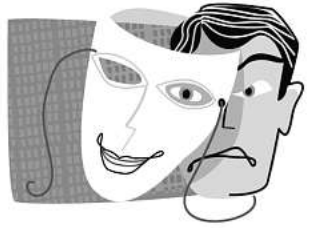


INSIDE: NORSK HYDRO

Schützende Hand

HELMUT STEUER | STOCKHOLM

Die für Anfang Oktober geplante Fusion der Öl- und Gas-Sparten von Norwegens beiden großen Energiekonzernen, Statoil und Norsk Hydro, lässt viel Raum für Phantasie, was mit dem wichtigsten Rest von Norsk Hydro, der Aluminium-Herstellung, geschieht. Unter dem neuen abgespeckten Namen Hydro wird der Aluminium-Konzern die Nummer drei auf dem globalen Markt für das Leichtmetall sein. Statt wie bisher auf mehreren Hochzeiten zu tanzen, will sich Hydro ganz auf diesen Bereich konzentrieren.



Konzernchef Eivind Reiten hat sich lange darauf vorbereitet. Bereits vor vier Jahren brachte er die Düngemittelsparte seines Konzerns unter dem Namen Yara an die Börse. Das war der erste Schritt, aus dem Gemischtwarenland einen globalen Player zu machen. Das Öl- und Gasgeschäft von Hydro ist zwar im Heimatland Norwegen eine große, doch international spielte dieser Bereich nur eine untergeordnete Rolle. Durch die Zusammenlegung mit der Statoil-Sparte entsteht jedoch der weltgrößte Offshore-Öl- und Gaskonzern. Die Fusion wurde denn auch von Analysten bejubelt und als längst überfällig bezeichnet.

Ab dem 1. Oktober wechselt die Hydro-Aktie an der Börse in Oslo vom Energie-Index in den Metall-Index. Umdenken ist also angesagt. Und das gilt auch für den neuen Konzern und seine Führungscrew. Zwar boomt derzeit die Nachfrage nach Aluminium und anderen Metallen durch den chinesischen Heißhunger, doch der norwegische Konzern muss sich bereits jetzt auf ein Abflauen der Nachfrage einstellen. Vor allem gilt es, sich kostengünstige Produktionsbedingungen zu suchen und zu sichern.

Die Aluminium-Herstellung ist äußerst energie-intensiv. Deshalb steht für alle großen Alu-Produzenten die Suche nach günstigeren Produktionsstandorten ganz oben auf der Agenda. Erste Schritte zur besseren Konkurrenzfähigkeit hat Hydro

bereits unternommen und Produktionsanlagen im teuren Deutschland geschlossen. Da die Energiepreise für etwa ein Drittel der Alu-Herstellungskosten stehen, heißt es also, billige Energie zu finden. Im Heimatland Norwegen ist das zum Teil der Fall, immerhin bezieht der drittgrößte Öl-Exporteur der Welt seine eigene Energie nahezu zu 100 Prozent aus Wasserkraft. Doch noch kostengünstiger geht es auf Island, wo Strom aus geothermischen Quellen erzeugt wird. Kein Wunder, dass dort die Alu-Riesen Schlange stehen. Der US-Konzern Alcoa hat dort gerade ein Schmelzwerk für mehr als eine Milliarde Dollar gebaut. Hydro sondiert nun ebenfalls Möglichkeiten, mit den Isländern ins Geschäft zu kommen. Zu spät, meinen Kritiker und führen vor allem ins Feld, dass Hydro bereits vor einigen Jahren die falschen Weichen gestellt hat: Damals entschied man sich für den Bau eines gigantischen Alu-Schmelzwerks in Katar, das seine Energie aus Gas bezieht. Gut, diese Entscheidung wurde noch zu Zeiten getroffen, als Hydro auch ein Energie-Konzern war. Doch im Rückspiegel betrachtet, war es nicht die beste Wahl.

Reiten muss jetzt schnellstens seinen neuen Alu-Konzern richtig positionieren. Denn sonst ist die langfristige Existenz des Unternehmens gefährdet. Mit einem geschätzten Börsenwert 11,5 Milliarden Euro könnte Hydro schnell zu einem Übernahmeobjekt werden. So blättert der australische Minenkonzern Rio Tinto für die kanadische Alcan 38 Milliarden Dollar auf den Tisch.

Wenn Reiten allerdings alles richtig macht, wird Hydro zu den Jägern gehören. Vom 1. Oktober an leitet er ein Unternehmen ohne jede Verschuldung, kann also leicht und locker für Zukäufe Mittel frei machen. Zusätzliche Sicherheit verleiht außerdem der norwegische Staat als Hauptaktionär des Unternehmens. In der Vergangenheit hat er stets versucht, die einheimische Wirtschaft vor Zugriffen aus dem Ausland zu schützen.

steuer@handelsblatt.com

Arcandor lichtet Rabatt-Dschungel

Erstmals nach der Fusion von Karstadt und Quelle realisiert der Konzern Einkauf Synergien in dreistelliger Millionenhöhe



Jahrelang litten die Karstadt-Häuser unter den schlechtesten Einkaufskonditionen im Konzern. Jetzt holen sie auf.

C. SCHLAUTMANN | DÜSSELDORF

Mit einem neuen Lieferanten-Management senkt der Essener Karstadt-Quelle-Konzern, der seit kurzem unter „Arcandor“ firmiert, derzeit drastisch seine Einkaufskosten. Wie Einkaufsvorstand Helmut Merkel dem Handelsblatt sagte, sorgt seit Anfang des Jahres eine Online-Datenbank für konzernweite Transparenz in Sachen Lieferkonditionen – und das offenbar mit durchschlagendem Erfolg. „Das konzernweite Abgleichen von Lieferantenkonditionen bringt in seiner Gesamtwirkung Einsparungen in dreistelliger Millionenhöhe“, hat Konzernvorstand Merkel errechnet.

Für den operativ immer noch schwachen Konzern ist dies eine

hohe Hausnummer. Zum Vergleich: Im vergangenen Jahr verdiente Karstadt-Quelle vor Steuern gerade einmal 450 Mill. Euro – und dies allein durch den Verkauf stiller (Immobilien-) Reserven. Im Jahr zuvor wies das Handelshaus sogar ein Vorsteuerungsverlust von 213 Mill. Euro aus.

Sieben Jahre nach der Fusion von Karstadt und Quelle hebt der Essener Konzern damit zum ersten Mal Synergien in beachtlicher Höhe. Denn das so genannte „Kern-Konditionen-Management (KKM)“ macht die ausgehandelten Lieferantenverträge aller Konzerngesellschaften auch für Schwesterunternehmen sichtbar. Als externen Dienstleister haben sich die Essener dazu den Spezialisten Gicom aus Overath bei Köln ins Haus geholt.

Die Verträge zwischen den Lieferanten und den beschaffenden Unternehmen seien inzwischen gespickt mit Lieferkonditionen, Zahlungsbedingungen, Rabattregelungen, terminlichen Vereinbarungen und Rückvergütungen, berichtet Gicom-Geschäftsführer Hans-Jakob Reuter. In großen Unternehmen wie etwa Warenhauskonzernen komme es dabei nicht selten vor, dass die Einkäufer verschiedener Sparten – ohne davon zu wissen – mit dem gleichen Lieferanten Verträge mit unterschiedlichen Konditionen abschließen.

Das Dickicht von Sonderkonditionen und Rückvergütungen (siehe Kasten) wird traditionell auf Seiten der Lieferanten gepflegt. Schließlich verhindert es, dass Handelsfirmen die eigenen Einkaufspreise unterei-

Rabattschlacht im Einzelhandel

Einkäuferlatein
Nicht nur Lieferanten, auch die Einkäufer der Handelskonzerne entwickeln bei Konditionsverhandlungen eine grenzenlose Fantasie. Berühmtheit erlangte der „Hochzeitsrabatt“, den einst Alkauf nach einem Firmenzusammenschluss einführte.

Wegen des Generationswechsels in der Chefetage verlangte Tengelmann vor Jahren sogar einen „Juniorrabatt“.

Rabattwirrwarr
Bei Karstadt-Quelle häufen sich konzernweit 110 verschiedene Arten von Sonderkonditionen in den Liefer-

antenverträgen – angefangen bei Vergünstigungen für die elektronische Datenübermittlung und den Regalservice bis hin zu „nachlaufenden Konditionen“, die an Umsatzstaffeln gekoppelt sind. Solche Verabredungen behandeln Firmen gewöhnlich als Geheimnisse.

ander vergleichen können – und das, obwohl die ursprünglichen Listenpreise meist marktbekannt sind.

Mit der seit Januar verfügbaren Online-Datenbank dreht der Essener Konzern nun den Spieß um: Rabatte und Vergütungen, die ein Hersteller etwa Arcandors Kinderaussteller Baby-Walz einräumt, können seither leicht auch von Einkäufern bei Quelle zum Gegenstand der Verhandlungen gemacht werden.

Das war nicht immer so. Als die Handelskonzerne Karstadt und Quelle 1999 fusionierten, vereinbarte der Vorstand unter Walter Deuss eine dezentrale Führung der heute 60 operativen Einzelfirmen – über die Versender Madeleine und Peter Hahn bis hin zu den Karstadt-Warenhäusern. Dabei orderten die Konzern-töchter schon damals 40 Prozent ihrer zusammen 4,5 Millionen Artikel bei gemeinsamen Lieferanten.

Dass der spätere Konzernchef Wolfgang Urban „gemeinsame Lieferantenbeziehung“ als eines der Synergieziele definierte, blieb zunächst fast folgenlos. Schnell fanden die Essener zwar heraus, dass ihr eigener Versender Neckermann die besten Konditionen genoss, während die Warenhäuser am meisten für die Ware zahlten, beim Beschaffungsmanagement aber änderte sich wenig.

Während Erzrivale Metro längst mit der Querschnittsgesellschaft Metro Group Buying (MGB) den Einkauf seiner Vertriebsmarken Kaufhof, Real, Media/Saturn und Cash & Carry bündelt, blieb in Essen fast alles beim Alten. Nicht einmal ein konzernübergreifendes EDV-System,

ANZEIGE
ERP • PPS • WWS • eBusiness
abas-Business-Software für den Mittelstand
Tel. 07 21 / 9 67 23-0

das den Einzelgesellschaften Einblick in die Beschaffungswege der Schwesterunternehmen hätte gewähren können, gönnte sich der fusionierte Warenhaus- und Versandriesen. Hinzu kamen persönliche Egoismen. „Einkäufer tendieren dazu, ihr eigenes Wissen abzuschirmen“, weiß Helmut Merkel aus leidvoller Erfahrung.

Dabei gibt es eine erstaunliche Fülle an Einkaufs-Know-how in dem traditionsreichen Unternehmen. Der Versender Quelle beispielsweise unterhält schon seit den 60er-Jahren das so genannte Institut für Warenwirtschaft (IFW), das die Leistung der Versandhauslieferanten detailliert bewertet. Für Konzernschwester wie Karstadt und Neckermann aber waren diese Informationen bislang tabu.

Die nun gemeinsam genutzte Datenbank macht damit Schluss. Auch andere Arcandor-Töchter erhalten durch sie jetzt Informationen über Lieferfähigkeit, Qualitätssicherheit und Logistik der 2.700 Konzernlieferanten. Gleichzeitig werden darin Produzenten gewichtet und bewertet. „Wenn jemand angemahnte Probleme nicht behebt“, sagt Merkel, „wird er ausgelistet.“

Mehr zum Thema lesen Sie unter: www.handelsblatt.com/arcandor

Handelsblatt verleiht die Karriere des Jahres 2007

Einladung zum Networking-Dinner.

Zum 5. Mal findet dieses Jahr das exklusive Networking-Event „Karriere des Jahres“, der größte Talentwettbewerb der deutschen Wirtschaft, statt. Plaudern Sie mit Wirtschafts-Promis und treffen Sie potenzielle Arbeitgeber wie Mercedes-Benz, METRO Group, MLP und WestLB.

Feiern Sie mit uns die Preisträger der „Karriere des Jahres 2007“, am 20. November 2007 in Düsseldorf.

Ein erlesener Kreis, ein festliches Dinner in einer ausgefallenen Location – und Sie können dabei sein.

Studenten, Absolventen und junge Führungskräfte bis 35 Jahre bewerben sich mit ihrem Lebenslauf unter: karriere-des-jahres@vhb.de bis zum 31. Oktober 2007.

Teilnahme-Info unter: www.karriere.de/karriere-des-jahres

Mit freundlicher Unterstützung von:

karriere des JAHRES

VW-Betriebsrat hält sich zurück

Brief von Gremiumschef Bernd Osterloh an die Mitarbeiter bleibt aus

MARTIN BUCHENAU | STUTTGART
CARSTEN HERZ | FRANKFURT
MARK C. SCHNEIDER | DÜSSELDORF

Entgegen seiner Ankündigung vom Wochenende verzichtete Volkswagen-Betriebsratschef Bernd Osterloh gestern zunächst auf einen weiteren persönlichen Brief an die 324 000 Mitarbeiter des Konzerns. Vorgangene Woche hatte er sich im Vorfeld einer Betriebsversammlung in Wolfsburg erstmals schriftlich an die weltweite Belegschaft des Autokonzerns gewandt. In dem Brief begründete er seine Klage gegen die geplante Porsche-Holding damit, die Rechte der VW-Mitarbeiter wären zu wackeln. Ein Sprecher des Gesamtbetriebsrates kündigte den Brief für heute an.

Unternehmenskreise werteten den Rückzieher als ein „Sondieren der Lage“. Die IG Metall hatte sich hinter den Kulissen bemüht, den Konflikt innerhalb des Arbeitnehmerlagers von VW und Porsche einzudämmen. Die Konzernbetriebsräte streiten seit Tagen mit immer markigeren Worten um die Besetzung der Arbeitnehmerbank in der neuen Porsche-Holding. Die soll unter dem Dach einer europäischen Aktiengesellschaft (SE) die Beteiligungen der Eignerfamilien Porsche und Piëch bündeln.

Der VW-Betriebsrat klagt vor dem Arbeitsgericht Stuttgart gegen eine Vereinbarung von Porsches Vorstand und Betriebsrat, die nach einer Übernahme von VW jeweils zwei Vertreter von Porsche, Volkswagen und der IG Metall im Aufsichtsrat der Holding vorsieht. Osterloh empfindet die Verteilung angesichts der Größenordnung von 324 000 VW-Mitarbeitern zu 12 000 Porsche-Werkern als ungerecht. Mit seiner Klage will er bis vor das Bundesarbeitsgericht ziehen, hatte er angekündigt.

Ob eine von Osterloh beantragte einstweilige Verfügung greift, bevor das Stuttgarter Arbeitsgericht am 24. Oktober die Streitparteien anhört, blieb gestern offen. Ihm liege noch keine Entscheidung der zuständigen Außenstelle Ludwigsburg vor, sagte ein Sprecher des Gerichts dem Handelsblatt. Innerhalb des Gewerkschaftslagers herrschen unterschiedliche Auffassungen. Osterloh zufolge habe die Vertreterin des IG-Metall-Vorstands dem Vertrag nicht zugestimmt. Ein von Osterloh präsentiertes Rechtsgutachten, das die IG-Metall-Zentrale in Auftrag gegeben hat, kommt zu dem Schluss, aufgrund des beherrschenden Einflusses von Porsche auf VW hätte der VW-Betriebsrat gehört werden müssen. Die IG

Metall Stuttgart steht dagegen hinter Porsche. Die Aufteilung des Betriebsrates der neuen Holding berührt der Streit nicht. Porsche und VW stellen je 20 Arbeitnehmervertreter, deren Stimmen nach der Anzahl der Mitarbeiter gewichtet sind. Damit bliebe formal der VW-Einfluss gesichert, Wesentliches entscheidet aber der Aufsichtsrat.

Den am Wochenende von Porsche-Finanzchef Holger Härter bekräftigten Plan, den Vorstand der Holding nur mit Porsche-Chef Wendelin Wiedeking und ihm zu besetzen, sehe VW-Chef Martin Winterkorn gelassen, sagten Vertraute gestern. „Das ist Sache des Aufsichtsrates von Porsche.“ Mit anderen Themen befasst sich Winterkorn derzeit intensiver, etwa der Frage eines Einstiegs beim staatlichen malaysischen Autobauer Proton. Der VW-Chef plant ein Treffen mit Ministerpräsident Abdullah Ahmad Badawi, bei dem es um grundsätzliche Themen eines VW-Engagements gehen soll. Winterkorn will in den kommenden Wochen nach Asien reisen. Einen Termin gebe es aber noch nicht, sagte ein VW-Sprecher gestern.

Mehr zu den Unternehmen finden Sie im Internet unter www.handelsblatt.com/vw

Später Streit um Sitz und Einfluss in der neuen Porsche Holding

10. Mai: Das Besondere Verhandlungsgremium (BVG) des Betriebsrates konstituiert sich aus 17 Delegierten des Porsche-Konzerns, der europäischen Töchter und der IG Metall. Es soll mit dem Porsche-Vorstand die Umsetzung der Mitbestimmung, die Zusammensetzung des Betriebsrates und der Arbeitnehmerbank in der geplanten Porsche-Holding nach europäischem Recht (SE) aushandeln.

11. Juni: Entscheidende Diskussionsrunde mit Porsches Betriebsratschef

Uwe Hück, IG-Metall-Vize Berthold Huber und VW-Konzernbetriebsratschef Bernd Osterloh. Im Anschluss treffen sich Porsche-Chef Wendelin Wiedeking, Finanzvorstand Holger Härter, Osterloh und sein Vize Bernd Wehlauer.

18. Juni: Osterloh bekommt den Vertragsentwurf per Mail von Hück.

19. Juni: Hück informiert die IG-Metall-Zentrale. Die Gewerkschafter fordern, dass die Rechte des Europäischen Betriebsrates von VW auch als Teilkonzern gewahrt bleiben.

22. Juni: Porsche-Vorstand und BVG unterzeichnen die Vereinbarung.

26. Juni: Die Hauptversammlung der Porsche AG stimmt in Stuttgart der neuen Porsche Automobil Holding SE zu.

10. Juli: Die Betriebsräte von Volkswagen beschließen, juristisch gegen Porsche vorzugehen.

17. September: Volkswagen Konzernbetriebsrat klagt beim Arbeitsgericht Stuttgart gegen Porsche. Mit einer einstweiligen Verfügung wollen die Arbeitnehmervertreter die Eintra-

gung der Holding ins Handelsregister aufhalten.

23. Oktober: Der Europäische Gerichtshof entscheidet über das VW-Gesetz, das die Stimmrechte auf 20 Prozent beschränkt. Beobachter erwarten, dass es fällt und damit Porsche den Weg für eine komplette Übernahme von VW freimacht.

24. Oktober: Die Außenstelle Ludwigsburg des Stuttgarter Arbeitsgerichts will nach einer Anhörung über den Antrag des VW-Konzernbetriebsrates entscheiden.