: Wir beabsichtigen, aus CSN einen multinationalen Konzern zu schmieden. Bislang sind wir überwiegend auf Brasilien konzentriert und haben hier etwa 90 Prozent unserer Assets. In den nächsten Jahren sollen etwa 30 bis 40 Prozent der Assets außerhalb unseres Heimatmarkts liegen. Wir könnten dazu Gelegenheiten aus Desinvestitionen nutzen, zu denen es im internationalen Markt aufgrund latenter Überkapazitäten kommen wird.

**Q: Was beeinflusst Ihre Internationalisierung?**

A: Wie sich der Stahlsektor entwickelt, hängt aus unserer Sicht stark von der wirtschaftlichen Erholung der US-Wirtschaft ab. Nach der Krise verzeichnen wir dort momentan eine steigende Nachfrage nach Stahl. Davon könnten wir aufgrund unserer geografischen Lage profitieren und aus dieser starken Position heraus unsere Internationalisierung weiter vorantreiben.





Henri Penchas

## Grupo Itaúsa - Investimentos Itaú S.A. (Itaúsa)

Wenn es in Brasilien ein leuchtendes Beispiel für wirtschaftliche Diversifikation gibt, dann ist es die börsennotierte Itaúsa. Unter ihrem Dach finden sich Aktivitäten verschiedenster Art: angefangen mit dem Banco ITAU, als die größte Privatbankengruppe Brasiliens und Südamerikas über den Holzbodenhersteller Duratex (siehe separates Interview) und die IT-Tochter Itautec bis hin zum Chemieunternehmen Elekeiroz. Mit insgesamt 120.000 Mitarbeitern und einem Konzernumsatz von zuletzt umgerechnet 30 Mrd. USD ist es eines der größten brasilianischen Konglomerate. Über Zukunftsthemen und mögliche Projekte mit deutschen Partnern äußert sich Itaúsa-Vorstandsmitglied Henri Penchas im Interview.

### Q: Wie ist Ihr aktueller Eindruck von Deutschland?

A: Inmitten der Eurokrise hat sich die deutsche Wirtschaft bisher gut entwickelt, was sicherlich auch der Politik der deutschen Regierung zu verdanken ist. Ich halte sie für die beste Regierungschefin. Es stellt sich aber die Frage, wie lange die deutsche Bevölkerung akzeptiert, dass andere Euro-Länder finanziell unterstützt werden. Im Jahr 2013 sind Wahlen in Deutschland, und die Vorzeichen für Angela Merkel stehen nicht gut, wenn man den Ausgang der Wahl in Niedersachsen betrachtet.

### Q: Können Sie sich vorstellen, mit deutschen Unternehmen enger zu kooperieren?

A: Das ist gut möglich, allerdings derzeit weniger in Form von Akquisitionen in Deutschland, sondern eher in Brasilien: wir verfolgen die Strategie, in unserem Heimatmarkt zu wachsen und könnten uns beispielsweise vorstellen, hiesige Spezialchemie-Aktivitäten eines deutschen Unternehmens für unsere Tochtergesellschaft Elekeiroz zu erwerben. Dafür stehen bis zu 500 Mio. USDollar zur Verfügung.

### Q: Sind Sie ausschließlich an Zukäufen interessiert?

A: Neben Akquisitionen kommen für uns auch Joint Ventures oder Kooperationen mit deutschen Unternehmen im Bereich Spezialchemie in Betracht. In diesem Bereich sind wir offen für alles, was uns zu Wachstum in Brasilien verhilft.

**Q: Wo sehen Sie sonst noch Ansatzpunkte für Projekte mit deutschen Unternehmen?**

A: Wir prüfen derzeit, einzelne Aktivitäten von Itaotec zu verkaufen. Das könnte beispielsweise die Produktion von Geldautomaten betreffen, während wir die Service-Einheit mit Blick auf unsere Itau Unibanco Filialen behalten werden. Auch die IT-Sparte mit Anwendungen für Logistiker, Einzelhändler und Pharmahersteller steht zur Disposition. Zudem ist es möglich, dass wir das Geschäft mit Laptops und PCs verkaufen. Vielleicht ist dies für deutsche Unternehmen attraktiv, die in diesen Bereichen den südamerikanischen Markt erschließen möchten. (HINWEIS: wir waren uns nicht sicher, ob Sie diese Information öffentlich kundtun möchten – falls nein, löschen Sie diese Frage und Antwort bitte)

**Q: Welche Zukunftsthemen sehen Sie und inwieweit könnten deutsche Unternehmen dabei für Itaúsa eine Rolle spielen?**

A: Es ist der erklärte Wille unserer Hauptaktionäre, verstärkt in neue Geschäftsfelder zu investieren, um in Brasilien zu wachsen. Hierfür können wir signifikante Beträge in die Hand nehmen. Wenn ein deutsches Unternehmen mit attraktiven Ideen auf uns zukommt, sind wir sehr offen und können uns eine Zusammenarbeit gut vorstellen. Denn letztlich wollen wir dem Ziel näher kommen, das wir uns bei unserer Gründung im Jahr 1974 gesetzt haben: Bankgeschäft und Industriegeschäft sollen jeweils zur Hälfte zum Ergebnis beitragen. Derzeit hat das Banking einen Anteil von 80 Prozent, es gibt also noch einiges zu tun.





Flavio Donatelli

## **Duratex S.A.**

Duratex ist der größte Produzent von Holzböden, Beschlägen und Sanitärprodukten in der südlichen Hemisphäre sowie Brasiliens führender Hersteller von Laminatböden. Mit mehr als 10.000 Beschäftigten an 13 Standorten wurden im Jahr 2012 etwa 3 Mrd. BRL (1,1 Mrd. EUR) Umsatz erzielt. Duratex ist börsennotiert und hat Itaúsa (siehe separates Interview) sowie Ligna Group als Hauptaktionäre. Im Interview erläutert CFO Flavio Donatelli die strategischen Ziele und Möglichkeiten für eine strategische Partnerschaft.

**Q: Welche Erfahrungen hat Duratex bisher mit deutschen Unternehmen gemacht?**

A: Duratex arbeitet seit langem mit deutschen Unternehmen aus dem Maschinenbau zusammen und hat hunderte Millionen Euro in Aufbau und Ausstattung von Anlagen in Brasilien investiert. Kürzlich haben wir auch Erfahrungen mit dem Kauf von Parkettböden aus Deutschland gemacht.

**Q: Haben Sie Interesse an Akquisitionen oder Beteiligungen in Deutschland?**

A: Derzeit sind wir nicht an Akquisitionen deutscher Unternehmen interessiert. Der Inlandsmarkt in Brasilien zeigt eine sehr gute Dynamik und wir priorisieren unsere Aktivitäten dort. Allerdings können wir uns immer vorstellen, ein Joint Venture mit einem deutschen Partner zu bilden, wenn es uns einen Mehrwert bringt.

**Q: Und worin kann dieser Mehrwert liegen?**

A: Unser Heimatmarkt ist Südamerika, insbesondere Brasilien. Dort haben wir einen Marktanteil von 40 Prozent. Diese Position wollen wir absichern. Dazu kann auch ein Zukauf sinnvoll sein, wenn das betreffende Unternehmen bereits Produkte in den südamerikanischen Märkten anbietet, die unser Produktportfolio komplettieren.

**Q: Sehen Sie weitere Möglichkeiten einer Zusammenarbeit mit deutschen Unternehmen?**

A: Ja, absolut. Für Gespräche mit Zulieferern auch aus Deutschland in unseren Kernprodukten sind wir stets offen..

**Q: Wie interessant sind Rohmaterial-Zulieferungen für Duratex?**

A: Hochwertiges Parkett beziehen wir bereits aus Deutschland, mit Laminat werden wir aus China beliefert. Für neue Angebote sind wir stets gerne offen. Nichtsdestotrotz können wir auch auf unseren eigenen Kapazitäten zurückgreifen.





Guilherme Affonso Ferreira

## Teorema Gestão de Ativos Ltda.

Viele sehr vermögende Familien der brasilianischen Oberschicht investieren über Family Offices. Zudem legen Pensionsfonds ihre Gelder an. Für beide Zielgruppen ist Teorema eine bedeutende Investmentgesellschaft. Bisher war sie vor allem in den USA aktiv, nun rückt Europa und hierbei auch Deutschland stärker in den Fokus. Über die Gründe und Ziele spricht CEO Guilherme Affonso Ferreira im Interview.

### Q: Wie investiert Teorema typischerweise in Unternehmen?

A: Wir sind auf börsennotierte Gesellschaften konzentriert und gehen Minderheitsbeteiligungen von bis zu fünf Prozent ein. Wir sehen uns also als ein rein finanzieller Investor und mischen uns nie ins Tagesgeschäft ein.

### Q: Was sind Ihre zentralen Investmentkriterien?

A: Es gibt für uns ein zentrales Kriterium: wenn wir meinen, dass ein Unternehmen unterbewertet ist, kann es für uns ein attraktives Investment sein. Es muss immer Entwicklungsspielraum geben, das ist uns wichtig.

### Q: Schließt das auch Restrukturierungssituationen ein?

A: Ja, wir können uns auch gut vorstellen, Unternehmen aus der Krise wieder in eine Wachstumsphase zu begleiten.

### Q: In welchen Branchen sind Sie bisher aktiv gewesen?

A: In den USA haben wir beispielsweise in Caterpillar, Johnson & Johnson und Intel investiert. In Brasilien unterhalten wir zahlreiche Beteiligungen, etwa in der Banken- und Versicherungsbranche. Zudem halten wir eine Beteiligung an einem Unternehmen, das Geldscheine und Ausweise druckt. Ferner sind wir im Bausektor aktiv, finanzieren einen Reifenproduzenten, einen Damenschuh-Hersteller sowie eine Supermarktkette. In Deutschland waren wir bisher noch nicht engagiert, was wir aber ändern wollen.

**Q: Was können Sie in Deutschland neben Kapital einbringen?**

A: Über unsere Portfolio-Gesellschaften können wir Zugang zu breitem Markt-Know-how verschaffen: meine Kollegen und ich gehören verschiedenen Aufsichtsräten an und können über dieses Netzwerk auch einen Mehrwert für mögliche deutsche Beteiligungen bieten.

**Q: Welchen Vorteil hat ein deutsches Unternehmen davon, wenn es Teorema als Investor aufnimmt?**

A: Wir sind langfristig orientiert, das heißt wir legen uns in aller Regel auf fünf Jahre fest. Damit sind wir ein stabiler Ankeraktionär und das Portfolio-Unternehmen hat somit hohe Verlässlichkeit. Auch wenn es einmal nicht rund läuft, bringen wir viel Geduld auf und sind damit ein echter Partner – auch für deutsche Unternehmen.





Peter Estermann

## Magnesita Refratários S.A.

Wann immer etwas feuerfest sein muss, ist Magnesita weltweit ein Begriff: der börsennotierte Konzern aus São Paulo beliefert alle großen Stahlkonzerne und Zementhersteller mit hitzebeständigen Ziegeln und Gussteilen aus verschiedenen Rohstoffen, die überwiegend in Magnesitas eigenen Minen (Magnesium, Dolomit, Chromit und Hochtonerde) gewonnen werden. Dieser integrierte Ansatz erlaubt es dem Unternehmen, feuerfeste Produkte in hochmoderner und maßgeschneiderter Form in seinem R&D Center zu entwickeln und damit zu äußerst günstigen Konditionen am Markt anzubieten. Im Interview erläutert Peter Estermann die strategischen Ziele von Magnesita – und welche Rolle Deutschland dabei spielt. Zudem gibt der kürzlich zum Global Chief Operating Officer bestellte Deutsch-Brasilianer, der einen Großteil seines Lebens in Brasilien verbracht hat und daher beide Länder gut kennt, einen interessanten Einblick in die deutsch-brasilianische Kultur.

### **Q: Was verbindet Magnesita mit Deutschland?**

A: Wir haben im November 2008 die LWB Refractories GmbH übernommen und am Unternehmensstandort Hilden bei Düsseldorf unsere Europazentrale eingerichtet. Von dort aus beliefern wir Kunden in Deutschland, Europa und auch Asien. Zu unseren deutschen Kunden zählen ThyssenKrupp und Stahlwerke Thüringen – letztere gehören zur brasilianischen CSN, die wir übrigens auch beliefern.

### **Q: Welche Erfahrungen haben Sie im Rahmen der Akquisition in Deutschland gemacht?**

A: Sehr positive – denn LWB verfügt über hochqualifizierte Mitarbeiter, stellt Spitzenprodukte her und hat effiziente Prozessabläufe. Durch die Akquisition haben wir viel gelernt und uns dadurch auch in Brasilien besser aufstellen können.

### **Q: Ist Deutschland für Sie nur ein Produktionsstandort?**

A: Nein, wir betreiben in Hagen unser Forschungs- und Entwicklungszentrum. Unser Ansatz ist es, neue Technologien für Spezialstahl zu entwickeln.

### **Q: Können Sie sich insoweit auch vorstellen, in Deutschland durch Akquisitionen zu wachsen?**

A: Ja, für neue Gelegenheiten sind wir immer offen. Wachstumspotenzial sehen wir im Refractory Geschäft und dort vor allem in den Segmenten Petrochemie, Non-Ferro und Glas. Wenn es hier spezialisierte Unternehmen gibt, können wir uns Zukäufe gute vorstellen.

### **Q: Was sind die wichtigsten Kriterien für Ihre Akquisitionen?**

A: Zugang zu Rohstoffen, attraktive Produkte und gute Technologie sowie eine gute Marktposition sind für uns von besonderer Relevanz.

**Q: Welche Beteiligungsgrößen streben Sie an?**

A: Für uns kommen ausschließlich Mehrheitsbeteiligungen in Betracht, da wir Zukäufe stets in unsere Organisation integrieren.

**Q: Was macht Magnesita für ein deutsches Unternehmen attraktiv?**

A: Magnesita ist das weltweit einzige Unternehmen, das seinen Kunden umfassende Dienstleistungen anbietet, anstatt nur Produkte zu verkaufen. Zudem betreiben wir eigene Minen und haben damit Zugang zu hochqualitativen Ressourcen.

**Q: Abschließend eine Frage an Sie als Kenner der deutschen und brasilianischen Arbeitsmentalität: Worin liegen die Chancen einer geschäftlichen Partnerschaft zwischen Brasilien und Deutschland?**

A: Deutsche sind in aller Regel diszipliniert und strukturiert, während viele Brasilianer kreativ und flexibel sind. Wenn man, wie wir es getan haben, beides miteinander kombiniert und Personal untereinander austauscht, ergeben sich dadurch faszinierende Möglichkeiten.





Luiz Cassiano R. Rosolen



Fabio Barbanti Taiar

## Indústrias Romi S.A.

Ein anschauliches Beispiel für das Potenzial mittelständischer Transaktionen von Brasilien nach Deutschland liefert der Erwerb des deutschen Fertigungssystemherstellers Burkhardt + Weber durch die brasilianische Indústrias Romi. Im Interview erläutern CFO Luiz Cassiano R. Rosolen und Fábio Barbanti Taiar, Direktor Investor Relation-s, die Gründe für die Transaktion und ihren Erfolg.

**Q: Von Santa Bárbara D'Oeste nach Reutlingen – welche Überlegung stand hinter Ihrer Übernahme eines deutschen Unternehmens?**

A: Wir erwarten für das kommende Jahrzehnt einen Konsolidierungsprozess in der Branche. Die Transaktion war daher Teil unserer Strategie, Romi globaler aufzustellen und eine Abhängigkeit vom brasilianischen Markt zu verhindern.

**Q: Ging es bei der Transaktion von Burkhardt + Weber darum, durch Wachstum das Potenzial für Synergien zu heben?**

A: Nein, Burkhardt + Weber macht zwar fast 20 Prozent der konsolidierten Bilanz der Romi Gruppe aus, aber Synergien spielten bei dieser Transaktion eine untergeordnete Rolle. Das High-End Geschäft von Burkhardt + Weber ist eher komplementär zur bisherigen Tätigkeits- und Produktpalette von Romi und eine hervorragende Ergänzung unseres Kundenstamms. Für beide Unternehmen war es eine Erweiterung der Produkt- und Kundenbasis, eine echte Win/Win-Situation, die sich auch im Erfolg nach der Integration zeigt.

**Q: Was hat aus Ihrer Sicht dazu geführt, dass sich diese Strategie erfolgreich in der Transaktion umsetzen ließ?**

A: Wir haben die Integration beider Unternehmen zügig umgesetzt und dabei ganz besonderen Wert auf das Management gelegt. Bereits in der Due Diligence spielten die Gespräche mit dem Management von Burkhardt + Weber eine entscheidende Rolle: Wir haben uns das Management ganz genau angesehen und auch nach Abschluss der Transaktion keine personellen Veränderungen vorgenommen, sondern hohen Wert auf die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen gelegt.

**Q: Waren kulturelle Unterschiede eine Herausforderung?**

A: Auf beiden Seiten arbeiten hochqualifizierte Menschen, die die jeweiligen Unterschiede respektieren. Es war eher so, als ob mit Burkhardt + Weber ein Teil der Familie zu uns gekommen ist. Zudem gibt es einen regelmäßigen Austausch in beide Richtungen: zwei brasilianische Ingenieure sind bei Burkhardt + Weber, und aus Deutschland kommt alle zwei Monate ein Mitglied der Geschäftsführung zusammen mit Ingenieuren für eine Woche zu uns nach Brasilien. Die Deutschen waren von unserer Organisation in ihrer Gesamtheit sehr beeindruckt.

**Q: Verliefe auch der Transaktionsprozess als solcher reibungslos? Wie ist „M&A in Deutschland“ aus Sicht eines brasilianischen Mittelständlers?**

A: Ja, wir waren beeindruckt zu sehen, wie zügig der Prozess verlief. Das betraf zum einen die Due Diligence, insbesondere die Prüfung steuerlicher und arbeitsrechtlicher Eventualverbindlichkeiten war viel unkomplizierter und transparenter als wir es gewohnt waren. Aber auch in struktureller Hinsicht – etwa was das Steuerrecht, den Schutz von Technologie oder verständliche Regeln für das Rechnungswesen betrifft – bietet Deutschland ein sehr gutes Umfeld für Transaktionen. Die hohe Qualität der Mitarbeiter, insbesondere mit der Besonderheit des deutschen dualen Ausbildungssystems, rundet das Bild ab.





#### **Dr. Jan Curschmann**

Dr. Jan Curschmann ist Rechtsanwalt und Partner bei Taylor Wessing in Hamburg. Zugleich fungiert er seit dem Jahr 2010 als Honorarkonsul für Brasilien in Hamburg und war von 1999 bis 2012 Vorsitzender der Deutsch-Brasilianischen Juristenvereinigung. Dr. Jan Curschmann verfügt über langjährige Erfahrung im Bereich kartellrechtlicher und vertriebsrechtlicher Unternehmensberatung. Daneben hat er seine Tätigkeitsschwerpunkte auf das nationale und internationale Vertrags- und Gesellschaftsrecht sowie die Schiedsgerichtsbarkeit gelegt, mit besonderem Fokus auf Lateinamerika und speziell Brasilien.



#### **Moritz Friederich**

Moritz Friederich ist Wirtschaftsprüfer und Senior Manager bei KPMG in Deutschland. In dieser Funktion fungiert er als Ansprechpartner für Mandanten, die einen Markteintritt oder eine Expansion in Brasilien planen. Er war drei Jahre lang in Brasilien tätig und führt regelmäßig mit seinen brasilianischen Kollegen Due Diligence-Projekte zur Evaluierung von Handlungsalternativen durch.



#### **Stefan Kroeker**

Stefan Kroeker ist Rechtsanwalt und Partner im Bereich Corporate Transactions bei Taylor Wessing in München. Er ist auf die Beratung nationaler und internationaler M&A- und Private-Equity-Transaktionen spezialisiert, insbesondere M&A- und Joint Venture-Projekte mit Brasilien-Bezug (Brasilien Outbound und Inbound). Vor seiner Tätigkeit als Rechtsanwalt war Stefan Kroeker Unternehmensberater bei McKinsey & Co. in São Paulo. Er war ferner über mehrere Jahre im Beirat eines mittelständischen brasilianischen Private-Equity-Fonds tätig.



#### **Reinhard Riegel**

Reinhard Riegel ist Senior Representative der Commerzbank São Paulo/Brasilien seit dem Jahr 2003. Zuvor war er Regionalfilialleiter bei der Commerzbank in Halle/Deutschland und dort verantwortlich für Firmenkunden in Sachsen-Anhalt. Zur Commerzbank kam Reinhard Riegel im Jahr 1998, nachdem er ein Studium der Betriebswirtschaftslehre abgeschlossen hatte.



#### **Dr. Rüdiger Theiselmann**

Dr. Rüdiger Theiselmann ist Head of Corporate Center im Bereich Corporate Finance der Commerzbank und damit verantwortlich für Business Development, strategisches Marketing und strategische Partnerschaften. Zugleich doziert er als Lehrbeauftragter an der Universität zu Köln. Dr. Theiselmann, Volljurist und Bankbetriebswirt, begann seine berufliche Laufbahn bei der Deutschen Bank und stieß als Vorstandsassistent zur Commerzbank. Anschließend wechselte er ins Investment Banking und war dort mehrere Jahre in der Corporate Finance Transaktionspraxis tätig.

**Wichtige Information**

Diese Publikation ist eine Werbung im Sinne des Wertpapierhandelsgesetzes.

Die hier wiedergegebenen Informationen und Wertungen („Information“) sind ausschliesslich für geeignete Gegenparteien und professionelle Kunden bestimmt. Diese Information dient ausschliesslich Informationszwecken und stellt weder eine individuelle Anlageempfehlung noch ein Angebot zum Kauf oder Verkauf von Wertpapieren oder sonstigen Finanzinstrumenten dar. Diese Ausarbeitung ersetzt nicht eine individuelle anleger- und anlagegerechte Beratung.

Diese Publikation wurde von der Commerzbank AG erstellt. Die in der Ausarbeitung enthaltenen Informationen wurden sorgfältig zusammengestellt. Wesentliche Informationsquellen für diese Ausarbeitung sind Informationen, die für zuverlässig erachtet wurden. Eine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit kann jedoch nicht übernommen werden. Einschätzungen und Bewertungen reflektieren die Meinung des Verfassers im Zeitpunkt der Erstellung der Ausarbeitung.

Ob und in welchem zeitlichen Abstand eine Aktualisierung dieser Ausarbeitung erfolgt, ist vorab nicht festgelegt worden.

Angaben zu bisherigen Wertentwicklungen erlauben keine verlässliche Prognose für die Zukunft. Die Commerzbank AG unterliegt der Aufsicht der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), Graurheindorfer Strasse 108, 53117 Bonn und Marie-Curie-Str. 24-28, 60439 Frankfurt.

Die Commerzbank erbringt keine Beratung in rechtlicher, steuerlicher oder bilanzieller Hinsicht. Diese Publikation darf ohne schriftliche Erlaubnis der Commerzbank AG weder vervielfältigt noch weiterverbreitet werden.



## Contact:

**Commerzbank**  
[www.commerzbank.com](http://www.commerzbank.com)

**Taylor Wessing**  
[www.taylorwessing.com](http://www.taylorwessing.com)

**KPMG**  
[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)