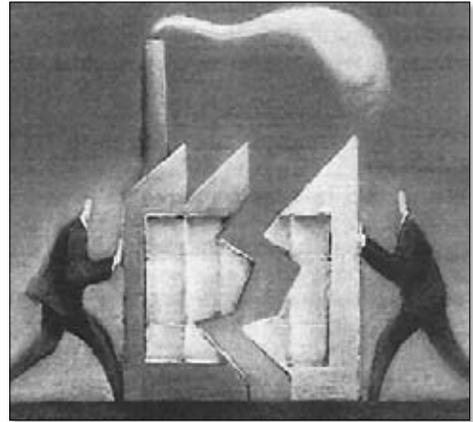


## Fusionen pro und contra

- Es vergeht kaum eine Woche, kaum ein Tag ohne Meldungen über Firmenzusammenschlüsse und -übernahmen. Offenbar kann man nur durch Fusionen wachsen.
- Weit gefehlt! Fusionen finden zwar häufig statt, aber fast ebenso häufig gehen sie schief. Die Liste misslungener Fusionen ist lang. Denken Sie an Daimler und Chrysler, Adidas und Salomon, Rover und BMW...
- Vielleicht verspricht man sich von den Zusammenschlüssen zu viel: Verbesserungen der Wettbewerbsfähigkeit, Erschließung neuer Märkte, Kostensenkung...
- Die Hälfte der Fusionen ist aber ein Flop. Warum? Oft hat man nur ungenaue Informationen über den Fusionspartner. Oder man erwartet allein von ihm, dass er sich anpasst. Man überschätzt Synergien und unterschätzt Risiken.
- Trotzdem – wer weitere Gewinne erzielen und das Erreichte absichern will, muss über mögliche Fusionen nachdenken. Wie soll man sonst überleben? Bei den schrumpfenden Märkten, schwankenden Ölpreisen, explodierenden Kosten für die Forschung oder die Produktionsüberkapazitäten wie in der Autobranche ... Eine riesige Firma ist immer besser dran als eine große.
- Das ist nicht gesagt. Wie aktuelle Untersuchungen zeigen, verlangsamt sich nach der Fusion in den ersten drei Jahren das Umsatzwachstum, die Gewinne sinken und die Aktienkurse der Unternehmen ebenfalls.
- Und wie erklären Sie sich das?
- Das ist gar nicht so schwer zu erklären. Die Kunden werden vernachlässigt, weil die Organisatoren während der Integrationsphase mit sich beschäftigt sind.
- Es gibt auch eine Reihe erfolgreicher Fusionen, die sich gut bewährt haben.
- Das will ich gar nicht bestreiten. Was mich allerdings bei den Zusammenschlüssen von Firmen am meisten stört, ist die Entstehung extrem großer transnationaler Unternehmen, die Preise und Bedingungen diktieren können, was den freien Wettbewerb, das Grundprinzip der Marktwirtschaft, verletzt. Am schlimmsten sind jedoch die Folgen für die Arbeitnehmer:



Arbeitsplätze werden rasant abgebaut und die, die noch eine Arbeit haben, leben ständig in Angst vor ihrem Verlust. Versuchen Sie einfach, sich in ihre Lage zu versetzen!

**1. Entnehmen Sie dem Text möglichst viele Gründe für die Entstehung von Fusionen:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_

**2. Nehmen Sie Stellung zu folgenden Behauptungen:**

Die meisten Fusionen sind erfolgreich.

Wachstum ist nur durch Zusammenschlüsse möglich.

Nach der Fusion wachsen schnell die Umsätze.

Die Zusammenschlüsse fördern den freien Wettbewerb.

Sie sichern Arbeitsplätze.

**3. Bilden Sie das Partizip Präsens bzw. Perfekt:  
die (explodieren) Kosten; – die explodierenden Kosten  
die ( vernachlässigen) Kunden; – die vernachlässigten Kunden**



die (misslingen) Fusionen; \_\_\_\_\_

der (erwarten) Gewinn; \_\_\_\_\_

die hier (arbeiten) Menschen; \_\_\_\_\_

der (vergehen) Monat; \_\_\_\_\_

die (überschätzen) Synergien; \_\_\_\_\_

die (schwanken) Preise; \_\_\_\_\_

die (entlassen) Mitarbeiter; \_\_\_\_\_

die (abbauen) Arbeitsplätze; \_\_\_\_\_

die ständig (schrumpfen) Märkte; \_\_\_\_\_

**4. Wie lautet das abgeleitete Substantiv?  
untersuchen – die Untersuchung**

zusammenschließen \_\_\_\_\_

übernehmen \_\_\_\_\_

senken \_\_\_\_\_

wachsen \_\_\_\_\_

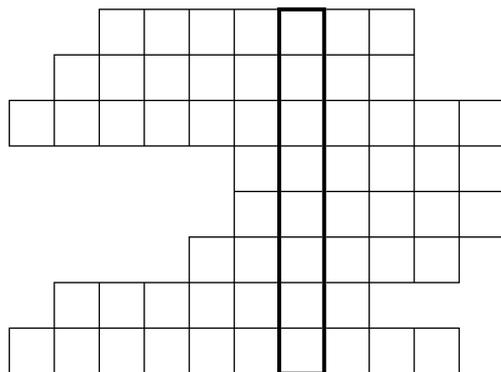
gewinnen \_\_\_\_\_

folgen \_\_\_\_\_

abbauen \_\_\_\_\_

verlieren \_\_\_\_\_

**5. Tragen Sie die Antonyme (*slova opačného významu*) ein:**

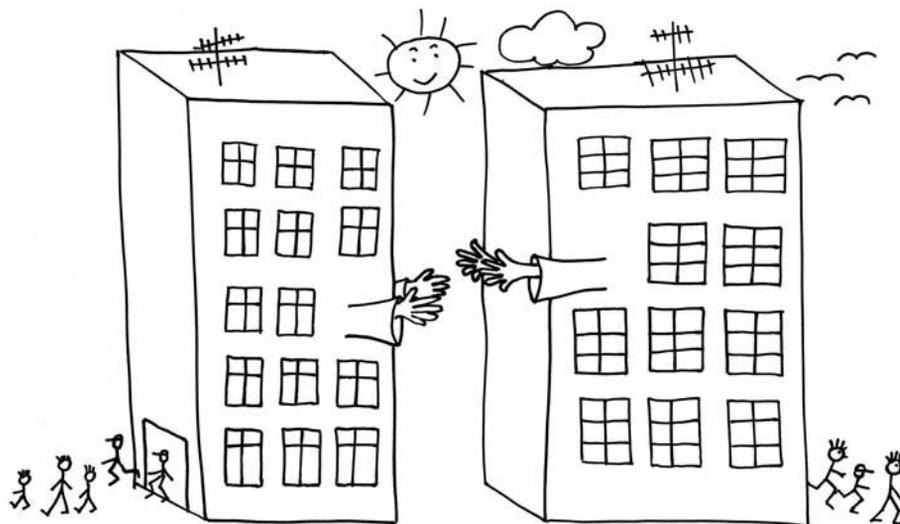


- selten
- Gewinn
- verschlechtern
- steigen
- pro
- erhöhen
- schaffen (Arbeitsplätze)
- gelingen

**Lösung:** . . . . .

**6. Bilden Sie zwei Gruppen. Die eine nennt positive Argumente für Fusionen, die andere versucht, jedes Argument zu widerlegen.**

## 7. Kommentieren Sie folgendes Bild.



**abbauen (Arbeitsplätze)**

**absichern**

**allein**

**sich anpassen**

**e Behauptung, -, en**

**bestreiten (bestritt, bestritten)**

**sich bewähren**

**e Erschließung (neuer Märkte)**

**r Flop, s, s**

**e Forschung, -, en**

**kaum**

**e Kostensenkung, -, en**

**e Liste, -, n**

**misslingen (a, i, u)**

**offenbar**

**riesig**

**schiefgehen (ging schief, i. schiefgegangen)**

**schrumpfende Märkte**

**schwankende Preise**

**transnational**

**r Umsatz, es, ä-e**

**e Untersuchung, -, en**

**verletzen**

**vernachlässigen**

**odbourávat (pracovní místa)**

**zajistit**

**pouze, sám**

**přizpůsobit se**

**tvrzení**

**popírat**

**osvědčit se**

**zpřístupnění (nových trhů)**

**neúspěch**

**výzkum**

**sotva, asi**

**snížení nákladů**

**seznam**

**nezdařit se**

**zřejmě, očividně**

**obrovský**

**nezdařit se**

**zmenšující se trh**

**kolísající ceny**

**nadnárodní**

**obrat**

**průzkum, výzkum**

**poškodit**

**zanedbávat**

**sich versetzen ( in j-s Lage)**  
**s Wachstum, s, 0**  
**Weit gefehlt!**  
**e Wettbewerbsfähigkeit, -, 0**  
**r Zusammenschluss, es, ü-e**

vžít se (do situace koho)  
růst  
Chyba lávky!  
konkurenceschopnost  
sloučení

## Die Welt denkt zu einseitig

### *Finanzexperte Lehmke über Fusionsfieber, reines Profitstreben und soziale Verantwortung des Unternehmers*

*SPIEGEL:* In der Wirtschaft herrscht Fusionsfieber: Versicherungen, Banken, Pharmakonzerne und Zigarettenhersteller fusionieren. Gehören mittlere oder kleine Unternehmen der Vergangenheit an?

*Lehmke:* Ganz sicher nicht. Ein großer Teil der Fusionen ist bereits gescheitert.

*SPIEGEL:* Bringen die Fusionen nicht viele Vorteile?

*Lehmke:* Schauen Sie sich doch mal ihre Kosten an! Man muss die unterschiedlichen Kulturen, Sprachen und Organisationsstrukturen der Unternehmen zusammenbringen. Dabei wird unterschätzt, dass bei der Übernahme die Mitarbeiter ihre Identifikation mit der Firma verlieren, bei der ihre Familien seit Generationen beschäftigt waren.

*SPIEGEL:* Wo liegen dann ganz praktisch die Probleme solcher fusionierter Konzerne?

*Lehmke:* Es fängt bei der Kommunikation an. Wie verständigt man sich in einem deutsch-amerikanischen oder deutsch-französischen Konzern? Natürlich sprechen die Manager Englisch, aber auch einfache Mitarbeiter müssen technische Details perfekt in der Fremdsprache beschreiben, was sehr schwierig ist. Das Management kommuniziert zwar auch über Satellit oder Videokonferenzen, aber oft muss es hin und her pendeln. Die Zeit, die das Management über den Weltmeeren verbringt, ist nicht gering.

*SPIEGEL:* Ein häufiges Argument für die Fusionen lautet: Wer nicht wächst, geht unter.

*Lehmke:* Durch eine Übernahme oder eine Fusion wächst man natürlich am schnellsten. Deshalb spezialisieren sich manche Firmen darauf, Unternehmen zu verkaufen. Ihr Interesse ist rein profitorientiert.



*SPIEGEL:* Was stört Sie daran?

*Lehmke:* Ich glaube, dass heute die Welt einseitig denkt. Reine Profitorientierung reicht nicht. Die Unternehmer haben auch eine soziale Verantwortung. Die Menschen wissen nicht, was mit ihnen nach der Übernahme geschieht. Diese Unsicherheit kann einem Unternehmen mehr schaden als alle theoretischen Vorteile einer Fusion.

**1. Sagen Sie, was sich nach einer Fusion ändert. Arbeiten Sie zu zweit.**

- Größe der neuen Firma
- ihre Produktivität, Effizienz, Kosten, Profit
- ihre Stellung auf dem Markt
- ihre Organisationsform, der Führungsstil
- die Firmenkultur
- Kommunikation der Manager
- Kommunikation der einfachen Mitarbeiter
- Arbeitsplätze

**2. Erklären Sie folgende Begriffe:**

Fusionsfieber

Firmenkultur

soziale Verantwortung der Unternehmer

**3. Ergänzen Sie passende Verben:**

In der Welt \_\_\_\_\_ ein wahres Fusionsfieber. Automobilfabriken, Konsumgüterhersteller, Börsen – alle \_\_\_\_\_. Die Konzernleitungen \_\_\_\_\_ dabei, dass man völlig unterschiedliche Firmenkulturen \_\_\_\_\_ muss und dass die Leute ihre Identifikation mit der Firma \_\_\_\_\_. Wie \_\_\_\_\_ man sich in einem italienisch-französischen Konzern? Das Management \_\_\_\_\_ zwar über Satellit, muss aber auch viel hin und her \_\_\_\_\_. Aber auch einfache Mitarbeiter müssen technische Details in der Fremdsprache \_\_\_\_\_. Doch die Unternehmer sind rein profitorientiert. Ihr Motto ist: Wer nicht wächst, \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_.

**4. Diskutieren Sie zu zweit:**

Welche Rolle spielt bei den Fusionen das Kartellamt?

Wie wirken sich die Fusionen auf die Verbraucherpreise aus?

Welche Chancen hat die soziale Verantwortung gegenüber dem Profitstreben?

**5. Was tanzt aus der Reihe und warum?**

Börsen – Versicherungen – Bänke  
Übernahmen – Unternehmen – Zusammenschlüsse  
scheitern – schrumpfen – misslingen  
Beschreibung – Kommunikation – Verständigung  
erzielen – erschließen – erreichen

**e Börse, - , n**

**s Profitstreben, s, 0**

**scheitern, i.**

**untergehen (ging unter, i. untergegangen)**

**e Verantwortung, -, en**

**zusammenbringen (brachte zusammen,  
zusammengebracht)**

burza

snaha o zisk

ztroskotat

zahynout

zodpovědnost

dát, spojit dohromady