



FOTO_GERMANO LUDERS

Brasiliens Banken profitieren
von der Kauflust temperamentvoller
Konsumenten

KAUGUMMI AUF KREDIT

SVEN HEITKAMP

**Rastlose Metropole
bei Tag und Nacht:
São Paulo ist
die Drehscheibe
der florierenden
Bankenlandschaft
Brasiliens – einer
der erfolgreichsten
Finanzplätze der Welt.**

Wenn Patricia Barra in São Paulo shoppen geht, nimmt sie selten bares Geld mit. Bezahlt wird mit Kreditkarte oder via Mobiltelefon, und meist auf Raten. Schuhe in sechs Monaten, Flugtickets in zwölf. In Brasilien sei das ganz normal, sagt die Beraterin von Porsche Consulting Brasil. „Die Leute kaufen sogar Lebensmittel auf Kredit und Kaugummi mit der Karte aus Kunststoff.“ Angeschafft wird nicht nur, was man sich leisten kann, sondern vor allem was gerade angesagt ist: Smartphones, Mode, Möbel. Brasilien brummt.

Wie Europa in den 60er Jahren erlebt Lateinamerikas Riese seit einigen Jahren ein faszinierendes Wirtschaftswunder. 50 Millionen der 190 Millionen Brasilianer sind nach Expertenschätzungen in die Mittelschicht aufgestiegen, der

Binnenmarkt boomt, die Shopping-Center sind voll. Der Ausrichter der nächsten Fußball-WM 2014 und der Olympischen Spiele 2016 ist eine der aufstrebendsten Volkswirtschaften der Welt.

Treibstoff und Profiteur dieses Aufschwungs sind nicht zuletzt die Banken: Sie liefern die extrem flexiblen, schnellen Bezahlssysteme und verdienen mit am Kaufrausch der Konsumenten. Gemessen an den Schäden, die die Finanzkrisen in der westlichen Welt angerichtet haben, ist die Bankenlandschaft der südamerikanischen Wirtschaftsmacht eine Insel der Seligen. Der heimische Kreditmarkt verbucht zweistellige Zuwachsraten, keines der Geldinstitute geriet in die Pleite. Der Finanzplatz gilt als einer der stabilsten, profitabelsten und zugleich attraktivsten der Welt. Kein Wunder: Mit einem Leitzins im zweistelligen Bereich steht Brasilien weltweit an der Spitze und zieht internationale Anleger und Finanzkonzerne an. →



Offenheit und Transparenz am Arbeitsplatz ermöglichen beim brasilianischen Bankendienstleister Cetip in São Paulo schnelle und präzise Absprachen der Kollegen. Porsche Consulting half dem Finanzunternehmen, Kommunikationsprozesse und Projektverläufe zu optimieren und Fehlerquellen auszuschließen.

Mit ihrer Hochzinspolitik will die Regierung in Brasilien die Inflation drosseln und das ökonomische Wachstum steuern. Und bisher geht die Rechnung auf. Die Banken verdienen ihr Geld im Inland, hochriskante ausländische Anleihen und faule Kredite sind in den Depots die Ausnahme. Statt Geld exportiert Brasilien lieber Handfestes: Die Ausfuhren von Eisenerz und Agrarprodukten wie Soja, Fleisch, Zucker und Kaffee legen seit Jahren zu. „In den USA und Europa wird gekauft, in China produziert, und Brasilien liefert dafür die Rohstoffe“, sagt Jürgen Lochner, Geschäftsführer von Porsche Consulting Brasil in São Paulo.

Der fünfgrößte Staat der Erde hat aus der Vergangenheit gelernt. Nach der starken finanziellen Abhängigkeit vor allem vom Internationalen

Währungsfonds (IWF) und den USA, hohen Auslandsschulden und großen Währungsschwankungen in den 80er und 90er Jahren hat sich das Schwellenland unabhängiger von äußeren Einflüssen gemacht. Geschäfte mit gefährlichen Derivaten werden stark reguliert, Geldinstitute mit Vorschriften über Mindestreserven, Eigenkapitalpflichten und Bilanzkontrollen beaufsichtigt. „Überweisungen oberhalb von 5000 Real, also etwas über 2000 Euro, sind nur in der Zeit von 8 bis 16 Uhr möglich, um sie zu kontrollieren und Geldwäsche zu verhindern“, erzählt Jürgen Lochner. Die extreme Regulierung überrascht nicht: Die junge Demokratie, die 1985 die Militärdiktatur ablöste, hat von Beginn an eine starke Bürokratie. Nur in sehr langsamen Schritten werden brasilianischen Unternehmen und Banken mehr Freiheiten gewährt.

Technisch aber agiert das hochmoderne Bankensystem bereits viel schneller als das europäische: Überweisungen werden stets online oder per Handy erledigt, sie sind minutengenau beim Empfänger. So lassen die Menschen ihr Kapital arbeiten, während sie für zinslose Kredite einkaufen. Das hohe Tempo liegt auch an den bitteren Erfahrungen der Hyperinflation bis Mitte der 90er Jahre, als Monatslöhne schon entwertet waren, ehe Familien den Einkauf erledigen konnten. Doch das ist Geschichte. Heute investieren zeigefreudige Brasilianer der neuen Mittelschicht in Wohnungen, Autos und teure Fernseher. Natürlich auf Raten. ←

BESSER ORGANISIERTE PROJEKTE BEI GELDINSTITUTEN

EINE AMPEL FÜR DIE BANK

Avenida Brigadeiro Faria Lima, Nr. 1663, São Paulo – das ist eine wichtige Adresse im Handels- und Finanzzentrum der brasilianischen Metropole. In diesem modernen Hochhaus aus Glas und Beton sitzt eine der Schaltstellen des brasilianischen Finanzsystems: Cetip, der größte Bankendienstleister und Zentralverwahrer für Wertpapiere und Derivate. Cetip sorgt mit seinen Systemlösungen dafür, dass die Abwicklung von Brasiliens florierendem Finanzmarkt läuft. Ein Riesengeschäft mit 15 000 Kunden, darunter die größten Banken des Landes. Doch das Unternehmen brauchte für die Umsetzung neuer Ideen auf dem dynamischen Geldmarkt mitunter zu viel Zeit. Potenzielle Kunden sprangen ab, Geschäfte platzten.

Grund genug für das börsennotierte Haus mit 400 Mitarbeitern, sich Unterstützung bei den Beratern von Porsche Consulting Brasil zu holen, die seit 2010 in São Paulo vertreten sind. Deren Analyse ergab: In die Entwicklung neuer Angebote waren nicht alle erforderlichen Abteilungen und Kunden frühzeitig eingebunden. Fehler schlichen sich ein, Produkte waren nicht nutzbar. „War ein Finanzprodukt fertig, war der Auftraggeber unter Umständen gar nicht darauf vorbereitet, es einzusetzen“, erzählt Senior Projektmanager Rüdiger Leutz: „In dieser virtuellen Welt haben wir mit konkreten Beispielen aus der Autoindustrie und unserem Know-how Abhilfe schaffen können.“

Denn wie bei der Entstehung eines Porsche ein Rädchen ins andere greifen muss, müssen auch bei der Entwicklung von Bankprodukten Planer, Finanzfachleute, Juristen und Techniker eng verzahnt arbeiten. Diesen Kommunikationsprozess hat Porsche Consulting in zwei Pilotprojekten bei Cetip eingeführt. Seither werden fachübergreifende Teams aller Abteilungen gebildet, die in den Projektverlauf von Anfang bis Ende eingebunden sind. Im festen Rhythmus gehen die Kollegen gemeinsam alle Stationen und Zeitpläne der Produktentwicklung durch. Eine eigens entwickelte Software verschafft wie eine Landkarte kontinuierlich Überblick über die nächsten Schritte, eine Ampel bewertet in Rot, Gelb und Grün Zwischenergebnisse und Schwachstellen. „Am Ende“, sagt Rüdiger Leutz, „stehen Termintreue und Qualität.“