

TERMINSACHE

Von Winzern, Wein und Essigfliegen

Niemand würde auf die Idee kommen, an dieser Stelle über den Beginn der Hopfenernte zu berichten. Aber beim Wein schreien alle: hier! Also gut: In diesen Tagen beginnt in den deutschen Weinbaugebieten die Weinlese. Und weil es in Deutschland keinen Berufsstand ohne Verband gibt, meldet sich natürlich auch der Sprecher des deutschen Weininstituts zu Wort. Nach seinen Ausführungen lesen die Winzer in der Pfalz bereits die Rebsorte Müller-Thurgau. Im Anbaugebiet Saale-Unstrut soll es am heutigen Dienstag losgehen und in Franken offiziell morgen. Die Winzer erwarten einen guten Jahrgang, obwohl ihnen der verregnete August überhaupt nicht gepasst hat. Aber ein bisschen Essig im Wein gibt es natürlich auch - und zwar in Gestalt der Kirschesigfliege. Sie befällt vor allem rote Trauben und wird mit Pestiziden bekämpft. Die Hopfenernte übrigens verläuft störungsfrei. M. Tofern

Betriebsrat Bahn warnt vor Spaltung

BERLIN. Der Vorsitzende des Konzernbetriebsrats der Deutschen Bahn, Jens Schwarz, sorgt sich um den Betriebsfrieden. „Mit verschiedenen Tarifverträgen schafft man quasi zwei Betriebe in einem, so dass die Kollegen gar nicht gleich behandelt werden können“, sagte Schwarz am Montag. Hintergrund ist der ungelöste Streit zwischen der Lokführergewerkschaft GDL und der Eisenbahn- und Verkehrs-gewerkschaft EVG um die tarifpolitische Vertretung von Lokführern und Zugpersonal. Die GDL plant nach zwei Warnstreiks jetzt eine Urabstimmung. Die EVG hat ebenfalls Tarifforderungen vorgelegt, Verhandlungen darüber haben aber noch nicht begonnen. Zuletzt war der Ton zwischen den beiden Gewerkschaften deutlich schärfer geworden. Ein Kooperationsabkommen war nach mehreren Gesprächen gescheitert. Die GDL sucht nun die Konfrontation. Das forderte auch die Kritik des DGB-Vorsitzenden Reiner Hoffmann heraus. Er kritisierte das Vorgehen der GDL als unsolidarisch und sprach von einem Imageschaden für die Gewerkschaften. fo

Leitartikel Seite 26

Risikofaktor „Just in time“

Viele Konzerne fürchten, dass ihre Lieferkette reißt. Neue Dienstleister machen aus dieser Angst ein Geschäft.

- ▶ Firmen werden durch Globalisierung störanfällig.
- ▶ Notfallpläne verhindern Versorgungsengpässe.

Christoph Schlautmann
Düsseldorf

Eine 100 Meter hohe Stichflamme zerstörte am 31. März 2012 die Chemieanlage von Evonik im münsterländischen Marl. Nur Fachleuten war das dort produzierte „Polyamid 12“ bis dahin bekannt - was sich bald ändern sollte. In den folgenden neun Monaten erlebte die Automobilindustrie schlimme Lieferengpässe, auch Sportartikelhersteller und Produzenten von Haushaltswaren stoppten ihre Bänder, weil der Hochleistungs-Kunststoff fehlte.

Schon im Sommer 2013 hätte sich das Chaos wiederholen können. BASF geriet in Schwierigkeiten, einen begehrten Polyamid-Kunststoff in ausreichenden Mengen zu produzieren. Doch die Abnehmer hatten aus der vorangegangenen Krise gelernt - und in Frühwarnsysteme investiert. Auf der Internetplattform „Riskmethods“, einer 2013 gestarteten Mischung aus Facebook und Wikipedia für Einkaufsmanager, postete ein mächtiger Automobilzulieferer gleich zu Beginn den Beschaffungseingangs. So blieb Zeit, Ausweichmöglichkeiten zu finden.

Die Monatsgebühr von meist mehr als 10 000 Euro zahlen Firmen wie Siemens, Bosch oder Swisscom dort gern, um Schlimmeres zu verhindern. Die Alternative wäre teurer. „Von Zulieferern, die für Produktionsausfälle sorgen“, sagt ein Insider, „verlangen Automobilhersteller eine Pönale von 200 000 Euro - pro Stunde.“ Ein Geschäft, das auch anderswo floriert. 58 Prozent aller global tätigen Großunternehmen, fand



In den vergangenen 15 Jahren haben die meisten Firmen mehrstufige Lieferketten rund um den Globus aufgebaut.

Markus Hayek
Accenture-Experte

eine Untersuchung der Unternehmensberatung Accenture heraus, lassen ihre Lieferkette inzwischen durch Risiko-Organisationen überwachen. Dabei sind es vor allem Rückversicherer wie Munich Re, die detaillierte Risikoprofile erstellen für Regionen, in denen Vorlieferanten produzieren. Auch Kreditversicherer wie Euler Hermes sind im Geschäft. Der Darmstädter Pharmakonzern Merck ließ sich von einer Unternehmensberatung sogar eine Risikomodellierung für sämtliche Produktionsstandorte erstellen.

Aufgeschreckt von jüngsten Flutkatastrophen, politischen Unru-

hen oder Rohstoffengpässen wollen viele Firmen noch tiefer in die Tasche greifen. 76 Prozent von ihnen, ermittelte Accenture, planen Zusatzausgaben fürs Risikomanagement - ein Viertel will sie um mehr als 20 Prozent aufstocken.

Für die Aufregung gibt es allen Grund. „In den vergangenen 15 Jahren haben die meisten Unternehmen mehrstufige Lieferketten rund um den Globus aufgebaut“, berichtet Accenture-Experte Markus Hayek. Gleichzeitig sei an der Kostenschraube gedreht worden, etwa durch Zusammenlegung von Lagern oder Outsourcing. Eine größere Störanfälligkeit ist nun

können Lieferwege unterbrechen - wie derzeit auch in Deutschland.

Marktregulierung Betroffen ist vor allem der Pharmamarkt, der meist nationalen Su-



lassungsregelungen unterliegt. Viele Länder schreiben zudem den Anteil der Wertschöpfung im eigenen Land vor, was etwa die Autofirmen in Russland und China trifft.

Zölle Um eigene Märkte abzuschotten, erheben vor allem Länder in Asien, Südamerika und Afrika Importzölle. In China kommt, dass in manchen Staaten Rahmengesetze fehlen, die Investitionen absichern.

Sozialdumping Hungerlöhne und Todesopfer in maroden Fabriken bringen Textilanbieter wie Kik oder Primark immer wieder in Verruf. Die Überwachung von Lieferanten aber gilt als Herausforderung.



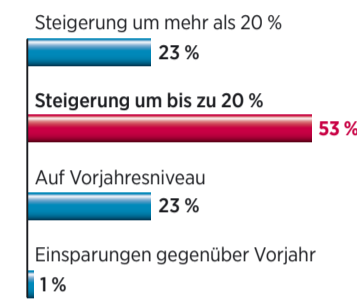
Locken
Warum Twitter sich künftig intensiver um deutsche Werbekunden kümmern will. Seite 20



Zocken
Wieso manche PC-Spiele heute erfolgreicher als Kinofilme aus Hollywood sind. Seite 24

Geld gegen Risiko

Geplante Investitionen ins Risikomanagement im Vergleich zum Vorjahr in Prozent



Umfrage unter 1 014 internationalen Konzernen mit über 500 Millionen US-Dollar Umsatz
Handelsblatt Quelle: Accenture

hartete der Spotmarkt-Preis für den PET-Rohstoff in der Schockstarke, dann aber kletterte er auf einen Rekordstand.

Entsprechend setzen Risikomanager auf schnelle Computerprogramme. Einer der Hauptlieferanten ist Jonova aus Seattle, der sich auf Notfallpläne, Risikoszenarien und Kapazitätsplanungen spezialisiert hat. Der Nischenanbieter rechnet auch aus, wie teuer das Risiko werden kann, nicht mehr lieferfähig zu sein.

Zudem gewinnt die Strategie Anhänger, sich bei alternativen Lieferanten Kapazitäten zu sichern. Weil dies Intel während der Tsunami-Katastrophe das Geschäft rettete, haben sich inzwischen Großkonzerne wie Toyota oder Procter & Gamble Fließbänder und Anlagen bei möglichen Zulieferern vertraglich gesichert. Bei Bosch, wo man parallel zur Globalisierung eine steigende Zahl von Ausfällen beobachtet, ist das längst Firmenpolitik. „Wir haben für unsere A-Teile immer zwei Quellen“, sagt Logistikdirektor Martin Wiedemann.

Wie profitabel das Geschäft mit der Risikoüberwachung ist, zeigt das Münchener Start-up Riskmethods. Es vernetzt nicht nur Mitglieder, sondern greift auch auf wichtige Datenbanken zu.

Hinzu kommen Informationen von Kreditauskunfteien und Rückversicherungen, die regionale Risiken wie Erdbebenhäufigkeit oder mögliche Unwetterwahrscheinlichkeiten ermitteln. „Außerdem scannen wir minutlich das Internet nach neuen Ereignissen“, berichtet Firmengründer Heiko Schwarz.

Für die kleine Internetfirma fanden sich große Investoren. Geld gab es von der Förderbank Bayern Kapital, jüngst stieg der Finanzinvestor Point Nine Capital mit 1,2 Millionen Euro ein, der schon in der Vergangenheit Mut zum Risiko zeigte und erfolgreiche Geschäftsmodelle aufspürte: Die Berliner sind unter anderem beteiligt am Handarbeiten-Online-Versender Dawanda und beim Internetoptiker Mister Spex.

Milliarden-Auftrag von Ryanair für Boeing

Billig-Airline verstärkt Allianz mit dem US-Flugzeughersteller.

Thomas Jahn
New York

Auf einen Schlag erhöht Ryanair die Zahl der Flugzeuge um 75 Prozent. Die irische Fluggesellschaft bestellte bis zu 200 Maschinen vom Typ 737 Max, einer neuen Version des Kurz- bis Mittelstreckenjets von Boeing. Nach Listenpreis hat die Bestellung einen Wert von elf Milliarden Dollar. Allerdings dürfte Ryanair als Großkunde große Rabatte erhalten, die Experten auf rund die Hälfte schätzen.

Boeing dürfte den größten Billigflughändler Europas nicht nur für das Volumen, sondern auch für seine Treue belohnen: Ryanair fliegt ausschließlich Maschinen vom Typ 737. Bereits im vergangenen Jahr orderte das Unternehmen 175 Maschinen - und zwar vom Typ 737-800, dem gegenwärtigen Modell des Jets.

Für die Bestellung musste Boeing nicht nur Rabatte gewähren. Entscheidend war für Ryanair, dass der Hersteller das Modell 737 Max 200 entwickelt hat. Es kann bis zu 200 Passagiere aufnehmen. Ryanair-Chef Michael O'Leary will zwar

nur 189 bis 197 Plätze nutzen. Dennoch ist die Belegung für ihn ein „grundlegender Durchbruch“. Denn bis 2024 will er jährlich 150 Millionen Menschen befördern, 2013 waren es 82 Millionen.

150 Mio.

Passagiere will Ryanair 2024 befördern - im vergangenen Jahr waren es 82 Millionen.

Quelle: Ryanair

Der größte Konkurrent von Ryanair ist Easyjet. Die Fluggesellschaft bestellte im vergangenen Jahr 100 Airbus 320 Neo. Die Maschine ist der Konkurrent zur 737 Max. Beide Flugzeuge basieren auf ihren jeweiligen Vorgängermodellen, wurden aber mit neuen und sparsamen Triebwerken sowie neuen Flügelkonstruktionen versehen. So sparen sie rund 16 Prozent an Kerosin.

Die Treibstoffkosten sind der größte Kostenblock für alle Fluggesellschaften.

Mit den Maschinen will Ryanair die Kurzstrecken in Europa bedienen, die laut O'Leary „von vielen bekannten europäischen Fluggesellschaften ausgedünnt“ werden. Der erste neue Jet soll 2019 ausgeliefert werden. Den Deal gaben O'Leary und Ray Conner, Chef des zivilen Flugzeuggeschäfts bei Boeing, auf einer Pressekonferenz in New York bekannt.

Ryanair kämpfte zuletzt mit Problemen. Kunden beschwerten sich über hohe Gebühren bei Ticketänderungen oder zu vielen Zusatzkaufoptionen beim Online-Buchen. O'Leary versucht jetzt, das rampo-nierte Image aufzupolieren.

Mit dem Auftrag verschärft sich die Rivalität von Boeing und Airbus. Vor der Bestellung lagen die beiden Flugzeughersteller mit Aufträgen von jeweils 1004 und 1001 Flugzeugen Kopf an Kopf in dem Rennen um den größten Anbieter 2014. Doch mit der Mega-Bestellung von Ryanair dürfte die Sache entscheiden sein.

Handelsblatt Shop

Erfolgsfaktor Familie.



NEU!

Das „Lexikon der deutschen Familienunternehmen“ erzählt die Erfolgsgeschichten von über tausend deutschen Unternehmen und liefert relevante Daten, Fakten und Kennzahlen in kompakten Texten und umfassenden Factsheets. Aussagekräftige Grafiken schlüsseln Holdingstrukturen und Besitzverhältnisse auf.

Lexikon der Deutschen Familienunternehmen: 78,00 €*

„Familienunternehmen10“ gibt Geschäftstreibenden eine Orientierung. In zehn Essays schlüsseln zehn Experten auf, welchen Herausforderungen sich die Betriebe stellen müssen, auch im Hinblick auf die Zukunft.

Familienunternehmen10: 19,90 €*



Jetzt bestellen!

Online: www.kaufhaus.handelsblatt.com

Tel.: 0800.000 20 56**

* Preisangabe inkl. gesetzlicher MwSt. zzgl. 4,50 € Versandkosten innerhalb Deutschlands, Büchersendungen ab 20 € versandkostenfrei.
** Kostenlos aus dem dt. Festnetz, Mobilfunkhöchstpreis 0,42 €/Min.
Dies ist ein Angebot der Handelsblatt GmbH, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf