

Auslandsdirektinvestitionen in Entwicklungs- und Reformländern

Hoffnungsträger der Entwicklungsfinanzierung

Wir unternehmen Entwicklung.

DEG

DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH

Inhalt

Vorworte

- 4 **DEG – FÖRDERUNG DER ENTWICKLUNG DES PRIVATSEKTORS**
Hans W. Reich, Sprecher des KfW-Vorstandes, und Wolfgang Kroh, Mitglied des KfW-Vorstandes und stellv. Aufsichtsratsvorsitzender der DEG
- 5 **GLOBALISIERUNG VERANTWORTUNGSVOLL GESTALTEN**
Heidemarie Wieczorek-Zeul, Bundesministerin für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
- 6 **ENTWICKLUNG UND RENDITE SCHLIEßEN SICH NICHT AUS**
Johannes-Jürgen Bernsen und Dr. Winfried Polte, Geschäftsführer der DEG

Privatwirtschaft – Motor der Entwicklung

- 8 **ADI UND INTERNATIONALE FINANZINSTITUTIONEN**
Rolle für den privaten Sektor in Entwicklungs- und Reformländern
- 19 **ERFOLGREICH IN ENTWICKLUNGSLÄNDERN INVESTIEREN**
Gut planen, Risiken beherrschen, richtig finanzieren

Unternehmerische Erfahrungen

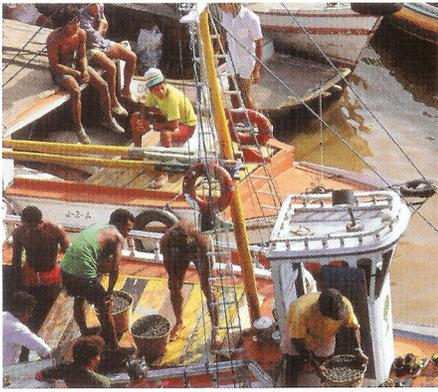
- 26 **BRASILIEN – TRADITIONELLER STANDORT FÜR DEUTSCHE INVESTITIONEN**
Deutsche Investitionen in Brasilien
- 35 **MIT DER WELLE DER ERSTEN EUPHORIE**
Erfahrungen eines deutschen Unternehmens in China
- 37 **INVESTITIONSENTSCHEIDUNG POLEN**
Produzieren für den Europäischen Markt
- 40 **DAIMLERCHRYSLER AG IM SÜDLICHEN AFRIKA**
Herausforderungen und Ausblick

Wettbewerb um ADI

- 42 **AUSLANDSDIREKTINVESTITIONEN UND IHRE RAHMENBEDINGUNGEN**
ADI – viel mehr als nur Kapital

Impressum

Redaktion: Prof. Dr. Hans-Gert Braun (verantw.), Dr. Ortrun Froehling, Christiane Weiß
Gestaltung: werkstudio. werbung und design GmbH, Düsseldorf
Druck: Margreff Druck GmbH, Essen
Fotos: getty images (Seite 1, 2, 7, 25, 26, 35, 37, 41), zefa (Seite 35)
ISBN-Nr.: 3-933108-19-5



Brasilien – traditioneller Standort für deutsche Investitionen

Deutsche Investitionen in Brasilien

Deutsche Großunternehmen wie Volkswagen, DaimlerChrysler, Siemens, BASF oder Bosch sind bereits seit Jahrzehnten im Land. Seit Mitte der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts finden auch kleine und mittlere Unternehmen wieder verstärkt den Weg nach Brasilien. Die deutschen Unternehmen aus der Kraftfahrzeugindustrie, Chemie- und Pharmaindustrie und aus dem Maschinen- und Anlagenbau sowie aus der Elektro-Elektronikindustrie prägen die Industrielandschaft in Brasilien.

Von den insgesamt ca. 1.200 brasilianischen Unternehmen mit deutschem Kapital hat die Mehrheit ihren Standort in Südost- und Südbrasilien. Rund 250.000 Menschen finden in diesen Unternehmen Arbeit. Im Bundesland São Paulo produzieren ca. 900 deutsch-brasilianische Unternehmen, allein ca. 700 im Großraum São Paulo. Daher gilt Groß-São Paulo auch als „größte deutsche Industriestadt“ der Welt, vergleichbar mit dem Ruhrgebiet.

Nach Schätzungen der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo beliefen sich die deutschen Direktinvestitionen bis Anfang 2002 auf ca. USD 18 Mrd. Diese Investitionssumme umfasst auch Reinvestitionen sowie Kapitalzuflüsse über Drittländer. Deutschland ist damit hinter den USA akku-

muliert zweitgrößter Investor in Brasilien, wenn auch in den letzten Jahren aus Spanien, Portugal, Frankreich und anderen Europäischen Ländern, vor allem im Zusammenhang mit der Privatisierung, wesentlich höhere Investitionen als aus Deutschland nach Brasilien gingen. Im Gegensatz zu Unternehmen aus anderen Ländern haben sich die deutschen Firmen an den Privatisierungen der letzten Jahre kaum beteiligt.

Über 80 Prozent des investierten deutschen Kapitals sind in der Industrie angelegt. Für die nächsten fünf Jahre nach der Jahrhundertwende sind von den 10 größten Unternehmen mit deutschem Kapital weitere Investitionen von USD 7,7 Mrd. bereits angekündigt worden.

Positivfaktoren für deutsche Investitionen in Brasilien

Marktgröße, Standortvorteile und Exportbasis

Brasilien zählt mit ca. 175 Mio. Einwohnern zu den Ländern mit einem großen Entwicklungspotenzial. Die Wettbewerbsfähigkeit Brasiliens im internationalen Vergleich hat sich

nicht zuletzt dank seiner großen Rohstoffvorkommen in den letzten Jahren stark verbessert. Unter Ausnutzung der günstigen Standortfaktoren des Landes, das neben hochqualifizierten Arbeitskräften und einer ausgebauten Infrastruktur auch eine Vielzahl von Zulieferindustrien und ein funktionierendes Bankensystem aufweist, ist der Aufbau von Produktionsstätten attraktiv, auch für den globalen Export. In den Sektoren der New Economy kann Brasilien ebenfalls ein Wachstumspotenzial aufweisen.

Dass in einem dynamischen Markt wie Brasilien auch einmal Rückschläge eintreten können, beeinträchtigt nicht sein Entwicklungspotenzial. Die Mehrheit der Investoren hält Brasilien auch in der Zukunft für sehr attraktiv. Einige Tochtergesellschaften in Brasilien zählten in den letzten Jahren zu den wichtigsten Gewinnbringern ihrer Stammhäuser.

Politische und wirtschaftliche Stabilität

Brasilien ist Mitte der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts zu einem demokratischen Regierungssystem übergegangen. Seitdem regieren die direkt gewählten Staatspräsidenten mit verschiedenen Koalitionen. Insofern hat das als wirtschaftlich verloren geltende Jahrzehnt der 80er Jahre in Brasilien für die Politik mit

der demokratischen Öffnung eine große Bedeutung. Die brasilianische Demokratie hat in den Folgejahren das Impeachment-Verfahren eines Staatspräsidenten und die Absetzung eines Senatspräsidenten ertragen. Ihre innere Stabilität hat sich in den letzten Jahren weiter gefestigt, nicht zuletzt durch die schonungslose Offenlegung von Missständen durch die Medien.

Brasilien hat zu Beginn der 90er Jahre auch den Anschluss an die internationale Spitzentechnologie und die globale Industrieentwicklung gefunden. Die neoliberale Marktöffnung wurde gegen zum Teil starken Widerstand aus der Industrie durchgesetzt, allerdings – wie sich herausstellte – zu schnell, um gleichzeitig die Konkurrenzfähigkeit der brasilianischen Produkte auf dem Weltmarkt sicherzustellen. Andererseits wurde von der Industrie ein flankierendes Qualitäts- und Produktivitätssteigerungsprogramm durchgeführt, so dass die Effizienz der brasilianischen Unternehmen im Laufe der Zeit stark zunahm. Dadurch wird das Ansehen und die Vertrauenswürdigkeit Brasiliens deutlich gestärkt. Parallel dazu wurde ein Programm zur Inflationsbekämpfung erfolgreich durchgeführt. Hinzu kam ab Mitte der 90er Jahre eine Verfassungsreform, die zur Gleichstellung von ausländischem und nationalem Kapital und zum Abbau des Staatsmonopols in verschiedenen Bereichen der brasilianischen Wirtschaft führte.

Durch die Gleichstellung des Auslandskapitals wurde der Abschluss eines Deutsch-Brasilianischen Investitionsschutz- und -förderungsabkommens erleichtert, so dass in Zukunft kleine und mittlere Investoren nicht mehr von einem Engagement in Brasilien abgeschreckt werden. Gleichbehandlung von Unternehmen mit ausländischem und brasilianischem Kapital bedeutet darüber hinaus die Öffnung des brasilianischen Marktes für Auslandsinvestitionen in den Bereichen, die bisher nur Brasilianern vorbehalten waren. Auch die Aufhebung des

geschlossenen Marktes beziehungsweise der Importverbote in der Verfassung und die Vornahme auslandsfreundlicher Gesetzesänderungen, wie beispielsweise die Verabschiedung eines neuen Patentgesetzes, haben die wirtschaftliche Entwicklung Brasiliens beschleunigt und auf eine solide Basis gestellt.

Die Privatisierung ist ebenfalls ein Bestandteil der Marktöffnung der brasilianischen Wirtschaft. Dadurch wurden nicht nur Inflationstendenzen, die durch die Verluste von Staatsgesellschaften mitverursacht wurden, beseitigt; es wurden auch neue Impulse für die wirtschaftliche Entwicklung der ehemaligen Staatsgesellschaften gegeben. An den bisherigen Privatisierungsaktionen haben sich allerdings deutsche Unternehmen nur minimal beteiligt.

Einbringung Brasiliens in den Wirtschaftsblock Mercosur

Die Öffnung der brasilianischen Wirtschaft wurde flankiert durch die Schaffung des Wirtschaftsblocks Mercosur im Südosten Südamerikas. Die Pläne dafür gehen von einer Freihandelszone über eine Zollunion bis zu einer Wirtschaftsgemeinschaft. Der Erfolg dieses Wirtschaftsblocks lässt sich an den stark steigenden Handelsvolumina zwischen den Partnerländern ablesen, insbesondere zwischen den beiden Ländern mit einem entwickelten Industriepark, nämlich Argentinien und Brasilien, sowie am großen Interesse Chiles und Boliviens an einer Assoziierung.

Der Mercosur hat inzwischen seine Attraktivität für die nordamerikanische Freihandelszone NAFTA und für die Europäische Union unter Beweis gestellt. Mit den beiden Wirtschaftsblöcken der nördlichen Halbkugel steht der Mercosur in Verhandlungen. Bezüglich der NAFTA geht es um einen Direktanschluss oder einen Beitritt zu der panamerikanischen Freihandelszone FTAA, bei der Euro-

päischen Union zunächst um bessere Terms of Trade, die in ein Freihandelsabkommen übergehen sollen.

In wirtschaftlicher Hinsicht haben die Länder der Europäischen Union zusammen für Brasilien ein ähnliches Gewicht wie die USA. Die „Europäische Option“ ist das Ergebnis einer Diversifikation der Außenpolitik und der Außenwirtschaft Brasiliens, ohne die besonderen Beziehungen zu den USA in Frage zu stellen und Japan auszuschließen.

Wenn in der Gestaltung der Beziehung Brasiliens zu anderen Staaten und internationalen Organisationen das Primat der Wirtschaftspolitik herrscht und zum Beispiel die kulturellen und militärischen Beziehungen eine untergeordnete Rolle spielen, so werden dennoch einige Grundsätze der brasilianischen Außenpolitik durchgängig und mit Nachdruck vertreten, wie das Selbstbestimmungsrecht der Völker, die friedliche Koexistenz, Abrüstung und Rüstungskontrolle sowie Armutsbekämpfung.

Brasilien ist in den letzten Jahren die Rolle des Motors der südamerikanischen Wirtschaftsintegration sowie des Fürsprechers Südamerikas in der Europäischen Union zugefallen. Diese neue politische Dimension beruht auf einer weltmarktorientierten Industrialisierung. Durch den Aufbau einer eigenen Flugzeugindustrie wurde der erste Schritt in Richtung Raumfahrt unternommen. Das Land entwickelte sich schon in den 80er Jahren zum größten Flugzeugproduzenten der „Dritten Welt“. Der bereits 1975 abgeschlossene Vertrag zum Bau von Kernkraftwerken durch Lieferanten aus Deutschland (Deutsch-Brasilianisches Nuklearabkommen) ließ Brasilien atomwissenschaftliche Kenntnisse zur friedlichen Nutzung erwerben.

Chancen und Risiken von Brasilien-Investitionen

Jede Investition birgt Chancen und Risiken in sich. Das gilt insbesondere in einer Wirtschaft mit Aufbruchstimmung. Auf dem dynamischen Markt Brasiliens herrschen Besonderheiten, die nicht verallgemeinert werden können, vielmehr wegen der Marktdynamik immer wieder hinterfragt werden müssen. Deshalb ist es schwer, einen allgemein gültigen Investitionsleitfaden zu geben.

Ein Investor muss die wichtigsten Besonderheiten des Marktes kennen, bevor er im Lande tätig wird und innerbetriebliche Strukturen aufbaut. Auch die Standortwahl kann mit entscheiden über den Erfolg einer Investition, insbesondere im Brasilien mit kontinentalen Ausmaßen. Die teilweise für den Standort seitens der Regierungen angebotenen Wirtschaftsförderungsmaßnahmen sind im Laufe der Zeit immer geringer geworden, heute muss sich eine Investition langfristig ohne vorübergehende finanz- und fiskalpolitische Vorteile rechnen.

Wenn die wirtschaftliche Seite der Investition ausreichend untersucht ist, wird auch die Rechtsform zu prüfen sein.

Nutzung vorhandener Betriebsstrukturen für den Zugang zu den Besonderheiten des Marktes

Von den deutschen Direktinvestitionen betreffen anzahlmäßig über die Hälfte Partnerschaften mit brasilianischen Unternehmen. Diese Unternehmen brauchen Beteiligungen zur Kapitalerweiterung, zur Technologieverwertung und, um sich Zugang zu den Weltmärkten zu verschaffen.

Das Eingehen einer Partnerschaft mit brasilianischen Unternehmungen ist dann besonders interessant, wenn dadurch das Leistungsprogramm des deutschen Investors in verwal-tungs-, fertigungs- und vertriebsmäßiger Hin-

sicht begrenzt werden kann. Falls der deutsche Betrieb eine Top-Technologie oder ein marktgängiges Produkt einbringt und der brasilianische Partner ein landeskundiges Management und ausgebaute Vertriebswege zur Verfügung stellt, hat eine Partnerschaft Vorteile für die Beteiligten. Vor allem können durch gemeinsame Nutzung von Anlagen und zentralen Diensten anfallende Kosten minimiert werden.

Vor dem Eingehen einer Partnerschaft muss allerdings Einigung über die Besetzung von Schlüsselpositionen erzielt werden. Die intensive Vorprüfungsphase sollte dazu führen, dass über die Mentalitätsunterschiede hinaus ein Vertrauensverhältnis geschaffen wird, das bei einer Entfernung von über 10.000 km einer besonderen Belastung ausgesetzt ist.

Diese und andere mit der Kapitalverteilung zusammenhängenden Überlegungen haben in Einzelfällen immer wieder zu Auseinandersetzungen geführt, so dass es heute mehr Investoren vorziehen, ihre Unternehmen ohne brasilianische Partner zu gründen.

Durch unzureichende Landeskennntnisse und mangelnden Zutritt zum Markt kann ein Investitionsprojekt jedoch von vornherein gefährdet werden. Eine Einkaufsabteilung könnte ohne entsprechende Unterstützung von brasilianischer Seite zum Beispiel Beschaffungsprobleme bekommen. Ein Grund für solche Schwierigkeiten liegt in der verhältnismäßig geringeren Diversifizierung der Produktion.

Für den Absatz sind eingefahrene Vertriebswege besonders nützlich; die Warendistribution ist durch die Infrastruktur eines Flächenlandes wie Brasilien erschwert.

Eine gute verwaltungstechnische Infrastruktur ist für manche administrativen Vorgänge in Brasilien unbedingt erforderlich, insbesondere beim Verkehr mit Behörden. So könnte eine in den Anfängen der unternehmerischen Tätig-

keit notwendigerweise kleine Exportabteilung erhebliche Verwaltungsschwierigkeiten mit der Außenwirtschaftsbehörde, der Zentralbank, den Schifffahrtsgesellschaften und anderen mit sich bringen. Überall ist persönlicher Kontakt empfehlenswert. Gerade für mittelständische Unternehmen ist die Fähigkeit zu internationaler Tätigkeit ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Nach Informationen der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo haben etwa 10 Prozent der in Brasilien von Deutschen gegründeten Unternehmen ihre Aktivitäten wieder eingestellt. Diese Fehl-investitionen werden allgemein dem Management mit geringer Unterstützung aus Deutschland und ungenügenden Brasilien-Erfahrungen zugeschrieben sowie einer Fehleinschätzung des Marktes und der bereits vorhandenen Konkurrenz.

Industrieansiedlung an bevorzugten Standorten und Wirtschaftsförderung

Etwa 60 Prozent der brasilianischen Bevölkerung lebt in den sechs Bundesländern im Südosten und Süden Brasiliens, die den wirtschaftlichen Aufschwung tragen. Dieses Gebiet nimmt 18 Prozent der Fläche Brasiliens ein und konzentriert auf dieser Fläche 70 Prozent des gesamten brasilianischen Volkseinkommens.

Der Großraum São Paulo ist das Industriezentrum Brasiliens: 40 Prozent der gesamten industriellen Produktion Brasiliens wird hier erwirtschaftet. Hier haben 300 der 500 größten brasilianischen Unternehmungen ihren Sitz. São Paulo ist Teil des Industriedreiecks, in dem auch für die weitere Zukunft bedeutende Industriestandorte liegen. Dazu gehören Belo Horizonte, die Hauptstadt des erzreichen Bundeslandes Minas Gerais, und Rio de Janeiro, ein Bundesland, in dem der Ursprung der brasilianischen Industrialisierung (Stahlwerk in Volta Redonda) liegt.

In den industriellen Ballungszentren der Großstädte sind Anzeichen für die Grenzen des Wachstums sichtbar: Luftverschmutzung, Schwierigkeiten bei der Wasserversorgung während der jährlichen Trockenzeit, Probleme des Individual- und Kollektivverkehrs, hohes Lohnniveau mit entsprechenden Lohnnebenkosten, begrenzte Ausdehnungsmöglichkeiten bei teurem Grund und Boden in Stadtnähe, soziale Spannungen in der städtischen Bevölkerung.

Deshalb verlagert sich die Industrie aus diesen Ballungszentren bis in über 100 km entfernte Gebiete, ohne jedoch die enge Bindung zu den bestehenden Standorten aufzugeben. Typische Beispiele sind die Industrieansiedlungen entlang der Achse São Paulo – Rio de Janeiro (nach Norden), der Achse São Paulo – Belo Horizonte (Richtung Westen) und schließlich entlang der Achse São Paulo – Curitiba (nach Süden).

Die brasilianische Bundesregierung und insbesondere die Landesregierungen fördern die industrielle Ansiedlung in rückständigen Gebieten durch finanz- und fiskalwirtschaftliche Anreize, zum Beispiel die Ansiedlung im Nordosten und im Amazonasgebiet. Diesen Regionen fehlen jedoch in der Regel eine Infrastruktur, fachlich qualifizierte Arbeitskräfte, ein kaufkräftiger Markt usw. Auch die Ansiedlung in vorbereiteten Industrieparks bringt dort nur begrenzte Vorteile, wenn sie abseits der Märkte liegen. Die Industrie klagt in solchen Fällen nicht zuletzt über zu hohe Transportkosten zu den großen Industriezentren und über zu teure Anlernzeiten für die häufig wechselnden Arbeitskräfte.

Die deutschen Großunternehmen aus der ersten Investitionsphase der 50er und 60er Jahre des vorigen Jahrhunderts in Brasilien konnten Wirtschaftsförderungsmaßnahmen in den sich damals erst entwickelnden Industriezentren nutzen und hatten deshalb einen verhältnismäßig leichten Eintritt in den brasilianischen Markt; sie sind in den wenigsten Fäl-

len Partnerschaften eingegangen. Ihnen folgten unter den gleichen Bedingungen viele ihrer deutschen Zulieferer. Erst die gewandelten wirtschaftlichen Verhältnisse Brasiliens, der wirtschaftliche Fortschritt, das wirtschaftliche Selbstvertrauen, die Formulierung wirtschaftlicher Präferenzen und die Durchsetzung wirtschaftlicher Ziele haben dann die Auslandsinvestitionen in Brasilien „normalisiert“. Auslandsinvestitionen werden nur noch unter bestimmten Bedingungen gefördert, das heißt finanziell und fiskalisch bevorteilt. Direktinvestitionen sollten deshalb heute unter Gesichtspunkten wie in jedem anderen Investitionsland wirtschaftsliberaler Prägung erfolgen.

Vertragsgestaltung unter Berücksichtigung der Rechtsform

Wenn die wirtschaftlichen Voraussetzungen für eine Investition geprüft sind, wobei den Investitionsförderungsmaßnahmen von Bund, Ländern und Gemeinden in Brasilien eine untergeordnete Bedeutung zukommt, und die Investition verantwortet werden kann, ist die rechtliche Ausgestaltung der Unternehmung zu prüfen.

Da sich das brasilianische Zivil- und Gesellschaftsrecht an entsprechendem deutschem Recht orientiert und das deutsche Aktiengesetz zum Teil Vorbild für das brasilianische Aktienrecht war, werden auch deutsche Rechtsanwälte keine Schwierigkeiten bei der Vertragsgestaltung haben. Sie sollten sich darüber hinaus mit devisa- und kartellrechtlichen Bestimmungen auseinandersetzen, auch im Hinblick auf das Eingehen eines Joint Ventures.

Trotz einer Vielfalt von gesellschaftsrechtlichen Unternehmensformen wird in Brasilien überwiegend die rechtliche Investitionsform der Aktiengesellschaft (AG) und der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) gewählt. Dies ist im Gegensatz zu den Ver-

hältnissen in anderen Ländern zum Teil darauf zurückzuführen, dass es bei den Handelsgesellschaften in Brasilien keine Unterschiede in der steuerlichen Behandlung von Personen- und Kapitalgesellschaften gibt und deshalb Kriterien wie Unternehmenshaftung, Gründungsformalitäten, statutarische Flexibilität, Publizität und Kreditfähigkeit einer Unternehmensform in den Vordergrund der Überlegungen zur Unternehmensgründung rücken. Unter diesen Gesichtspunkten sind sowohl die AG als auch die GmbH vorteilhaft, wobei die Aktiengesellschaft dem finanzstarken Investor am Kapitalmarkt Vorteile bringt, während die Gesellschaft mit beschränkter Haftung für den Minderheitsgesellschafter eine größere Einflussmöglichkeit auf die Geschäftsführung durch entsprechende Ausgestaltung des Gesellschaftsvertrags ermöglicht.

Weitere Vorteile einer brasilianischen GmbH gegenüber einer AG sind neben der größeren Gestaltungsfreiheit die einfacheren Gründungsmaßnahmen ohne vorgeschriebene Mindesthöhe des Stammkapitals sowie weniger strenge Formvorschriften beim laufenden Geschäftsbetrieb und damit verbunden geringere Verwaltungskosten. Da die brasilianische GmbH („Limitada“) nicht der weitreichenden Prüfungs- und Publizitätspflicht des Aktiengesetzes unterliegt und auch kein Ausschüttungszwang einer Mindestdividende besteht, gilt die „Limitada“ in der Regel als bevorzugte Rechtsform.

Risiko- und Krisenmanagement als Grundlage erfolgreicher Unternehmensführung in Brasilien

Wirtschaftskrisen kommen und gehen, und zwar sowohl auf mikro- als auch auf makroökonomischer Ebene. Entscheidend ist die Bewältigung der Krisen nicht nur in der Volkswirtschaft, sondern vor allem bei den Unternehmen. Deshalb folgt in der Regel nach einer ausführlichen Analyse der Krise und der Aufstellung von Reaktionsplänen die aktive Krisenbewältigung durch die Wirtschaftssubjekte selbst. Die Brasilianer gehen dabei davon aus, dass bei Misswirtschaft in Parlament und Regierung auch „Politiker das Land nicht kaputt kriegen“ und dass „keine Krise so groß sein kann wie Brasilien selbst“.

In Brasilien werden Krisen als Herausforderung eines in der Regel diesbezüglich effizienten Managements angesehen, das sich darauf mit taktischem Vorgehen einstellt. Im Rahmen des Risiko- und Krisenmanagements eines Unternehmens werden im Folgenden als Taktiken die Maßnahmen bezeichnet, die ergriffen werden, um die unternehmerische Tätigkeit in wirtschaftlich äußerst schwierigen Zeiten und auch bei plötzlich geänderten Rahmenbedingungen, wie z. B. während der Verschuldungskrise und der Marktöffnung, zum Erfolg zu führen.

Mit komplexen Strategien werden langfristig ausgelegte planvolle Wachstumsziele von der Unternehmerschaft angegangen, denen ein Konzept zugrunde liegt und deren einzelne Maßnahmen zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich durchgeführt werden können, wie z. B. Lobbyarbeit und die Mitarbeitermotivation.

Reaktionstaktiken auf wirtschaftliche Krisen und Reformen

Der Zufluss an deutschen Direktinvestitionen hängt – wie auch in anderen Ländern – eng mit der in Brasilien verfolgten Wirtschaftspolitik und der entsprechenden wirtschaftlichen Entwicklung zusammen. In der Zeit, als Brasilien durch Überschuldung, Wirtschaftsstagnation und begrenzte Reformbereitschaft gekennzeichnet war, haben sich die deutschen Direktinvestitionen in andere Regionen verlagert. Die Unternehmen mit deutschem Kapital, die in dieser Phase der wirtschaftlichen Entwicklung bereits in Brasilien tätig waren, mussten sich an die jeweiligen wirtschaftspolitischen Maßnahmen und die sich entsprechend ändernden Standortfaktoren taktisch anpassen.

Als die Schuldenkrise zu Beginn der 80er Jahre des vorigen Jahrhunderts in Lateinamerika ausbrach, wurden auch in Brasilien zunächst Direktinvestitionen als alternative Finanzierungsquelle betrachtet. Es stellte sich jedoch schon bald heraus, dass die ausbleibenden Kredite nicht durch Investitionen substituiert werden konnten. Im Gegenteil, es zogen sich mit den Banken auch die Auslandsinvestoren zurück; denn es wurde damit gerechnet, dass Gewinnerwartungen durch den Schuldenüberhang künftig zurückgenommen werden müssen, zumal das Länderrisiko dadurch negativ beeinflusst wurde und für Brasilien ständig stieg.

Auch für die bereits in Brasilien produzierenden Unternehmen brachte die Schuldenkrise erhebliche Schwierigkeiten, vor allem für die Finanzierung ihres Umlaufvermögens. Die Kredite wurden nicht nur teurer, sondern mussten auch über die deutschen Stammhäuser abgesichert werden. Verschiedentlich konnten Unternehmen mit deutschem Kapital in Brasilien nur dadurch weiter arbeiten, dass sie Kredite über ihre Muttergesellschaften aufnahmen, so dass zeitweise nicht nur das Anlage-

vermögen, sondern auch das Umlaufvermögen mit Fremdwährungsverbindlichkeiten belastet war und dem Kursrisiko unterlag.

Mit der Verschuldungskrise stiegen auch die Inflationsraten in Brasilien, zeitweilig wiesen die Konsumentenpreise eine vierstellige Steigerung im Jahr auf. Das traf vor allem die Belegschaft der Unternehmen, die sich taktisch durch mehrfache inflationsangepasste Gehaltszahlungen im Monat darauf einstellten.

Andererseits passten sich die Unternehmen auf immer einmal wieder von der Regierung verhängte Preisstopps durch Agios auf die „stabilen“ Preise an die jeweils neue Marktlage an. Eine hohe Lagerhaltung war in Inflationszeiten deshalb vorteilhaft. Auch hohe Rohstoffvorräte waren in dieser Zeit zu beobachten; denn, da sie nicht entwerteten, konnten sie die Produktionskosten stabilisieren. Dennoch hatten viele Unternehmen in der Hochinflation größere Erträge durch Finanzanlagen als durch ihre Produktion.

Erst als sich in den 90er Jahren die Bonität Brasiliens wieder verbessert hatte, erhöhte sich auch der Zustrom der Investitionen aus Deutschland.

In Brasilien bestand Ende der 80er Jahre ein Nachholbedarf an Liberalisierung im Hinblick auf bestimmte, dem Staat und nationalen Unternehmen vorbehaltene Sektoren der Wirtschaft, wie Energie, Kommunikation und Transport, sowie bezüglich der Importe aufgrund der in den vorangegangenen Jahrzehnten von der Regierung durchgesetzten Importsubstitutionspolitik.

Wenn auch Brasilien wegen seiner großen Bevölkerung und seines Ressourcenreichtums bei kontinentalen Ausmaßen immer ein bevorzugter Standort deutscher Direktinvestitionen war, was sich ganz besonders deutlich in der Zeit des so genannten Wirtschaftswunders zu

Beginn der 70er Jahre des vorigen Jahrhunderts bestätigte, so sind die Investitionen in den 80er Jahren wegen der dann vorherrschenden wirtschaftlichen Bedingungen weitgehend ausgeblieben. Dabei ist allerdings festzustellen, dass die politische Lage keinen entscheidenden Einfluss auf die Investitionsbereitschaft hatte, was beim Übergang von der seit Mitte der 60er Jahre regierenden Militärs auf eine in den 80er Jahren frei gewählte Zivilregierung deutlich wurde. Vielmehr gingen in Brasilien die erwarteten Direktinvestitionen aus Deutschland in die zu dieser Zeit wesentlich bessere wirtschaftliche Voraussetzungen bietenden asiatischen Länder und nach der Wiedervereinigung Deutschlands und Öffnung der Ostblockländer in die Region Mittel- und Osteuropa.

Erst nach der Marktöffnung zu Beginn der 90er Jahre kamen wieder mehr deutsche Direktinvestitionen ins Land, allerdings sehr zögerlich, weil zunächst eine bei allen Unternehmen erforderliche taktische Umstellung auf Qualität und höhere Produktivität durchgeführt werden musste, um den mit der Marktöffnung zusammenhängenden Importen begegnen zu können. Das geschah von Unternehmerseite mit Unterstützung der Regierung taktisch durch intensiv propagierte und massiv umgesetzte Qualitätssteigerungsmaßnahmen und mit Hilfe von innerbetrieblichen Umstellungen zur Produktivitätserhöhung, was im ersten Schritt zu Entlassungen eines Teils der Arbeitskräfte führte, andererseits aber die internationale Konkurrenzfähigkeit brasilianischer Produkte sicherstellte. Erst als diese Phase vorüber war, interessierten sich ab Mitte der 90er Jahre Unternehmen, die bis dahin aus Deutschland nach Brasilien exportierten, für eigene Produktionsstätten vor Ort.

Einige der schon zu dieser Zeit in Brasilien produzierenden Unternehmen richteten mit Unterstützung ihrer Stammhäuser Kompetenzzentren (Centers of Excellence) ein, mit denen sie von Brasilien aus global tätig wurden.

Diese Entwicklung wurde bis zur Jahrhundertwende durch die mit der erfolgreichen Inflationsbekämpfung zusammenhängenden höheren Kaufkraft in Brasilien und durch die gestiegenen Exporte Brasiliens in die Mercosurländer stimuliert.

Strategien zum Wachstum am brasilianischen Investitionsstandort

Gesamtwirtschaftliche Instabilität schreckt Investoren ab. Unsicherheiten bezüglich der Investitionsbedingungen und damit eine erschwerte Rentabilitätsvorausschau beeinträchtigen den Zufluss von Risikokapital. Standortfaktoren wie Marktgröße und technologischer Entwicklungsstand, aber auch zwischenstaatliche Abkommen beeinflussen die Risikofreudigkeit auch eines deutschen Investors. Hier hat sich in der Vergangenheit besonders das Deutsch-Brasilianische Doppelbesteuerungsabkommen positiv ausgewirkt; das zwischen Deutschland und Brasilien abgeschlossene Investitionsförderungs- und -schutzabkommen wird ebenfalls einen positiven Einfluss haben, zumindest auf die mittelständischen Unternehmen.

Lobbyarbeit ist für die deutsch-brasilianische Wirtschaft ein wichtiges Instrument für die Durchsetzung legitimer wirtschaftlicher Interessen bei Regierung und Parlament. So ist das Doppelbesteuerungsabkommen nicht nur deshalb auch ein Verdienst der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo, weil sich ihre Vertreter an seiner Formulierung beteiligt haben, sondern auch wegen ihres schon vorher großen Einsatzes für diesbezügliche Verhandlungen, die dadurch erst zustande kamen. Auch das Investitionsförderungs- und -schutzabkommen wurde zwischen Deutschland und Brasilien aufgrund des starken Drucks der in den deutschen Auslandshandelskammern vereinigten brasilianischen Unternehmen mit deutschem Kapital abgeschlossen.

Dass die im Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelsrat zusammengeschlossenen deutschen Auslandshandelskammern gegen die ihre Mitglieder in ihren wirtschaftlichen Aktivitäten behindernden Verzerrungen in der brasilianischen Wirtschaft durch den „Custo Brasil“ erfolgreich angehen, wird unter anderem durch ihre Beiträge in den jährlichen Sitzungen der Deutsch-Brasilianischen Gemischten Kommission für wirtschaftliche Zusammenarbeit dokumentiert.

Die Sitzungen der Gemischten Wirtschaftskommission sind für die deutsch-brasilianischen Unternehmer ein strategisches Instrument zur Einbringung ihrer berechtigten Vorstellungen in die Regierungsverhandlungen. Aus diesem Grunde wurde schon kurz nach Einrichtung der jährlichen Gemischten Kommissionsitzungen ein Unternehmertreffen diesen Sitzungen vorangestellt, auf dem die bilateralen Fragen erörtert und Problemlösungen gefunden wurden, die dann in Form von Vorschlägen der Unternehmer in diese Sitzungen eingingen. Es kann im Nachhinein festgestellt werden, dass der überwiegende Teil der Vorschläge aus den Protokollen der Gemischten Kommission im Laufe der Zeit umgesetzt wurde; nur wenige nicht nur Deutschland und Brasilien betreffende Fragen blieben offen. Inzwischen sind Unternehmertreffen und Gemischte Kommission zu den Deutsch-Brasilianischen Wirtschaftstagen verschmolzen; sie leisten einen wichtigen Beitrag zu den bilateralen Wirtschaftsbeziehungen, nicht zuletzt deshalb, weil sie auch stattfinden, wenn keine Probleme die Außenwirtschaftsbeziehungen belasten.

Um in noch stärkerem Maße politisch Einfluss zu nehmen, hat die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer in São Paulo den Dachverband „Eurocâmaras“ der Europäischen Auslandshandelskammern in Brasilien mitgegründet und ihm ein Sekretariat zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus werden die alle Auslandsinvestoren in Brasilien interessierenden Fragen in der „Grupo de Investidores

Estrangeiros", der Auslandsinvestorengruppe GIE unter Leitung der amerikanischen Handelskammer Amcham, behandelt und Lösungsmöglichkeiten auf höchster politischer Ebene, vielfach direkt dem brasilianischen Staatspräsidenten, vorgetragen.

Auch landesübergreifende Lobbyarbeit wird durch die deutschen Auslandshandelskammern geleistet, so im Mercosur durch den Zusammenschluss der deutschen Auslandshandelskammern der Mitgliedsländer in der Mercosur-Allianz.

Die Mercosur-Allianz fördert das mit Unterstützung der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo 1999 gegründete Mercosur European Union Business Forum – MEBF, das den Unternehmern der beiden Regionen eine Plattform zur Formulierung ihrer Vorstellungen für eine Freihandelszone zwischen den beiden Wirtschaftsblöcken bietet. Die Sitzungen des MEBF werden ähnlich wie die Unternehmertreffen im deutsch-brasilianischen Dialog dem Treffen der Regierungen vorangestellt, um die praktischen Vorstellungen der Unternehmer bei den offiziellen Wirtschaftsverhandlungen mit einzubringen.

Nicht zuletzt die Lobbyarbeit der deutschen Investoren, deren Einwirken auf die Wirtschaftspolitik Brasiliens und die daraus resultierenden wirtschaftlichen Stabilisierungsmaßnahmen haben den Standort Brasilien in den 90er Jahren für deutsche Investoren wieder attraktiv gestaltet. Die Vertreter des deutschen Kapitals in Brasilien haben in vielen vorparlamentarischen Gremien mitgewirkt und sich für Haushaltsdisziplin und eine entsprechende Gesetzgebung zur Verantwortung der Regierenden eingesetzt. Sie haben sich stark gemacht für konfliktfreie Arbeitsmarktbeziehungen sowie für eine bessere berufliche Ausbildung mit Qualifizierungsmaßnahmen.

Bei der Betrachtung der gesamtwirtschaftlichen Investitionsbedingungen spielt der Arbeitsmarkt eine besonders große Rolle; das betrifft vor allem die Qualität des Humankapitals, was an der Schulausbildung und der weiterführenden Qualifikation gemessen wird, und die Häufigkeit von Streiks und Aussperungen.

Wenn auch Brasilien in der Schulausbildung der Masse der Bevölkerung deutliche Defizite aufweist, so beeindruckt doch immer wieder das Interesse der Mitarbeiter von Unternehmen in den Großstädten am eigenen Weiterkommen durch höhere Qualifikation. Die meisten jüngeren Angestellten gehen abends entweder auf die Schule, um die Oberstufe der allgemein bildenden Schule abzuschließen, oder auf eine der vielen Lehruniversitäten, die ihnen eine „akademische“ Ausbildung ermöglicht. Häufig arbeiten junge Brasilianer über 5 bis 7 Jahre parallel in zwei „Berufen“, nämlich am Arbeitsplatz und auf der Schulbank oder im Hörsaal. Wenn auch in den wenigsten Fällen Theorie und Praxis wie bei der deutschen dualen Ausbildung, der Lehre, koordiniert parallel verlaufen, so hat dennoch ein Brasilianer mit Fakultätsabschluss in der Regel auch schon berufliche Erfahrung und kann wegen des frühen Schulabschlusses (nach der 11. Klasse) schon mit etwa 22 Jahren in die Berufswelt eintreten.

Die deutsch-brasilianische Wirtschaft unterstützt traditionell nicht nur die Schulen mit Deutschunterricht und dabei insbesondere die deutsch-brasilianischen Begegnungsschulen. Ihre Vertreter setzen sich auch für die Aus- und Weiterbildung ein. Sie haben mit der deutschen Auslandshandelskammer die Lehre nach deutschem dualen Vorbild im kaufmännisch-administrativen Bereich in deutscher Sprache zusammen mit der von ihr mitgegründeten Berufsschule in São Paulo eingeführt, halten Lehrstellen in ihren Betrieben vor und beteiligen sich an den Kammerprüfungen. Über 1.000 Auszubildende haben bereits die Kaufmannsgehilfenprüfung vor der Deutsch-

Brasilianischen Industrie- und Handelskammer abgelegt und ein in Deutschland anerkanntes Abschlusszeugnis erhalten.

Darüber hinaus hat die deutsche Auslandshandelskammer zusammen mit dem Berufsbildungswerk der brasilianischen Industrie SENAI über 10.000 Meister im technisch-gewerblichen Bereich ausgebildet, deren Kurse von deutschen Programmen übernommen und in portugiesischer Sprache durchgeführt werden.

Zur weiteren Qualifizierung und zum Technologietransfer hat die Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer São Paulo 1994 das Deutsch-Brasilianische Technologie-Institut ITBA gegründet, das heute in die Technische Hochschule (Politécnica) der Universität von São Paulo USP integriert ist.

Ein Executive-MBA-Programm wird zusammen mit einer brasilianischen und einer deutschen Hochschule vorbereitet, so dass in der deutsch-brasilianischen Wirtschaft durch den Einsatz der deutschen Auslandshandelskammer in São Paulo strategisch das gesamte Bildungsspektrum vom Kindergarten über die Berufsbildung bis zur Promotion abgedeckt ist.

Bewundernswert ist die Begeisterung, mit der die jungen Brasilianer in den wirtschaftlichen Ballungszentren viele Strapazen auf sich nehmen, um sich fortzubilden: lange Anfahrtswege, Gefahren auf dunklen Straßen, Verzicht auf Familienleben usw. Viele deutsch-brasilianische Unternehmen haben diese jungen Menschen durch strategische Maßnahmen im sozialen und kulturellen Bereich, vor allem aber in der Ausbildung, für sich motivieren können. Sie haben auf diese Weise eine zuverlässige und einsatzbereite Belegschaft, was durch besonders lange Betriebszugehörigkeit und auch durch geringe Arbeitskonflikte in deutsch-brasilianischen Betrieben zum Ausdruck kommt. Darüber hinaus waren Großunternehmen mit deutschem Kapital in Brasilien immer wieder Vorreiter in arbeitsmarktpolitischen Fragen, wie zum

Beispiel bei der Mitbestimmung und bei der Beteiligung von Arbeitern und Angestellten an den Unternehmensergebnissen.

Durch die Gewährung von freiwilligen Sozialleistungen, wie Freizeit- und Sportanlagen, betriebliche Altersversorgung, eine inner- und außerbetriebliche Krankenversorgung, vorbildliche Betriebskantinen und Transportmöglichkeiten in einer Flächenstadt wie São Paulo haben die deutsch-brasilianischen Unternehmen zur Verbundenheit zwischen den Mitarbeitern und ihren Betrieben entscheidend beigetragen und auch einen Beitrag zur Reduzierung der Jugendkriminalität geleistet, gegen die sie mit einer anderen Strategie im Rahmen ihrer Lobbyarbeit vorgehen.

Perspektiven für deutsche Investitionen in Brasilien

Die Perspektiven für deutsche Investitionen in Brasilien zu Beginn des 21. Jahrhunderts werden von den brasilianischen Unternehmen mit deutschem Kapital und deren Stammhäusern sowie von den Wirtschaftsverbänden und Regierungsvertretern in beiden Ländern überwiegend positiv beurteilt. Die Investitionsströme in der jüngsten Vergangenheit zeigen zudem, dass auch in der Praxis diese positive Einschätzung wahrgenommen und durch einen Zufluss von Risikokapital umgesetzt wird.

Wenn auch aufgrund von äußeren und inneren Einflüssen (Krisen in anderen Ländern, brasilianischer Energieengpass) das Wirtschaftswachstum bisher nicht die erwartete Höhe erreicht hat, so hat sich das Investitionsklima dennoch deutlich verbessert. Marktöffnung, Inflationsbekämpfung, Privatisierung, Abbau von Haushaltsdefiziten, vor allem durch Exporterfolge, weitgehende Gleichstellung des Auslandskapitals und verbesserter Patentschutz sind Regierungserfolge, die sich positiv auf das Investitionsverhalten auswirken und andere Regionen als Konkurrenten

im globalen Investitionswettbewerb zu relativieren beginnen, Regionen, die zum Beispiel kurzfristige Lohnkostenvorteile und eine geographische Nähe suggerieren.

Privatisierungsnachfolgeinvestitionen und mittelständische Direktinvestitionen

Die Marktanteile der Unternehmen mit deutschem Kapital in Branchen wie Kraftfahrzeuge, Chemie, Elektro/Elektronik sowie Maschinen und Anlagen sind in Brasilien so bedeutend, dass zu ihrer Absicherung immer wieder Investitionen vorgenommen werden, und zwar vorwiegend aus im Lande erzielten Gewinnen. Der Wert der Direktinvestitionen in diesen Branchen liegt deshalb wesentlich höher als der in den offiziellen Statistiken ausgewiesene Betrag, in dem die eigenen Investitionen und solche aus Drittländern nicht berücksichtigt werden. Deshalb dürften die deutschen Investitionen akkumuliert in Brasilien immer noch höher liegen, als die derjenigen Länder, aus denen sich Investoren in den letzten Jahren massiv an den Privatisierungen in Brasilien beteiligt haben.

Hinsichtlich der Privatisierungen ist zu erwarten, dass nach Abschluss der ersten Privatisierungswelle Nachfolgeinvestitionen auch aus Deutschland getätigt werden, weil die in Frage kommenden deutschen Unternehmen aus den Energie- und Kommunikationsbereichen, die zu Beginn der brasilianischen Privatisierungsmaßnahmen selbst noch weitgehend staatlich waren oder wegen Osterweiterung und eventueller Asienabenteuer andere Prioritäten hatten, inzwischen beginnen, global ebenfalls in Richtung Südwesten zu denken.

Bei der mittelständischen Wirtschaft hat ein Investitionszufluss bereits eingesetzt. So haben in den ersten Monaten des Jahres 2002 schon mindestens fünf mittelständische Unternehmen aus Deutschland mit ihrem Risikokapital neue Produktionsstätten in Brasilien eingeweiht.

Es ist zu erwarten, dass sich daraus ein gewisser Zugzwang für andere deutsche exportorientierte Unternehmen entwickelt. Besondere Marktchancen werden auch in den von der deutschen Wirtschaft bisher kaum berücksichtigten Investitionsbereichen von Umweltschutz, Agrobusiness und Tourismus gesehen.

Regionalisierung der Wirtschaftsaktivitäten im Mercosur

Ein weiterer belebender Faktor für das Wirtschaftswachstum ist die Erweiterung und Vertiefung der Märkte durch die Integration innerhalb des Mercosur. Die bereits vorgenommenen Integrationsschritte werden von der deutschen Industrie positiv beurteilt, weil damit ihre Exporte in die jeweils anderen Mercosurländer erleichtert werden und ihre Investitionen einen größeren Markt bedienen können. Auch die damit zusammenhängenden erhöhten Erfordernisse an „local content“ wirken sich positiv auf das Investitionsverhalten aus, weil dadurch Zulieferer zu Investitionen veranlasst werden.

Weitere Markttrends

Es wird darauf vertraut, dass die positiven Rahmenbedingungen zu Beginn des 21. Jahrhunderts für die Wirtschaft in Brasilien, die auf den Prinzipien einer umweltverpflichteten sozialen Marktwirtschaft beruht, auch in Zukunft weiter bestehen werden. Die bereits in Brasilien produzierenden Unternehmen mit deutschem Kapital werden auch künftig bestrebt sein, ihre Marktanteile auszubauen. Neue Direktinvestitionen werden folgen, wenn auch nicht immer so zügig, wie die Marktchancen es erwarten lassen, zumal das Brasilienbild in Deutschland durch Sensationsmeldungen geprägt ist. Auch vorübergehend sich ändernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen mit regionalen und globalen Ausmaßen können sich von Mal zu Mal negativ auf die Investitionsneigung auswirken.

Dennoch ist der in allen Wirtschaftsindikatoren aufwärts steigende Trend in Brasilien als nachhaltig anzusehen. Brasilien wird für die deutschen Direktinvestitionen immer mehr zum Schlüsselland im Mercosur und darüber hinaus in Südamerika. Die in Brasilien angelegten Kompetenzzentren, die für den Weltmarkt produzieren und von Brasilien aus exportieren und die die Forschung und Entwicklung vorantreiben, werden Produkt- und Prozessinnovationen induzieren, die zusätzliche Direktinvestitionen attraktiv machen.

Darüber hinaus werden Marktchancen in Brasilien durch die in Form einer Public Private Partnership von Regierung und Privatwirtschaft gegründeten Investitionsagentur „Investe Brasil“ aufbereitet und potenziellen Investoren zur Verfügung gestellt sowie administrative Einstiegserleichterungen gewährt. Außerdem können Investoren in verschiedenen Projekten des Infrastrukturprogramms „Avança Brasil“ mit ihrem Risikokapital tätig werden.

Die Fertigungstiefe wird dadurch erhöht, wenn auch mehr und mehr in ausgelagerter Form. Dies wird in den supermodernen Fabriken der Automobilindustrie in Brasilien, wo die Zulieferer bereits in den Werken installiert sind, deutlich sichtbar. Hier wird auf hohem Produktivitäts- und Qualitätsniveau produziert, was durch eine unerwartet hohe Anzahl von ISO 9000 Zertifizierungen zum Ausdruck kommt.

Dr. Klaus-Wilhelm Lege,
Geschäftsführender Vizepräsident,
Deutsch-Brasilianische Industrie- und
Handelskammer São Paulo

Literaturhinweise

Robert Appy: *Brasilien und das Auslandskapital – Ein Dossier*. São Paulo, Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer (AHK), ohne Jahr (um 1986)

Diana Brand: *Die Wettbewerbsposition Deutschlands in Lateinamerika – Perspektiven*

des Außenhandels unter dem Einfluß der regionalen Integration. Forschungsberichte der Abteilung Entwicklungsländer Nr. 81 des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung. München, Köln, London 1993

Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha de São Paulo (Hrsg.): Guia de Exportação para a Alemanha – „Gateway to Europe“ – Manual Prático sobre Oportunidades na União Européia. São Paulo 2000

Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer São Paulo (Hrsg.): Investitionshandbuch Brasiliens 2001 – Praxisorientierter Ratgeber für Markteinstieg und Expansion, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. São Paulo 2000

Deutsch-Brasilianische Industrie- und Handelskammer São Paulo (Hrsg.): E-Commerce in Brasilien – Geschäftsmöglichkeiten im größten Markt Südamerikas. São Paulo 2001

Marianne Hoeltgebaum: *As Empresas brasileiras de médio porte e as Empresas de médio porte brasileiras financiadas com Capital alemão: Situação, principais problemas e fatores de sucesso*. Schriftenreihe des Zentrums für Lateinamerika-Studien Nr. 1 der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung – WHU Otto-Beisheim-Hochschule. Vallendar 2001

Klaus-Wilhelm Lege (Hrsg.): *As Associações de Língua Alemã no Brasil – Die deutsch-sprachige Vereinigungen Brasiliens*. Band 8 der Veröffentlichungen der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo, Eigenverlag, 2002 – Volume 8 das Publicações da Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha 2002.

Klaus-Wilhelm Lege (Hrsg.): *A História Alemã do Brasil – Die deutsche Geschichte Brasiliens*. Band 7 der Veröffentlichungen der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo, Eigenverlag, 2001 – Volume 7 das Publicações da Câmara de Comércio e Indús-

tria Brasil-Alemanha de São Paulo. São Paulo, Câmara Brasil-Alemanha, 2001

Klaus-Wilhelm Lege (Hrsg.) *Wirtschaftshandbuch Brasilien*. Band 6 der Veröffentlichungen der Deutsch-Brasilianischen Industrie- und Handelskammer São Paulo. São Paulo, Eigenverlag, 1995

Klaus-Wilhelm Lege: *Personalmanagement in Brasilien*. In: *Handbuch des Internationalen Personalmanagements*. München. C.H. Beck, 1998. S. 373 – 387

Klaus-Wilhelm Lege: *A abertura da economia brasileira e sua influência nas relações exteriores do Brasil*. In: *Revista Brasileira de Política Internacional do Instituto Brasileiro de Relações Internacionais*, 38. Jahrgang, Nr. 2. Brasília 1995. S. 59 – 98

Klaus-Wilhelm Lege: *Auslandsinvestitionen in Brasilien*. In: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, Nr. 3. Berlin, de Gruyter, 1979. S. 334 - 354

Peter Nunnenkamp und Jamuna P. Agarwal: *Die Bundesrepublik Deutschland und Lateinamerika – Perspektiven für eine intensivere wirtschaftliche Zusammenarbeit im Bereich der Direktinvestitionen*. Kiel, Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, 1993

Peter Nunnenkamp und Jamuna P. Agarwal: *Lateinamerika im internationalen Wettbewerb um deutsche Direktinvestitionen*. Kieler Diskussionsbeiträge Nr. 215. Kiel, Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, 1993

Heinz G. Preusse: *How do Latin Americans think about Economic Reforms of the 1990s?* Tübinger Diskussionsbeitrag Nr. 221 der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Eberhard-Karls-Universität. Tübingen 2001

Maria Helene Zockun: *Die Bedeutung der brasilianischen Auslandskapital-Unternehmen für die nationale Entwicklung*. São Paulo, FIESP/CIESP, ohne Jahr (um 1986)