



Fußballspieler

Warum die Schlacht der europäischen Klubs um die weltbesten Kicker härter wird. **Seite 18**



Bananendealer

Wieso der Saftkonzern Cutrale das Bananenimperium von Chiquita erschüttert. **Seite 22**

Sport- und Lifestyle-Marke zu suchen.



13.photo

BOGNER

FIRMENHISTORIE

1932 Der Skisportler Willy Bogner gründet in der Münchener Innenstadt ein Importgeschäft für Ski und Strickwaren aus Norwegen.

1936 Bei Olympia in Garmisch-Partenkirchen trägt die deutsche Mannschaft Kleidung von Bogner.

1951 Internationaler Durchbruch: Die italienische Zeitschrift „Grazia“ hebt Bogners Mode aufs Titelblatt.

1970 Willy Bogner jr. übernimmt die Firma.

1986 Bogners Film „Fire and Ice“ erhält den Deutschen Filmpreis sowie den Bambi.

1990 Bogner eröffnet einen Flagshipstore auf der New Yorker Madison Avenue.

2002 Nach der Restaurierung darf Bogner das Brandenburger Tor enthüllen.

2010 Bogner leitet die Münchener Olympiabewerbung.

MODE

Externes Geld gesucht

Teurer Umbau des Geschäftsmodells.

Für die deutschen Bekleidungsmarken ist es keine einfache Zeit: Auf der einen Seite setzen ihnen von Beschaffung bis Verkauf integrierte modische Ketten wie H&M und Zara mit ihren günstigen Kostenstrukturen und Preisen zu. Auf der anderen Seite können Weltkonzerne ihre Marken wie Prada und Gucci mit viel Geld glamouröser inszenieren.

Wer in der Mitte überleben will, ist geradezu gezwungen, in eigene Läden zu investieren. Die sichern den Marken Verkaufsfläche, den Zugang zu Kunden und bessere Renditen. Der Nachteil: Sie binden viel Kapital. Eine echte Alternative gibt es nicht, denn der klassische Fachhandel verschwindet in den Innenstädten. Marken-Shops machen sich breit.

Kein Wunder, dass mehrere familiengeführte Modeunternehmen Investoren dazuholen. Strenesse etwa geriet sogar in die Insolvenz, weil frisches Geld für den Umbau des Geschäftsmodells

fehlte. Der Taschenhersteller Bree suchte ebenfalls Kapitalgeber, um seine eigene Schwäche überwinden zu können. Zwei externe Kapitalgeber kamen dazu, die Familie gab die Mehrheit ab. Jetzt sollen neue eigene Läden die Marke aus der Verlustzone holen.

Andere müssen nicht so weit gehen: Die Familie Seidensticker etwa hat sich mit ihrem Hemdenhersteller über eine Mittelstandsanleihe direkt am Kapitalmarkt bedient.

Gleich ganz börsennotiert ist Hugo Boss. Großaktionär ist noch immer der Finanzinvestor Permira, der seine Beteiligung schrittweise reduziert hat - und dabei einen guten finanziellen Schnitt macht. Doch sein schwäbisches Mode-Juwel hat einen Vorteil: Es ist mit 2,4 Milliarden Euro Umsatz so groß, dass es im Konzert der Weltkonzerne mitspielen kann. Für die kleineren Anbieter dürfte es deutlich schwerer werden.

Christoph Kapalschinski

Das Kreuz mit den Airbus-Türen

Massenproduktion drückt Rendite der Hubschrauber-Tochter.

Susanne Stephan
München

Es klemmt, es knirscht, es passt nicht immer. Die Fertigung von Komponenten aus Kohlefaser ist für die Luftfahrtindustrie nichts Neues und trotzdem voller Tücken. Luftfeuchtigkeit und Temperatur müssen stimmen, und jeder Handgriff eines Arbeiters sollte nach Möglichkeit um keinen Millimeter von dem seines Kollegen abweichen.

Bei Airbus Helicopters in Donauwörth kennen die Mitarbeiter die Vorteile - das geringe Gewicht - sowie die Schwierigkeiten im Umgang mit „carbonfaserverstärkten Kunststoffen“ (CFK): Je größer die mit CFK gefertigten Teile, desto diffiziler ist es, die vorgegebenen Toleranzen einzuhalten. CFK kommt unter anderem bei den Türen für den Langstreckenjet A350 und den Riesenflieger A380 zum Einsatz, die der Hubschrauberhersteller baut. Insgesamt schätzen Branchenexperten den Umsatz in dem Bereich auf rund eine halbe Milliarde Euro.

„Die größte Herausforderung für uns ist die industrielle Fertigung“, sagt Wolfgang Schoder, der Deutschland-Chef von Airbus Helicopters. Pro Jahr werden in Donauwörth inzwischen 5000 Türen gebaut - deshalb will Schoder jetzt Roboter einsetzen.

Ein wichtiges Problem, sagt er, ist es, die endgültige Form der Bauteile zu kontrollieren. Sie werden unter hohem Druck gebacken und verändern danach ihre Abmessungen. Techniker sprechen vom „Spring Back“, dessen Berechnung sehr knifflig sei.

Viel Zeit zum Herumprobieren hat der Hersteller nicht. „Airbus Helicopters musste zwei neue Programme in relativ kurzer Folge starten. Dieses Pensum ist zu hoch. Jetzt gerät das Unternehmen mit der Komplexität der Türenfertigung für die A350, die A380 und den Mitsubishi Regional Jet an seine Grenzen“, sagt ein Branchenkenner.

Beim Mutterkonzern Airbus wächst die Nervosität. Acht bis 15 Vertreter von Airbus seien ständig in Donauwörth, um in der Produktion nach dem Rechten zu sehen, heißt es.

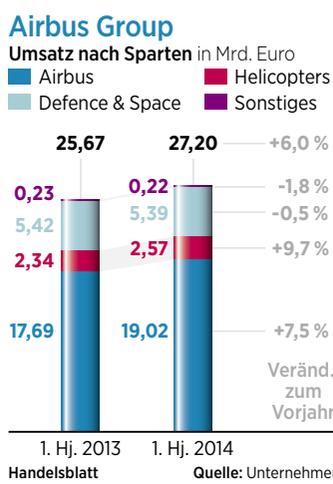
Unter diesen Umständen stellt sich die Frage nach der Profitabilität des Türen-Geschäfts. Kann eine aufwendige Fertigung mit hohen Anfangsinvestitionen die Rendite des Standorts nicht herunterzie-

50 Mrd.

Euro wird das Einkaufsvolumen von Airbus im Jahr 2020 betragen.

Quelle: H&Z Unternehmensberatung

hen? „Ja natürlich“, sagt Wolfgang Schoder. Airbus Helicopters liegt zurzeit mit gut fünf Prozent Umsatzrendite noch ein gutes Stück unter den zehn Prozent, die Airbus-Chef Tom Enders als Zielmarke ausgegeben hat. Der Hersteller ist ähnlich wie die Airbus-Tochter Premium Aerotec in einer schwierigen Verhandlungsposition: Der Kunde und Eigentümer Airbus kann Vorgaben machen und gleichzeitig die



Caro / Nuls
Bug eines Airbus A380: Knallharte Renditeforderungen.

Preise diktieren. Wolfgang Schoder berichtet diplomatisch von „verschiedenen Modellen“, mit denen die Verrechnungspreise gegenüber der Konzernmutter kalkuliert würden. Die internen Verhandlungen dürften für ihn schwierig sein. Denn Airbus senkt bei seinen Zulieferern die Kosten. Bei der A320 etwa müssen die Firmen bis 2019 die Preise um zehn Prozent reduzieren.

Ähnliche Sparvorgaben dürften auch für andere Programme gelten und für Airbus Helicopters genauso wie für externe Zulieferer, urteilt Branchenexperte Michael Santo von der H&Z Unternehmensberatung.

Einen Teil ihres Kostendrucks müssen die Donauwörther wohl an eigene Zulieferer weitergeben. Diese klagen mittlerweile über die knallharten Renditeforderungen von Airbus. „Der Konzern offenbart eine Haudraufmentalität wie seinerzeit José Ignacio López in der Autoindustrie“, urteilt ein Luftfahrtexperte. „Viele Zulieferer sind am Limit.“

Walter Stephan, der Chef des Zulieferers FACC, sieht besonders kleinere Hersteller von Metallteilen in Gefahr, die bei der Kompositfertigung zum Einsatz kommen. Für sie sei der „finanzielle Stress“ immens, sagt er. Neben den Sparvorgaben belasten die technischen Unwägbarkeiten der Programme die Firmen.

Bei den externen Teile-Lieferanten ist der Druck schon angekommen. Wer gute Produkte liefert, soll auch gut bezahlt werden“ forderten Premium-Aerotec-Beschäftigte auf einer Kundgebung Ende 2013. Airbus solle auskömmliche Preise für ihre Produkte zahlen.

Die Aufregung in der Branche hat sich seither nicht gelegt, im Gegenteil. Ein Betriebsrat zählt auf, dass die Beschäftigten der Zulieferfirmen bereits Einschnitte beim Urlaubs- und Weihnachtsgeld hinnehmen müssen - außerdem pro Woche zwei Stunden unbezahlte Mehrarbeit. „Sollen wir demnächst noch Geld nach Toulouse schicken?“, murrte er.

Branchenkenner sorgen sich unterdessen um den Ruf der deutschen Hersteller. Erst habe Airbus in Hamburg bei der Elektrik für den A380 eine schlechte Figur gemacht, zählt ein Insider auf - dann wirbelte ein turbulenter Führungswechsel die Chefetage von Premium Aerotec durcheinander, dazu kamen offensichtliche Schwierigkeiten, die Produktion und Logistik für das A350-Programm unter Kontrolle zu bekommen.

Zuletzt gab es Probleme mit Türen für den A380, die nicht richtig schlossen. „Wenn sich das nicht bessert“, unkt der Experte, „entsteht in Toulouse der Eindruck, französische, italienische oder spanische Firmen liefern bessere Produkte als die deutschen.“