

**Zeitschrift:** Schweizer Spiegel  
**Herausgeber:** Guggenbühl und Huber  
**Band:** 37 (1961-1962)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Milchpulver-Fabrik in einer Gegend ohne Milch : Expertenmission in Brasilien  
**Autor:** Marty, Joseph W.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1073901>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



# Milchpulver- Fabrik in einer Gegend ohne Milch

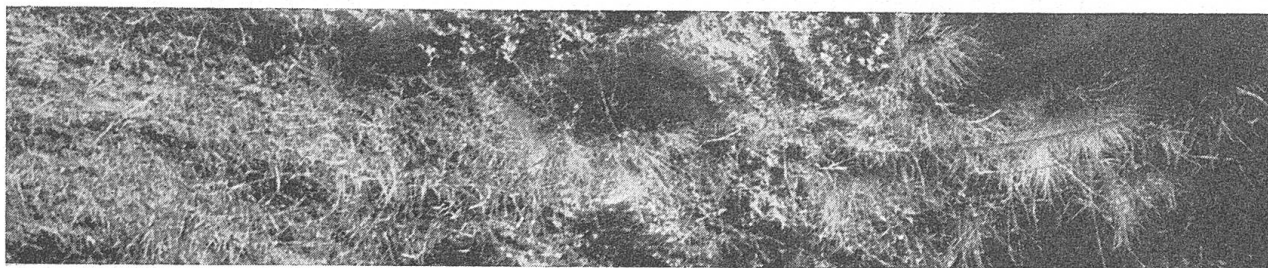
*Expertenmission in Brasilien  
von Joseph W. Marty*

**W**ir halten es für wichtig, unseren Lesern von Zeit zu Zeit Einblicke in die segensreiche und zukunftssträchtige Tätigkeit der FAO (Food and agricultural Organisation) zu geben. Der Verfasser des nachstehenden Erlebnisberichtes kannte durch langjährige Aufenthalte bereits fast alle Länder Südamerikas, als ihm von der FAO eine Expertenmission in Brasilien angeboten wurde. Gerade dieses Land, das größte, kannte er noch nicht. Er folgte der Berufung spontan.

F. H.

Im Hauptquartier der FAO in Rom fühlte ich mich anfänglich von der dort herrschenden internationalen Atmosphäre doch etwas benommen. Dieses Konzentrat an Internationalität muß selbst die Weltkundigsten beeindrucken. Als erstes wird man von einem Wirbelwind von «appointments» zur Erledigung aller Formalitäten und Besprechungen erfaßt. Bei dieser Prozession kamen mir die Hallen, Korridore, Büros und Säle in den verschiedenen Stockwerken während der ersten Tage als so etwas wie ein Labyrinth vor, das von allen Weltsprachen widerhallte. Wenn auch verschiedene Idiome als Amtssprache anerkannt sind, herrscht doch das Englische vor, denn praktisch ermöglicht allein diese Sprache die Verständigung mit allen Nationalitäten. Man kann dann allerdings auch kleine Überraschungen erleben. Da führte ich zum Beispiel mit einer Sekretärin eine Besprechung in Englisch, als nach etwa 20 Minuten eine Kollegin erschien und sich die beiden Mädchen plötzlich im urchigsten Schwyzertüütsch unterhielten.

Im Verlauf der Orientierung über meine bevorstehende Mission erfuhr ich, daß das Projekt, das ich ausführen sollte, unter dem Patronat der UNICEF (Kinder-Hilfsfonds der UNO) stehe. Das bedeutete eine Reise nach New York. Die UNICEF hat dort ihren Sitz im Hauptquartier der UNO. Deren Gebäude ist zwar noch viel imposanter, als jenes der FAO in Rom. Dennoch schien mir die Orientierung leichter. Nach der Begrüßung des zu-



ständigen Direktors und der Besprechung mit weiteren technischen Organen über das mir anvertraute Projekt, wurde mir sofort ein Büro angewiesen. Eine Sekretärin brachte mir auch gleich einen beträchtlichen Stoß an Plänen und weiteren Unterlagen.

Am nächsten Tag wurde ich beim Mittagessen mit der Hierarchie der UNICEF bekannt. Dabei erfuhr ich, daß die Vertretung in Brasilien von einer Schweizerin geleitet wird. Der Direktor zeigte sich erfreut, daß das Werk in Brasilien von einem weiteren Helvetier profitieren werde und fügte dann bei, er und sein Stab seien sehr stolz darauf, eine Schweizerin in so hoher Stellung zu wissen, nachdem die wackeren Eidgenossen ihren Frauen und Töchtern das Stimmrecht verweigerten.

Nach zwei Wochen folgte die nächste Etappe: Rio de Janeiro. Während ich am Tage zuvor in New York noch den Kopf tief in den Mantelkragen gezogen hatte, um mich in den Windkanälen zwischen den Wolkenkratzern New Yorks vor dem eisigen Schneetreiben zu schützen, herrschte hier eine solche Schwüle, daß einem sogar eine leichte Hose und ein Sporthemd lästig fiel. Der Sitz der FAO liegt zwar sehr idyllisch im Botanischen Garten etwas abseits des städtischen Häusermeeres, doch das Klima war auch hier nicht viel erträglicher.

Nach den Besprechungen mit dem FAO-Vertreter galt es, den Kontakt mit der UNICEF-Vertretung aufzunehmen, um mich mit weiteren Einzelheiten meiner Aufgabe vertraut zu machen. Ferner mußte der Leiter des Büros für die Koordination der technischen Hilfe der UNO begrüßt werden, und in meiner Eigenschaft als Fachberater der brasilianischen Regierung, hatte ich auch noch dieser einen Antrittsbesuch zu machen.

Zehn Tage hektischer Tätigkeit lagen hinter mir, als ich Rio verließ, um nach dem Süden des Landes an meine eigentliche Arbeitsstätte zu fliegen.

### *Das Projekt*

Es gehört zum Schicksal der meisten FAO-Experten, ihren Auftrag in unerschlossenen Gebieten nicht nur unter primitiven Arbeitsverhältnissen, sondern auch unter eben solchen Wohn- und Lebensbedingungen ausführen zu müssen. In dieser Hinsicht war ich vom Glück begünstigt, denn mein Standquartier befand

sich in einem Städtchen von immerhin hunderttausend Einwohnern. An schweizerischen Verhältnissen gemessen, ist das schon eine ganz ansehnliche Stadt. Sie zeigte denn auch gewisse großstädtische Aspekte, ein gutes Dutzend moderner Hochhäuser im Zentrum, viele amerikanische Wagen neuesten Modells und vier tägliche Flugverbindungen. Dennoch bietet das Leben in einem Schweizer Städtchen von 15 - 20 000 Einwohnern weit mehr. Denn hinter der schmalen Großstadtfront breitet sich das Rückständige und Primitive aus, das dem Innern Brasiliens noch eigen ist.

Im Laufe der vielen Besprechungen und durch das Studium der Unterlagen hatte ich bereits ein ziemlich klares Bild meiner Aufgabe gewonnen. Die UNICEF hatte nicht lediglich das Patronat über das neue Unternehmen, sondern förderte es auch am aktivsten. Seit über 10 Jahren unterhält sie in Brasilien ein großangelegtes Hilfswerk für die armen und hungrigen Kinder. Eine der damit verbundenen Tätigkeiten besteht darin, jährlich Hunderttausende von Tonnen Trockenmilch zu importieren und in Schulen, Kliniken und anderen Zentren an bedürftige Kinder zu verteilen. Wegen des ständig steigenden Bedarfs war nun von der UNICEF und der Landesregierung ein gemeinsames Projekt ausgearbeitet worden. Das Ziel war, zusätzliche Mittel durch die Herstellung von Milchpulver im eigenen Lande zu gewinnen, gleichzeitig die Milchwirtschaft in der dafür ausgewählten Zone zu entwickeln und damit indirekt auch der Landbevölkerung durch die Schaffung besserer Produktions- und Arbeitsverhältnisse zu einem befriedigenderen Auskommen zu verhelfen.

Die Regierung hatte den Bau und die Einrichtung der projektierten Fabrik zu finanzieren und auszuführen sowie die zur Förderung der Milchwirtschaft notwendigen Mittel zur Verfügung zu stellen. Der UNICEF oblag die Verpflichtung zur Stiftung sämtlicher Maschinen und Einrichtungen im Werte mehrerer Millionen Schweizer Franken. Die FAO stellte im Rahmen der technischen Hilfe das notwendige Fachpersonal.

Nachdem die geeignete Zone gefunden war, hatte die Lokalbehörde zur Schenkung des notwendigen Geländes und zum Bau einer Zufahrtsstraße veranlaßt werden können. Schließlich war auch noch eine Genossenschaft gegründet worden, die das Unternehmen dereinst

zu führen und hierfür das entsprechende Betriebskapital aufzubringen hatte.

Die Durchführung des Projektes verlangte nicht nur einen tüchtigen Fachmann, sondern, um die Wünsche aller Beteiligten auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, auch einen gewiegten Unterhändler. Meine Aufgabe war, die Milchproduktion in der Zone aufzubauen, Einrichtung, Betrieb und Unterhalt der Fabrik zu leiten, einheimisches Personal zur Weiterführung der Aufgabe auszubilden, den Verkauf zu organisieren und das Unternehmen in allen technischen, administrativen und kaufmännischen Belangen zu beraten. Als Experte für Betriebsorganisation und Fachberater der brasilianischen Regierung, konnte ich wohl den Gang der Dinge beeinflussen und weitgehend steuern, aber nicht allein bestimmen.

### *Verzwackte Ausgangslage*

Bei meiner Ankunft fand ich die Betriebsgebäude und dazu noch vier schmucke Häuschen für das leitende Personal sozusagen bis zum letzten Pinselstrich fertig vor. Das Werk war auch bereits vom Landwirtschaftsminister höchst persönlich eingeweiht worden. Davon zeugte eine große Bronzetafel am Fabrikeingang. Aber das Unternehmen war noch weit davon entfernt, den Betrieb aufnehmen zu können. Beim ersten Betreten der Fabrik starrte mir gähnende Leere entgegen; es stand noch kaum eine Maschine am Platz. Immerhin waren die Maschinen vorhanden und in einem Lagerschuppen untergebracht. So konnte wenigstens, wie ich annahm, gleich mit der Installation begonnen werden. Aber da tauchte auch schon die erste Schwierigkeit auf.

Als ich daran ging, die nötigen Arbeitskräfte zu rekrutieren und das umfangreiche Material und Werkzeuge zu beschaffen, fehlte dafür das Geld. Die Genossenschaft verfügte schon zu diesem Zeitpunkt über fast keine Mittel mehr. Erstens war es ihr nicht gelungen, das gesamte Betriebskapital zu beschaffen, und der vorhandene Teil war durch die mehrfache Verzögerung des Baues und die Inflation der Währung bereits fast aufgezehrt. Im weiteren berief sich die Genossenschaft mit Recht auf den Vertrag, nach dem die Einrichtung und deren Finanzierung Sache der Regierung seien. Auf dem Landwirtschaftsministerium zeigte man sich sehr überrascht, daß noch so große Summen benötigt würden, nach-

dem doch das Werk bereits eingeweiht sei. Es brauchte langwierige Verhandlungen, um dieses Hindernis zu beseitigen.

Bereits bei der ersten Besprechung mit dem Genossenschaftsvorstand und dem leitenden Fabrikpersonal zeigte sich eine weitere Schwierigkeit, die in der Schweiz kaum denkbar wäre; keiner dieser Leute besaß irgendwelche Fachkenntnisse in der Milchwirtschaft. Sie hatten sich bisher im Transportgewerbe, in der Autobranche, im Bankfach und so weiter betätigt. Das leitende Fabrikpersonal bestand vorderhand aus dem Betriebsleiter, einem sehr tüchtigen, intelligenten Mann aus dem Großhandel, einem sehr jungen, noch vollkommen unerfahrenen Ingenieur und einem ebenso jungen Textilchemiker, der als Produktionschef ausersehen war. Man findet in Südamerika, als Folge übertriebenen Selbstvertrauens oder noch häufiger wegen Minderwertigkeitskomplexen, sehr viele Besserwisser. Solche Leute vertreten dann oft recht komische Ansichten, und es braucht viel Geduld, um sie von der Zweckmäßigkeit oder Unzweckmäßigkeit einer Idee zu überzeugen. Natürlich wurde die gegenseitige Verständigung in der ersten Zeit auch durch meine Unkenntnis der portugiesischen Sprache erschwert.

### *Begreifliches Mißtrauen der Bauern*

Da die Installationsarbeiten noch nicht aufgenommen werden konnten, nützte ich die Zeit, um das Milchproduktionsgebiet zu bearbeiten. Bei späteren Kontakten mit Fachkreisen begegnete ich immer wieder der Äußerung, daß es völlig widersinnig sei, eine Fabrik wie die unsrige in einem Gebiet aufzustellen, in dem keine Milch vorhanden sei. Diese Argumentation wäre für ein Privatunternehmen zweifellos richtig; ein solches könnte es sich kaum leisten, für die Entwicklung einer Zone auf Jahre hinaus erhebliche Mittel zu investieren. Jedoch als Aufbau- und Entwicklungsprojekt, das von der Regierung und der UNICEF gefördert und finanziert wurde, war der Plan keineswegs abwegig. Es handelte sich hier um eine reiche, für die Milchwirtschaft ideale Zone, die nur darauf wartete, erschlossen zu werden.

Die Gegend bestand aus zwei sehr verschiedenen Regionen. Die eine war topfeben, teilweise sumpfig und erhob sich kaum einige Meter über den Meeresspiegel. Hier wird fast



ausschließlich Reis gepflanzt. Da die Felder alle zwei bis drei Jahre in den «Ausstand» treten, werden sie während dieser Zeit als Weidland genutzt und mit Vieh bestoßen. Die andere Zone liegt in den letzten Ausläufern der «Sierra», Hügeln zwischen 100 und 500 Meter über Meer. Hier trifft man eine recht vielseitige Wirtschaft. Mais- und Getreidefelder wechseln mit Pfirsich- und Zitrusplantagen ab, ausgedehnte Gemüsepflanzungen mit großen Rebbergen. Zwischendurch ziehen sich Eukalyptuswälder, sowie größere und kleinere Grasweiden. Der natürliche Reichtum dieser Gegend ist groß. Aber die Felder waren unordentlich bestellt; die Plantagen ungepflegt und der Fruchtbestand der Getreide- und Maisfelder eher kümmerlich. Der Anblick bedrückte mich. Ich hatte aber den Eindruck, daß bei zweckmäßiger Beratung, der Einführung einer modernen und rationellen Bewirtschaftung, viel aus dieser Zone herauszuholen wäre.

Die Gründe, warum trotz den günstigen Voraussetzungen hier bisher keine nennenswerte Milchwirtschaft bestand, waren vielfältig. Hauptsächlich aber lag es am Fehlen der notwendigen Absatzmöglichkeiten. Der einzige reguläre Markt der Gegend waren zwei große «Frigoríficos» oder Schlacht- und Gefrierhäuser. Paradoxe Weise wurde aber zu deren Belieferung nicht etwa Fleischvieh gezüchtet, wie zum Beispiel in Argentinien. Zum weitaus größten Teil waren es Milchrassen wie Friesländer und Jersey oder dann Kreuzungen mit Red Poll oder indischen Büffeln und Zebus. Schon daraus geht hervor, daß der Bauernsamer die Orientierung über eine zweckmäßige Wirtschaft fehlte.

Das Interesse der Bauern am Entstehen einer Milchpulverfabrik war denn auch sehr lebhaft. Dennoch stieß man bei ihnen auf eine ausgeprägte Zurückhaltung, sobald man sie zur Umstellung ihres Betriebes auf Milchproduktion veranlassen wollte. An der skeptischen Haltung der Bauern waren zwei Motive beteiligt. Einmal begegnet alles, was von der Regierung kommt, einem tiefen Mißtrauen, weil man hinter solchen Staatsunternehmungen politische Machenschaften vermutet. Der zweite Grund waren früher gemachte schlechte Erfahrungen mit anderen Genossenschaften.

Dazu kam noch eine weitere Besonderheit: Das Betriebskapital von 7 000 000 Cruzeiros (zur Zeit der Genossenschaftsgründung

300 000 Schweizer Franken) hätte die verarmte Bauernsamer nie aufbringen können, und so war denn der überwiegende Anteil von Unternehmern und Geschäftsleuten gezeichnet worden. Daraus hatte sich aber die Situation ergeben, daß diese Land- und Milchwirtschafts-genossenschaft sich zur Mehrheit aus Mitgliedern zusammensetzte, die weder Bauern waren, noch kaum eine Beziehung zur Landwirtschaft hatten. Darin aber erblickte die Landbevölkerung eine Gefahr; sie befürchtete, von den geschäftstüchtigen Städtern übervorteilt zu werden.

### *Wasser statt Milch*

Kaum hatte ich meine Außentätigkeit begonnen, sah ich mich gezwungen, für einige Zeit diese wieder einzustellen. Neun Tage ununterbrochener sintflutartiger Regen verursachte wohl die größte Überschwemmung, die diese Gegend je erlebt hatte. Von unserem Büro aus, das damals im zwölften Stockwerk eines Hauses im Zentrum gelegen war, erschien die Stadt wie eine kleine Insel im weiten Ozean. Fast alle Verbindungen waren abgeschnitten. Rund 5000 Personen mußten aus ihren Wohnstätten fliehen oder evakuiert werden. Nach dem Rückgang der Fluten bot sich ein wahrhaft schauerliches Bild. Verendetes Vieh, Hausrat und andere Gegenstände hingen in Bäumen oder sammelten sich in anderen Hindernissen an. Viele Dörfer standen immer noch bis zu den Dächern im Wasser. Zwei waren vollkommen weggeschwemmt worden. Eine 32 Meter hohe Betonstraßenbrücke und ebenso eine Eisenbahnbrücke waren zerstört. Der Viehbestand der Gegend war nicht nur um Hunderte, sondern um Tausende dezimiert.

Natürlich wurde auch unser Unternehmen von dieser Katastrophe in Mitleidenschaft gezogen. Die Fabrik stand 80 Zentimeter unter Wasser. Das ganze Gelände war mit Schutt-ablagerungen überzogen und die Zufahrtsstraße an drei Stellen weggeschwemmt. Nun war ich praktisch zum Nichtstun gezwungen. Bis sich die zukünftigen Milchlieferanten etwas von den Folgen der Überschwemmung erholt hatten, konnte ich nicht viel ausrichten.

Nach ungefähr sechs Monaten wurde ich nach Rio gerufen. Das war mir nach dem langen Exil im Innern willkommen. Zum Glück beherrschte ich nun das Portugiesische schon ganz leidlich, was mir im Umgang mit den

brasilianischen Verhandlungspartnern sehr gut zustatten kam.

### *Begegnung mit einer bedeutenden Landsmännin*

Während meines Aufenthaltes in Rio fand ich Gelegenheit, Madame Lutz, eine außerordentliche Schweizerin kennen zu lernen. Sie übt ihre uneigennützigste Hilfstätigkeit nicht erst seit ihrer Berufung zur UNICEF aus. Diese erfolgte vielmehr auf Grund ihrer Tätigkeit bei anderen Hilfsaktionen während und nach dem Krieg. Die UNICEF-Hilfe in Brasilien umfaßt unter anderem ein Ernährungsprogramm für die notleidenden Kinder, Kurse über Hygiene, Kranken-, Kinder- und Säuglingspflege, Ausbildung von Hebammen und Kinderpflegerinnen. In sogenannten Mütterklubs werden wöchentlich von Ärzten, Ernährungsspezialisten, Kinderpflegerinnen und andern geeigneten Kräften Vorträge und praktische Demonstrationen gehalten. Einfache aber zweckvolle Kliniken, Gebäranstalten und Kinderheime werden eingerichtet und gefördert.

Diese Institutionen begünstigen jährlich über 600 000 Kinder in bisher 13 brasilianischen Staaten. Sie führen mehr als 400 Kliniken und Heime, die sie selber eingerichtet und für die sie das einheimische Personal ausgebildet haben. Vielleicht vermitteln diese Angaben dem Leser eine gewisse Vorstellung vom Umfang dieses Werkes und der Leistungen von Frau Lutz, deren lebenswürdiges Wesen und persönlicher Charme spontan die Sympathie aller erobern. Die Opfer und die Entbehrungen, die eine solche Arbeit fordern, lassen sich aber erst richtig ermessen, wenn man an die riesigen Distanzen in Brasilien denkt, an die oft recht unkomfortablen und unzuverlässigen Verkehrsmittel, sowie an die, wegen der Armut der Bevölkerung, gelegentlich unvorstellbar primitiven Unterkünfte.

### *Schwierigkeiten über Schwierigkeiten*

Als Resultat der Unterhandlungen war das Geld zwar immer noch nicht vorhanden, aber immerhin zugesichert. So konnte nun mit der Montage begonnen werden. Die Ausführung wurde einer Firma aus Rio übertragen, die allerdings auf dem Lebensmittelsektor noch keine Erfahrungen hatte. Ich mußte ihr also

beim Einkauf des umfangreichen Materials und der Ausarbeitung der Detailpläne beistehen.

Nach Abschluß dieser zeitraubenden Arbeit konnte endlich der Transport organisiert und die Ware mit schweren Camions in achttägiger Fahrt an den Arbeitsplatz geschafft werden. Der Grund, warum eine so umfangreiche Fracht über eine so große Distanz nicht per Schiff oder Bahn befördert wurde, ist ganz einfach der, daß diese Transportmittel weitgehend fehlen und, soweit sie vorhanden sind, wegen ihrer Umständlichkeit oder ihrer Unzuverlässigkeit beinahe mehr gemieden als gesucht werden. Das Verkehrswesen in Brasilien ist noch enorm ausbaubedürftig. Im Verhältnis zur Ausdehnung des nationalen Territoriums dürfte man beinahe sagen, daß Bahnen nicht existent sind.

Allmählich kamen nun die Installationsarbeiten der Fabrik in Gang. Aber beim Studium der Pläne zeigte sich, daß für die schweren Maschinen und Apparate gar kein Fundament gemacht worden war. Die Böden mußten zu einem großen Teil wieder aufgebrochen werden, um die entsprechenden Sockel und Basen zu erstellen. Die Unterbringung des Betriebslaboratoriums, des Nervenzentrums der Fabrik, war bei der Planung des Gebäudes ganz einfach vergessen worden.

Eine andere Schwierigkeit bereitete die Wasserversorgung. Das Wasser der gebohrten Brunnen erwies sich als salzhaltig, war daher zum Trinken und zu Reinigungszwecken unbrauchbar; ganz abgesehen davon, daß es die Installationen angegriffen hätte. Es mußte also entweder eine Behandlungsanlage errichtet oder eine lange Leitung von einer Süßwasserquelle her erstellt werden. War ich vor kurzem durch die Umstände noch sozusagen zur Untätigkeit verurteilt gewesen, so hatten sich nun die Verhältnisse in das andere Extrem entwickelt. Da ich tagsüber in der Fabrik festgehalten war, mußten Abrechnungen, Korrespondenz und Rapporte in langen Nachtstunden erledigt werden. Einen Sekretär oder eine Sekretärin im Innern des Landes zu finden, die solche technische und fremdsprachige Arbeiten hätten erledigen können, war unmöglich.

Die Arbeiten in der Fabrik gingen durch den Mangel an guten Facharbeitern und geeignetem Werkzeug verzweifelt langsam vorwärts. Das erwähnte Aufbrechen der Böden mußte zum Beispiel in tagelanger Arbeit von

zwölf Handlangern mit Fäusteln und Spitz-eisen besorgt werden. Bei der Materialkontrolle sah man, daß einige hundert Meter Rohre nicht den in der Bestellung angegebenen Spezifikationen entsprachen. Bis aus Sao Paulo die richtigen zur Stelle waren, verstrich beinahe ein Monat, weil wegen schlechter Witterung für den Transport bessere Straßenverhältnisse abgewartet werden mußten.

Alles schien sich gegen unser Unternehmen verschworen zu haben. So fiel auch die Beendigung der Installationsarbeiten und damit die Betriebsaufnahme in den Winter, also in die Zeit der kleinsten Milchproduktion. Wegen der vielen Verzögerungen der Betriebsaufnahme hatten die Bauern nicht mehr daran geglaubt, daß das Unternehmen je zu Ende geführt würde, und deshalb alle Vorkehrungen zur Steigerung der Milchproduktion unterlassen. Die Betriebsleitung und der Genossenschaftsvorstand befanden sich in einem bösen Dilemma. Die Leistungsfähigkeit der Fabrik betrug 60 000 Tagesliter. Zu diesem Zeitpunkt aber konnte nur mit einem Milcheingang von ca. 1000 Litern gerechnet werden.

Eine Betriebsaufnahme unter diesen Umständen bedeutete unverantwortlich hohe Produktionskosten. Psychologische Überlegungen sprachen aber dafür, mit der Produktion doch nicht zuzuwarten, weil eine weitere Verzögerung die Skepsis der Milchproduzenten noch erhöht hätte. Dann durfte auch das Personalproblem nicht übersehen werden. Bei einer Stilllegung hätten die Arbeiter und Angestellten bis zum Frühling suspendiert werden müssen. Ihre Zahl war zwar noch gering, dennoch hätte ein solches Vorgehen schwere soziale, ja sogar politische Folgen haben können. Es wäre Wasser auf die Mühle jener gewesen, die aus persönlichen oder politischen Gründen dem Unternehmen ohnehin schon genug Schwierigkeiten bereiteten. Nach Erwägung aller Faktoren wurde schließlich der Betrieb aufgenommen.

Der Beginn war dann alles andere als ermutigend. Statt der erwarteten 1000 Liter Milch konnten in den ersten Wochen kaum 300 Liter beschafft werden. Es war geradezu grotesk, für diese paar Literchen Dampfkessel, Elektrogenatoren und die anderen Anlagen in Funktion zu setzen, etwa so, wie wenn man eine schwere Lokomotive vor einen Rollwagen spannen würde. Unter diesen Umständen Milchpulver zu fabrizieren war natürlich unmöglich, denn, um allein die Verdampfungs- und Trock-

nungsanlage eine Stunde in Betrieb zu halten, bedurfte es eines Minimums von 5000 Litern. So wurde die Milch zentrifugiert und vom anfallenden Rahm Butter gemacht. Die Magermilch wurde der städtischen Milchzentrale angeboten, von dieser aber, trotz des starken Konsummilchmangels mit sehr fadenscheinigen Gründen zurückgewiesen. Es durfte nicht riskiert werden, die Magermilch unter Umgehung des städtischen Verteilungsmonopols zu Konsumzwecken privat abzugeben. Man hätte sie als Viehfutter verwenden können, aber dafür wurden angeblich keine Interessenten gefunden. Als ich es daraufhin mit der Herstellung von Speisequark versuchte, fand dieser zwar sofort guten Absatz, aber da schritt der Amtschimmel ein und verbot den Verkauf des Produktes, weil es nicht offiziell registriert war. Die Eintragung hätte sich nicht gelohnt, weil die Erteilung der Bewilligung mindestens drei bis vier Monate erfordert hätte.

### *Der Betrieb spielt sich ein*

Bald aber begann der Milcheingang trotz der ungünstigen Umstände erfreulich anzusteigen. Die Unkenrufe verstummten allmählich. In aller Ruhe war ein kleines Kader methodisch in der Handhabung der Maschinen ausgebildet worden. Als dann der Frühling einen rapiden Anstieg der Milcheingänge brachte, der Betrieb in vollem Umfang aufgenommen werden konnte und entsprechend mehr Personal eingestellt werden mußte, war jenes Kader mit der Handhabung und dem Vorgehen bereits leidlich vertraut.

Eine Fabrik mit ungelernten Kräften in Betrieb zu setzen, die nur über eine mangelhafte Schulbildung verfügen und überhaupt keinen Begriff von technischen Vorgängen und Manipulationen haben, erfordert recht gute Nerven. Erfreulicherweise ist aber der Brasilianer außerordentlich geweckt und anständig. Er kann zwar sehr widerspenstig sein, wenn er das Gefühl hat, ausgenützt zu werden und arbeiten zu *müssen*. Versteht man es jedoch, ihm den Eindruck zu geben, daß er arbeiten *darf* und als wertvoller Mitarbeiter geschätzt wird, so zeigt er sich dankbar. Es war für mich eine große Befriedigung, zu sehen, wie sich die anfänglich so ungelenkigen Burschen zu guten Arbeitskräften entwickelten.

Im allgemeinen neigen wir dazu, die Brasilianer – wie auch die übrigen Lateinamerikaner



– als unzuverlässig und faul zu bezeichnen, dabei wird aber vielfach vergessen, daß ihnen das Klima, schlechte Ernährung, Krankheiten und eine ungenügende Bildung nicht die gleichen Leistungen ermöglichen, wie sie von Europäern erwartet werden können. Auf jeden Fall habe ich während meines langjährigen Umganges mit Lateinamerikanern stets recht gute Ergebnisse erzielt. Speziell die Brasilianer sind lange nicht so materialistisch und komfortsüchtig wie wir, sie sind großzügig, haben ein heiteres Gemüt und sind ihren Mitmenschen gegenüber tolerant und hilfsbereit.

### Erziehung zu Qualität

Als sich im September der Fabrikbetrieb in vollem Schwung befand und damit das Hauptziel, Milchpulver und Butter herzustellen, erreicht war, galt es, noch eine Menge Details zu erledigen. Die Qualitätskontrollen bei der Milchannahme mußten erweitert, die Arbeitsvorgänge besser koordiniert und rationalisiert werden. Auch die Laboratoriumstätigkeit, und insbesondere die bakteriologische Kontrolle, erforderte eine beträchtliche Erweiterung.

Um ein gutes Produkt herzustellen, braucht

## Der kleine Familienfilm



Entschliesst sich, Spielkasten ihres Jüngsten zu entrümpeln, nachdem er auf Weihnachten soviel Neues erhalten hat.



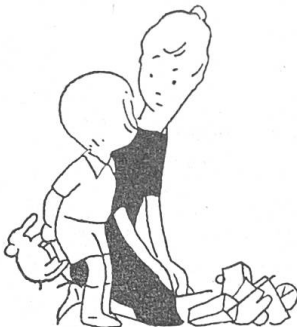
Kann man Altes, Unnützes fortwerfen.



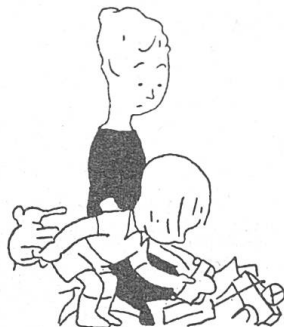
Merkt, wie Jüngster von der Türe her den grossen Haufen, den sie herausgesucht hat, misstrauisch betrachtet.



Erinnert ihn daran, dass er zum Beispiel nie mit Jumbo spielte. Auch fehlt Jumbo ein Rad und er verliert Füllung.



Jüngster nickt verständnisvoll, will aber Jumbo behalten.



Jüngster holt noch anderes aus dem Haufen hervor.



Versucht geduldig, zu beweisen, dass es Unsinn ist, Deckel eines Buches ohne Blätter zu behalten. Jüngster gewinnt.



Jüngster marschiert schwer beladen ab und lässt sie sitzen mit drei Farbstiftstümpchen und einzel-nem Holzwürfel.



es entsprechend gute Rohstoffe. Ich konnte mich deshalb nicht mit dem Ansteigen der Milchmenge begnügen; es mußte auch für eine Verbesserung ihrer Qualität gesorgt werden. Der Panscherei war durch Bezahlung nach Qualität, das heißt nach Fettgehalt, Haltbarkeit, Reinheit, Säuregrad und anderen Faktoren, verhältnismäßig leicht abzuhelpfen. Gegen die heiße Jahreszeit hin wurde trotzdem der Anfall an schlechter Milch immer größer.

Aber da es unerlässlich war, die Lieferanten bei der Stange zu halten, durfte die untaugliche Milch nicht zurückgewiesen werden. Das hätte eine zu große Enttäuschung ausgelöst und wäre einer Bestrafung der Bauern gleichgekommen. Es mußte vielmehr der Fehlerquelle nachgegangen werden. Meistens lag die Ursache der Untauglichkeit der Milch an einer ungenügenden Kühlung und an unhygienischen Zuständen auf der Farm. Es galt nun, die Bauern behutsam über die Gründe der schlechten Milch aufzuklären und ihnen die Grundregeln der korrekten Gewinnung und Behandlung der Milch beizubringen.

Meine Aufgabe dabei war nicht die eines Inspektors oder gar Polizisten, sondern die eines Lehrmeisters und Beraters. Die Fahrten aufs Land zeitigten manch nettes und interessantes Erlebnis. Da war zum Beispiel die überbordende Freude jenes alten Burgunders, wieder einmal mit jemandem in seiner Muttersprache sprechen zu können. Voll Stolz zeigte er mir seine ausgedehnten Rebberge und überreichte mir anschließend aus der großen Weinkellerei eine ansehnliche Batterie Flaschen von Rot- und Weißwein. Selten kehrte ich zurück, ohne mit Früchten und allerlei Gemüsearten beschenkt worden zu sein.

Auf einer solchen Fahrt stieß ich einmal unvermittelt auf eine eigenartig anmutende Gruppe Neger und Mulatten. Männer, Frauen und Kinder. Einige von ihnen waren fast gänzlich entblößt. Drei standen bis über die Hüften im kalten Wasser. Musikanten begleiteten am Flußufer das Ritual mit Geigen, Laute und Maraca. Der «Priester» war durch seine besonders exotische Aufmachung und die teils feierlichen, teils wilden Gebärden erkennbar. Es handelte sich, wie mir mein Begleiter erklärte, um eine Macoumba Taufe. Macoumba ist die Verschmelzung von Neger- und Indianerreligionen mit Katholizismus und Spiritismus; wobei der letztere vorherrscht. Der Priester unterbrach die Weihe bei unserem Anblick; die Mu-

sik verstummte, und die Gruppe schoß uns mißvergnügte und böse Blicke zu. Offenbar wurde unsere Anwesenheit wie eine solche böser Geister empfunden.

### *Extraklasse*

Zur Hebung des Standards der Land- und Milchwirtschaft wurde ein weitläufiges Programm ausgearbeitet, das die Beratung über Futterbau, Anwendung von Düngemitteln, Verhütung von Krankheiten, Ausmerzungen minderwertigen Viehs und andere landwirtschaftliche Probleme vorsieht. Wenn dieses Programm konsequent durchgeführt und das Unternehmen zielbewußt geführt wird, sollte die Fabrik innert drei bis vier Jahren mit 60 000 Litern Milch im Tag rechnen können. Die Lieferzone hat einen Radius von ungefähr 50 Kilometern. Zum Sammeln der Milch besteht eine Flotte von etwa zehn Lastwagen.

Die in unserer Fabrik hergestellte Butter war in kurzer Zeit so bekannt und begehrt, daß sich selbst Interessenten außerhalb der Gegend um die Zuteilung einer Quote bewarben. Nun, die Herstellung von guter Butter ist kein Kunststück, und es war also auch nicht überraschend, daß unser Fabrikat die bisher auf dem Markt befindlichen Marken leicht überflügelte. Nicht ganz so einfach war die Herstellung von gutem Milchpulver, weil es immer noch Schwierigkeiten im Herstellungsprozeß zu überwinden galt und vor allem die Qualität der Frischmilch noch nicht befriedigte. Dennoch wurden die zur Begutachtung eingesandten Muster vom Trockenmilchinstitut der Vereinigten Staaten als «Extra-Klasse» bezeichnet.

\* \* \*

Damit war meine Mission beendet, ich kehrte in die Schweiz zurück. Das Gefühl, unter schwierigen Verhältnissen nützliche Arbeit geleistet zu haben, bietet mir eine große persönliche Befriedigung. Nach meiner Rückkehr hörte ich oft, solche Werke würden, sobald sich die ausländischen Fachleute zurückgezogen hätten, vernachlässigt. Die Gefahr besteht. Aber erfreulicherweise gibt es auch in den Entwicklungsländern gebildete, einsichtige Leute, welche die geleistete Arbeit schätzen und die Werke nach den gegebenen Möglichkeiten fortführen.