

Brasilien: Starke Unternehmen trotz Krise

Dieser Artikel gibt den Stand zum Zeitpunkt seiner Veröffentlichung wieder. Der Inhalt kann inzwischen veraltet sein.

27/01/2022 Lateinamerikas Wirtschaft leidet. Doch es gibt positive Beispiele. Von São Paulo aus begleitet Porsche Consulting zwei brasilianische Konzerne, die im Krisenjahr 2020 Umsatzrekorde geschrieben haben – trotz Pandemie. Oder: gerade deswegen.

Das neue Apartmenthaus leuchtet hell im Abendlicht von Brasília. Das brasilianische Bauunternehmen Brasal Incorporações hat das Gebäude „Reserva Urbana“ mit 24 Luxusapartments im Jahr 2020 fertiggestellt. Die hochwertigen Wohnungen haben verschiedene Größen, alle sind mit Panoramafenstern ausgestattet – und alle sind verkauft und bewohnt. „Die Corona-Pandemie hat unser Geschäft beflügelt“, so Sebastião Longuinho de Jesus, verantwortlich für das Neugeschäft bei Brasal. Investoren setzen auch in Brasilien auf Betongold – insbesondere in Zeiten der Pandemie. „Zusammen mit den Beratern von Porsche Consulting konnten wir unser Neugeschäft professionell organisieren, unsere Aufträge erfüllen und uns mit dem neu Erlernten weiterentwickeln“, resümiert Longuinho.

Brasal

Das Bauunternehmen Brasal Incorporações gehört der Brasal-Holding an, die seit 55 Jahren in insgesamt fünf verschiedenen Branchensegmenten in Brasilien tätig ist. Das Unternehmen hat seinen Firmensitz in Brasília, der Hauptstadt des Landes und beschäftigt 850 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bisher hat der Firmenzweig mehr als eine Million Quadratmeter Wohnraum in Brasilien errichtet und im Jahr 2020 einen Umsatz von 98,6 Millionen Euro (110,4 Millionen US-Dollar) verzeichnet. Mit Porsche Consulting hat Brasal drei Beratungsprojekte erfolgreich abgeschlossen. In den ersten zwei Projekten ging es um die Themen Lean Construction, Planung und Logistik. Im dritten Projekt unterstützten die Porsche-Berater den Wandel zu einer High-Performance-Organisation. Ergebnisse: Die Gesamtbaukosten konnten um vier Prozent gesenkt und die Arbeitszeiten um sechs Monate verkürzt werden. Das bedeutet Einsparungen von rund einer Million Euro (1,1 Millionen US-Dollar). Die Projektarbeit hat einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet, das Unternehmen widerstandsfähig durch die Pandemie zu führen und fit für die Zukunft zu machen.

Das Beispiel Brasal steht für die schnelle wirtschaftliche Erholung einzelner Segmente in Brasilien. Die fünftgrößte Nation der Erde war wie viele bevölkerungsstarken Länder zu Beginn des Jahres 2020 durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie in eine wirtschaftliche und politische Krise gerutscht. Während die meisten Arbeitgeber in Brasilien große Umsatzeinbrüche verzeichneten, weil sie aus Sicherheitsgründen Werke schließen oder die Produktion stoppen mussten, meldeten Bereiche wie der Onlinehandel und die Bauwirtschaft gute Umsatzzahlen. Laut Germany Trade and Invest, dem Informationsdienst der Bundesregierung Deutschland, konnte bereits ein halbes Jahr nach Beginn der Krise auf 80 Prozent aller Baustellen wieder normal gearbeitet werden. Im Frühjahr 2020 sind nur 20 Prozent in Betrieb gewesen.

Auch das Team von Porsche Consulting musste sich sofort auf neue Voraussetzungen einstellen: Berater sind traditionell vor Ort und selten im Büro. Sie brauchen die Nähe zu ihren Klienten. „Wir sind gern dort, wo unsere Kunden arbeiten, sprechen am liebsten face to face. Doch das ging leider nur selten“, erklärt Rüdiger Leutz, Geschäftsführer von Porsche Consulting in Brasilien, das Dilemma, in dem er und sein 40-köpfiges Team sich während der Pandemie lange Zeit befanden. Viele Betriebe mussten die Produktion einstellen, Mitarbeitende – auch die von Porsche Consulting – arbeiteten im Homeoffice. Das beflügelte zwar Online-Lieferdienste wie iFood und Rappi, die Lebensmittel schnell bringen konnten, aber der Lockdown, der die Menschen für sechs bis sieben Monate in die eigenen vier Wände sperrte, verursachte in den meisten Branchen dramatische Umsatzeinbußen.

Doch das Land auf der Südhalbkugel hat Erfahrung mit Krisen. Der in Süddeutschland geborene Leutz lobt die brasilianische Lebenseinstellung: „Nicht den Kopf in den Sand stecken, sondern an einem Strang ziehen“, das sei in Brasília, Rio de Janeiro, São Paulo, ja im ganzen Land die Devise. So konnte er mit neuen Strategien auf die Pandemie reagieren: Während es früher bei den Kunden um Kostenreduzierung und Effizienzsteigerung ging, stand 2020 eine andere Strategie im Vordergrund. Und zwar ad hoc: „Wie navigieren wir gemeinsam mit unseren Klienten ihre Unternehmen durch den Sturm?“ Der Cashflow wurde unter die Lupe genommen und die Mitarbeitenden eng eingebunden. Es

wurde auf eine klare und direkte Kommunikation gesetzt. Geschafft haben Leutz und seine Leute das mit einem hybriden Beratungsmodell. Zuerst wurden sicherheitshalber alle Workshops und Meetings remote abgehalten. Ende 2020 ging man dazu über, einige Klientengespräche und Workshops mit Auflagen regelmäßig vor Ort abzuhalten. „Das gehört zum Porsche-Spirit", erklärt Leutz. „Das hat auch etwas mit sportlicher Einstellung zu tun. Wir arbeiten am besten eng mit unseren Klienten zusammen und sind keine Theorie-Berater. Wir wollen die Mitarbeitenden verstehen und Vertrauen bilden. Das schätzen unsere Auftraggeber." Die Strategie ging auf: Die beteiligten Teams beim Kunden kooperierten sogar effektiver und waren noch schneller als vor der Pandemie.

Die Porsche-Berater in Brasilien haben ihre aktuellen Erfahrungen gleich genutzt, um ein neues Businessmodell zu entwickeln, speziell zugeschnitten auf den lateinamerikanischen Markt: Alle Projekte müssen sich für den Klienten in Geldwert rechnen. Mit einer sogenannten Success Fee werden die Kosten für die Strategieberatung an den Erfolg gekoppelt. Oder anders gesagt: an messbare Resultate. Das hilft den Beratern jetzt auch bei Gesprächen mit neuen Klienten, die Porsche Consulting nun mit wenig finanzieller Belastung beauftragen können. Neben einer Aufwandsentschädigung müssen sie nur bei Erfolg eine Rechnung bezahlen. Dass die Resultate am Ende stimmen, davon allerdings ist Rüdiger Leutz „fest überzeugt". „Sonst", sagt er, „würden wir solche Offerten niemals wagen."

Szenenwechsel zu einem weiteren Klienten von Porsche Consulting in Brasilien: Marlos Santana de Almeida, Manager und Industrieingenieur bei Brametal in Linhares, hat guten Grund, optimistisch in die Zukunft zu schauen. Mit 200.000 Tonnen produzierten Stahlkonstruktionen, unter anderem für Hochspannungsmasten von Überlandleitungen, verzeichnet sein Unternehmen im Krisenjahr 2020 die besten Zahlen seit Firmengründung 1975. Auch er hat gemeinsam mit den Porsche-Beratern zwei wichtige Projekte erfolgreich gestemmt. So wurde ein „Sales & Operations Planning"-Programm (S&OP) eingeführt, um die Bereiche Vertrieb, Einkauf und Produktionsplanung zu synchronisieren. Das Ergebnis: Die Genauigkeit der Planung konnte um 21 Prozentpunkte erhöht werden, die Rohmaterialbestände wurden um 25 Prozent und die Produktion um 9,3 Prozent gesteigert. „Wir arbeiten jetzt viel strukturierter, zielorientierter", so Marlos Santana de Almeida. Und: „Das Projekt hat nicht nur die Erwartungen übertroffen, Porsche Consulting hat auch unsere Arbeitsweise verändert, indem es seine Kultur und Disziplin mitgebracht hat."

Brametal

Der Stahlproduzent Brametal erwirtschaftete 2019 mit 1.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 106,5 Millionen Euro (119,3 Millionen US-Dollar). Das Unternehmen ist der größte Hersteller von Metallkonstruktionen in ganz Amerika. Seine Produktpalette umfasst Stahlgittertürme und Stahlmasten für Hochspannungsleitungen und Telekommunikationsanlagen sowie neuerdings auch fest aufgeständerte und selbstausrichtende Montagesysteme für Freiflächen-Solaranlagen. Mit über 46 Jahren erfolgreicher Tätigkeit und einer jährlichen Produktionskapazität von durchschnittlich 200.000 Tonnen gehört Brametal zu den bedeutendsten Stahlriesen der Welt. Seine Produktionsstätten befinden sich im Bundesstaat Espírito Santo (nördlich von Rio de Janeiro) in der Stadt Linhares und – weiter südlich – in Criciúma im Bundesstaat Catarina.

Beide Unternehmen konnten trotz Pandemie Wachstum generieren. Luiz Garcia, Partner bei Porsche Consulting, der sowohl Brasal als auch Brametal betreut, hat dabei stets auf den typischen Porsche-Spirit gesetzt. „Wir kooperieren immer eng mit den Menschen vor Ort, schauen, wie sie arbeiten. So können wir ihnen am besten neue Wege aufzeigen und sie überzeugen." Das hat sich trotz Pandemie und mit teilweise strengen Hygieneregeln in beiden Fällen als Erfolgsrezept erwiesen.

Info

Text erstmalig erschienen im Porsche Consulting Magazin.

MEDIA ENQUIRIES



Jan Boris Wintzenburg

Director Communications and Marketing
Porsche Consulting GmbH
+49 (0) 152 3911 8663
jan_boris.wintzenburg@porsche-consulting.com

Bildunterschriften

Pfad: Brasilien: Starke Unternehmen trotz Krise/Bilder/Bild_1.jpg
Titel: Das Bauprojekt „Reserva Brasília", 2022, Porsche Consulting
Bildunterschrift: Großzügige Ausblicke: Das Bauprojekt „Reserva Brasília" gehört zu den Luxuswohnhäusern, die der Konzern Brasal im Jahr 2020 auf ein solides wirtschaftliches Fundament gestellt hat. Credit: Brasal Incorporações

Pfad: Brasilien: Starke Unternehmen trotz Krise/Bilder/Bild_2.jpg
Titel: Hochspannungsmasten, 2022, Porsche Consulting
Bildunterschrift: Erfolgreich in schwindelerregender Höhe: Brametal kann in Linhares 80 Meter hohe Hochspannungsmasten testen. Das ist weltweit an nur vier Orten möglich. Credit: Brametal

Pfad: Brasilien: Starke Unternehmen trotz Krise/Bilder/Bild_3.jpg
Titel: Stahlproduzent Brametal, Linhares, Brasilien, 2022, Porsche Consulting
Bildunterschrift: Herzstück und Wachstumsgarant: Der Stahlproduzent Brametal nutzt in seinem größten Werk in Linhares die Kraft der Sonne, das eigene Solarkraftwerk deckt ein Viertel des Energiebedarfs. Credit: Brametal

Linksammlung

Link zu diesem Artikel
https://newsroom.porsche.com/de/2022/unternehmen/porsche-consulting-brasilien-starke-unternehmen-trotz-krise-27208.html

Media Package
https://pmdb.porsche.de/newsroomzips/7b87fe4d-db69-4385-a9ff-016e69696577.zip

Externe Links
https://magazine.porsche-consulting.com/

Dr. Ing. h.c. F. Porsche Aktiengesellschaft
Porscheplatz 1
70435 Stuttgart