

III. Travail avec l'article

1. Erwartete Auswirkungen für...

die Kunden	die Unternehmen	die Arbeitsplätze
Produkte sind besser (Z. 18)	Wachstum ì (Z. 21)	sicherer (Z. 25)
Produkte sind billiger (Z. 19)	Gewinne ì (Z. 21)	attraktiver (Z. 25)
Produkte sind innovativer (Z. 19)	Aktienkurse ì (Z. 22)	

2. Mögliche negative Aspekte

Arbeitsplatzabbau (Z. 27-29) / Bürokratie ì (Z. 33)

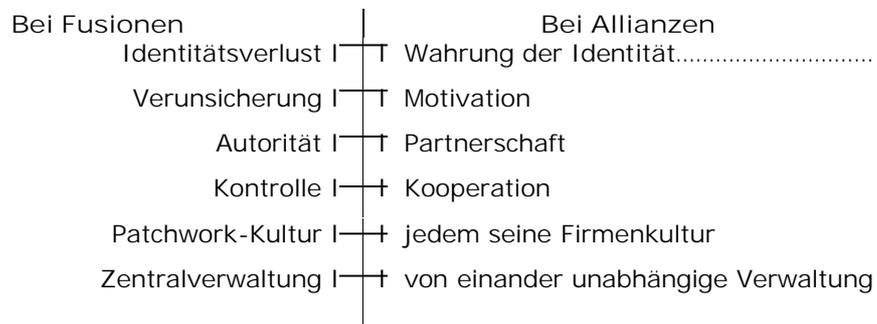
I. Fragebogen

1. Quelle und Datum? Æ Focus, 07.12.1998
2. Worum geht es? Æ Interview mit Roland Schmitt über Fusionen
3. Wie lässt sich die gegenwärtige „Fusionitis“ Roland Schmitt zufolge erklären? Æ Konkurrenz ì , Wettbewerbsdruck ì (Z. 8-9) / Preisdruck ì (Z. 10) / Innovationszwang (Z. 11) Æ zwingen zu: Größe (Z. 12)
4. Wie steht Roland Schmitt diesem Phänomen gegenüber? Æ a (Z. 3)
5. Erwartete Auswirkungen?
 - a) Für die Kunden? Æ Die Produkte werden: besser (Z. 17) / innovativer (Z. 18) / billiger (Z. 18)
 - b) Für die Unternehmen? Æ Wachstum ì (Z. 21) / Gewinne ì (Z. 21) Æ Aktienkurse ì (Z. 22)
 - c) Für die Mitarbeiter? Æ Die Jobs sind: attraktiver (Z. 25) / sicherer (Z. 25)
6. Vom Journalisten erwähnte mögliche negative Aspekte: Æ Arbeitsplatzabbau (Z. 29) / Bürokratie ì (Z. 33)
7. Lässt Roland Schmitt diese Einwände gelten? Æ Nein (Z. 30)
8. Die Zukunft gehört Roland Schmitt zufolge... Æ c (Z. 39-40)

, Leistung ist alles (Seite 148)

2. Ordnen Sie die nachstehenden Begriffe den Fusionen, bzw. den Allianzen zu. Verbinden Sie danach die Gegensatzpaare.

Motivation ÿ Identitätsverlust ÿ Verunsicherung ÿ Kontrolle ÿ jedem seine Firmenkultur ÿ Autorität ÿ ~~Wahrung der Identität~~ ÿ Kooperation ÿ „Patchwork-Kultur“ ÿ Partnerschaft ÿ von einander unabhängige Verwaltung ÿ Zentralverwaltung



I. Fragebogen: Remplissez les cadres avec les informations de l'article (caché !)

- | | | |
|----|--|--|
| 1. | Quelle und Datum? | Æ Wirtschaftswoche, 14.11.2002 |
| 2. | Worum geht es? | Æ Interview mit dem Nissan-Chef über Fusionen |
| 3. | Was hält N. Ghosn von Fusionen? | Æ Nichts (ressort de l'ensemble de l'interview) |
| 4. | Was ermöglicht N. Ghosn zufolge eine Allianz - im Gegensatz zu einer Fusion? | Æ Wahrung der Identität (Z. 6-7) / Wahrung der Firmenkultur (Z. 13-16) |
| 5. | Vorteil dieser Arbeitsweise? | Æ die Mitarbeiter bleiben motiviert (Z. 7-10) |
| 6. | Handelt es sich bei Nissan/Renault um eine Exklusivpartnerschaft? | Æ Nein (Z. 33-39) |

f DaimlerChryslers Probleme mit seinen Töchtern (Seite 149)

III. Travail avec l'article

1. Länder und Kontinente

KONTINENT / LAND	ADJEKTIV	EINWOHNER
Die USA (Z. 3)	US-	der Amerikaner
Südkorea (Z. 10)	südkoreanisch	der Südkoreaner
China (Z. 11)	chinesisch	der Chinese
Japan (Z. 18)	japanisch	der Japaner
Deutschland (Z. 25)	deutsch	der Deutsche

2. Aufgetretene Probleme?

Verlustbringende Töchter (Z. 3; 18) / Streitigkeiten, Konkurrenzdenken (Z. 7) / hohe Sanierungskosten (Z. 23) / Probleme mit den Firmenkulturen (Z. 7-16; etc., 30)

3. Maßnahmen, um Mitsubishi wieder fit zu machen?

Einkaufskosten senken (Z. 27) / Arbeitsplätze î (Z. 27-28) / Nettoverschuldung î (Z. 28) / Leistungsprinzip löst Senioritätsprinzip ab (Z. 31-32)

I. Fragebogen

- | | | |
|----|--|---|
| 1. | Quelle und Datum? | Æ Spiegel, 27.10.2003 |
| 2. | Worum geht es? | Æ Probleme bei DaimlerChrysler / Negative Bilanz nach 5 Jahren Fusion (Z. 45-50) |
| 3. | Probleme bei Fusionen? | Æ Verlustbringende Töchter (Chrysler Z. 3 / Mitsubishi (Z. 22) / Streit (mit Tochtergesellschaften, z.B. Hyundai, Z. 8) / hohe Sanierungskosten (Z. 23-24) / Probleme mit Firmenkulturen (Z. 30-32) |
| 4. | DaimlerChryslers Maßnahmen bei Mitsubishi? | Æ Einkaufskosten î (Z. 27) / Arbeitsplätze î (Z. 26-27) / Nettoverschuldung î (Z. 27) / Leistungsprinzip statt Senioritätsprinzip (Z. 30-32) |
| 5. | Grund für den Rückschlag? | Æ Absatzeinbußen in den USA (schlechte Konjunkturlage) (Z. 36-37) |
| 6. | Mittel, mit dem DaimlerChrysler versucht, den Absatz zu stimulieren? | Æ Rabatte (Z. 39) |

- | | | |
|----|---|-------------------|
| 7. | Konnte der Verfall so aufgehalten werden? | Æ Nein (Z. 39-42) |
| | - Marktanteil 2003? | Æ 12,8% (Z. 41) |
| | - Marktanteil 1998? | Æ 16% (Z. 42) |
| 8. | Deutsche Analysten befürworten... | Æ c (Z. 48-50) |

Wissen Sie das auch schon?

1c / 2a, b, c

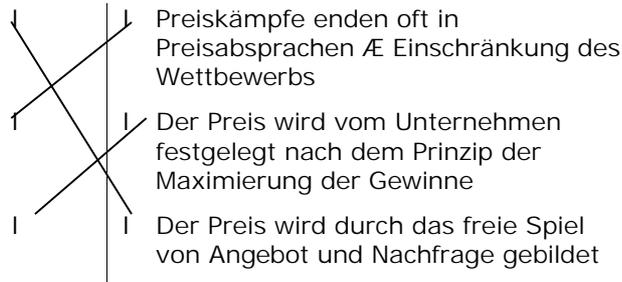
Was gehört zusammen?



Vollkommene Konkurrenz

Oligopol

Monopol



- Streitgespräch zwischen Fusionsbefürwortern und –gegnern: Einige Ideen...
 - Ich bin der Ansicht, dass Großfusionen wie die von Aventis, also der Zusammenschluss von Rhône Poulenc mit Höchst, oder Novartis, das aus der Fusion von Ciba-Geigy und Sandoz hervorgegangen ist, sehr positiv sind, weil sich Unternehmen heutzutage mit der Verschärfung des internationalen Konkurrenzdrucks einfach zusammenschließen müssen, um überleben zu können.
 - Da bin ich voll und ganz mit Dir einverstanden! Und zudem, nun einmal abgesehen vom sich verschärfenden internationalen Wettbewerb, zwingen auch die steigenden Kosten für Forschung und Entwicklung zu Unternehmenszusammenschlüssen: nur eine Fusion erlaubt den Unternehmen die Kosteneinsparungen und die Größendegression, die sie brauchen, um global mithalten zu können.
 - Ja, natürlich, damit hast Du schon Recht, aber ich frage mich nur, was die Größe nützt, wenn etwa wie bei der Fusion von Daimler und Chrysler oder von HP mit Compaq keine gemeinsame Firmenkultur aufgebaut werden kann und sich die Mitarbeiter unkooperativ verhalten. Etc., etc.

1. Essai EAC 1999

Wie erklären Sie sich die Euphorie der Unternehmensfusionen? Welche Faktoren müssen berücksichtigt werden, damit solche Übernahmen Erfolg haben?

Ich denke, die gegenwärtige Euphorie der Unternehmensfusionen lässt sich hauptsächlich mit 2 Gründen erklären: Einerseits wollen die Unternehmen im härter werdenden internationalen Wettbewerb expandieren, Marktanteile gewinnen und global vertreten sein. Andererseits sind sie „gezwungen“, ihre Produktions- und Vertriebskosten, usw. zu senken, wenn sie international wettbewerbsfähig bleiben wollen.

Mit einer Fusion hoffen sie nun, dank Synergieeffekt, Arbeitsplatzabbau, gemeinsamem Einkaufen, besseren Vertriebswegen, usw. Kosten einsparen zu können. Dazu kommt noch, dass in der Pharmabranche z.B. die Kosten für Forschung und Entwicklung heutzutage so hoch sind, dass ein Unternehmen allein sie kaum zu tragen vermag. Nicht zu vergessen ist auch die Tatsache, dass größere Unternehmen dank einer Fusion ihre Risiken besser verteilen können, wodurch sie für Investoren attraktiver werden.

Damit solche Übernahmen aber erfolgreich sind, müssen mehrere Faktoren berücksichtigt werden. Der wichtigste ist meiner Meinung nach der Faktor Mensch. Ist nämlich das Personal wegen dem oft mit Fusionen einhergehenden Arbeitsplatzabbau verunsichert, gibt es Kommunikationsschwierigkeiten auf Grund von Sprachproblemen oder böses Blut wegen ungleicher Entlohnung, sind die Mitarbeiter frustriert, nicht motiviert und verhalten sich dementsprechend unkooperativ.

Wenn es also nicht gelingt, eine neue, gemeinsame Firmenkultur zu schaffen, mit der sich die Arbeitnehmer beider Firmen identifizieren können, ist eine Fusion meiner Ansicht nach langfristig zum Scheitern verurteilt.

Abgesehen vom Faktor Mensch sollten aber auch die „technischen“ Probleme nicht vernachlässigt werden, denn wenn z.B. die Softwaresysteme der Partner nicht kompatibel sind oder ein Partner ungeahnte Altlasten mit in die „Ehe“ bringt, kann das den durch die Fusion erhofften Zeitgewinn und die erwarteten Kostensenkungen zu Nichte machen.

Aus all diesen Gründen sollte man vor einer Übernahme alle Faktoren in Betracht ziehen, und nicht nur etwa den Skaleneffekt oder die Optimierung der Vertriebswege vor Augen haben.

2. Aventis und Sanofi verschmelzen zu Sanofi-Aventis, Sony Music und BMG zu Sony Music BMG... Was treibt die Unternehmen dazu, sich zu supranationalen Gebilden zusammenzuschließen? Worin bestehen Ihrer Meinung nach die Vor- und Nachteile von weltweiten Unternehmenszusammenschlüssen?

Ich denke, es gibt vor allem 2 Gründe, die Unternehmen dazu treiben, sich zu supranationalen Gebilden zusammenzuschließen. Einerseits wollen die Unternehmen im härter werdenden internationalen Wettbewerb expandieren und in der ganzen Welt Marktanteile gewinnen. Andererseits sind sie „gezwungen“, ihre Produktions- und Vertriebskosten, usw. zu senken, wenn sie international wettbewerbsfähig bleiben wollen.

Dank einer Fusion hoffen sie, Kosten einsparen zu können.

Der Vorteil von supranationalen Fusionen besteht meiner Meinung nach darin, dass ein Unternehmen dadurch global vertreten, d.h. auf allen Märkten präsent ist.

Zudem ermöglichen – bei einer erfolgreichen Fusion – Synergieeffekte, gemeinsames Einkaufen, die gemeinsame Nutzung von Vertriebsnetzen, Größendegression und Skalenerträge, die Kosten zu senken, was den Unternehmen wiederum erlaubt, international wettbewerbsfähig zu bleiben.

Abgesehen davon verfügt ein größeres Unternehmen auch über mehr Mittel für die Forschung und Entwicklung, und die Risiken sind besser verteilt. Dadurch wird es attraktiver für Investoren.

Trotz all dieser Vorteile für Unternehmen und Investoren können Fusionen aber meiner Ansicht nach auch Nachteile für Konsumenten und Arbeitnehmer haben.

Für die Arbeitnehmer liegt die Gefahr auf der Hand: die durch Fusionen erhoffte erhöhte Effizienz und Rentabilität führt zwangsläufig zu Entlassungen im einen oder anderen Unternehmen, zumal das Ziel und der Zweck der Fusion ja nicht darin besteht, alle Stellen doppelt zu besetzen.

Was nun die Kunden betrifft, so laufen sie Gefahr, schlechtere und teurere Produkte kaufen zu müssen. Da jede Fusion zu einer Konzentration wirtschaftlicher Macht führt, kann es zu einer Monopolbildung kommen. Ist nun aber der Wettbewerb eingeschränkt, verringert sich die Produktauswahl, und das Unternehmen in marktbeherrschender Stellung kann seine Preise diktieren.

Gerade um dies zu verhindern, muss jeder Zusammenschluss erst vom lokalen Kartellamt offiziell genehmigt werden.