



HOME | ABO-ANGEBOTE | ANZEIGEN | INSERIEREN | ARCHIV | MEDIA-DATEN | ONLINE-WERBUNG | KONTAKT

Frankfurter Rundschau
ONLINE

FR Home | Wirtschaft & Börse | Wirtschaft

Frankfurt am Main, 1:

Wirtschaft

Tagesinhalt
Bildergalerien

Ressorts

Nachrichten & Politik
Wirtschaft & Börse
■ Wirtschaft
Wirtschaft Überblick
Netzwerk
Börse
Verbrauchertipps
Immobilien
Karriere
Bewerbungstipps
Sport
Kultur & Medien
Frankfurt & Hessen
Freizeit
Computer & Internet
Wissenschaft
Mobil
Wetter

Anzeigen

Stellen
Immobilien
Autos
WebFinder
Informationen

Service & Kontakt

Kontakt
Impressum FR
Archiv & CD-ROMs
Wir über uns
Abo-Angebote & Service
Einzelverkauf
Sonderverkauf
Mediadaten Print
Mediadaten Online
FR-Altenhilfe
FR-Bücher
Nest-Verlag
Partnersuche
FR-Reisen

Übersicht

E-Paper
my FR online
Volltextsuche
14-Tage-Archiv
Sitemap
plan.Fmobile: Handy-Tipps
Newsletter
Diskussionsforum
Alle Dossiers
Alle Serien
Alle Votings
Hilfe

Suche

MyFRonline

Benutzer

Passwort

automatisch anmelden über
Cookie

► Anmelden

"Die Welt-AG ist nicht gescheitert"

Der Wirtschaftswissenschaftler Kurt Hübner über die ernüchternde Bilanz von grenzüberschreitenden Fusionen

Frankfurter Rundschau: Seitdem Jürgen Schrempp vor einem Monat bei Daimler-Chrysler seinen Rücktritt angekündigt hat, diskutieren viele Experten: Ist seine Idee der Welt-AG gescheitert?

Kurt Hübner: Nein, das Konzept der Welt-AG ist keineswegs generell gescheitert. Richtig ist, dass Mercedes-Benz unter Schrempp eine bestimmte Variation des Konzepts verfolgt hat. Und dass das Unternehmen damit auf die Nase gefallen ist, jedenfalls nach Maßgabe der eigenen Argumente.

Warum?

Weder sind die erwarteten Synergien eingetreten. Noch hat der Konzern genügend Managementreserven aufbauen können, um den Aufgaben eines solch umfassenden Konzerns gerecht zu werden.

Welche Lehre lässt sich ziehen?

Es ist ja eigentlich das bislang wenig verstandene Paradox, dass global ausgerichtete Unternehmen nicht etwa am Globalen scheitern, sondern am Lokalen.

Was heißt das?

Die Daimler-Führungsspitze in Stuttgart hat weder die Verfassung von Chrysler und von Mitsubishi richtig lesen können noch hat sie ein substanzielles Verständnis von deren Märkten und Marktpositionen entwickelt. Diese Fehleinschätzungen sind der Kern des heutigen Problems. Sie binden das insgesamt unterentwickelte Management an den Bruchstellen.

Inwieweit spielen kulturelle Differenzen eine Rolle?

Global agierende Unternehmen handeln in hochgradig differenzierten sozial-kulturellen Räumen. Bei den Produkten haben dies die Konzerne längst erkannt. Sie bieten ihre Produkte sozusagen angereichert mit lokalem Flair an.

Wo sind die Probleme?

Unternehmen wie Daimler-Chrysler, die wesentlich durch Zukäufe wachsen, haben das Problem, mit Partnern kooperieren zu müssen, deren Geschäftsmodelle und deren gesellschaftlich-kulturelle Praktiken sich deutlich von denen der Mutter unterscheiden. Da tut interkulturelles Management Not, aber das ist oft unterentwickelt.

Lassen sich Großkonzerne überhaupt noch vernünftig managen?

Globalisierung ist auch ein Wettbewerb zwischen unterschiedlichen Geschäfts- und Managementmodellen. Das Beispiel Walmart zeigt, dass nicht allein Größe über die Steuerbarkeit eines Unternehmens entscheidet. Nehmen Sie das Beispiel des Computerkonzerns Dell. Ein global agierendes Unternehmen, das alle Elemente computergesteuerter und internetbasierter Technik nutzt, um sehr wohl profitabel steuerbar zu sein.

Heißt das: Alles nur eine Frage der IT?

Letzte Meldungen

11:03 - Israel beendet Be
Gazastreifens

10:38 - Neue El-Kaida-Gr
Anschlägen in Europa

10:15 - 18 verletzte Polizi
Krawallen in Belfast

► alle Meldungen

E-Paper



60 Jahre Frankfurter Ru



Vor 60 Jahren erschien die
Mal - als erste Zeitung in c
trollierten Zone und als zw
Nachkriegszeit überha
Die Beilage. Mit Bildergal
60 Jahre Frankfurter Ru

Anzeige

**Help Hurri
Victim**

Donate to
Disaster R
Fund Provi
Shelter, Fo
Support

Public Service
Google

60 Jahre Atombombe



Am 6. August 1945 bomb
Armee die Stadt Hiroshim
Kalten Krieg mit seiner an
wechselseitigen Vernichtu
Menschheit überlebt - doc
drohen durch die Prolifera
Technik.
Extra: Galerien zu den Vã
und Hiroshima.

FR-Bücher

Registrieren

Hilfe nötig?

Sie suchen, finden aber nicht? Sie wissen nicht, wie Sie den Newsletter bestellen und Ihre Startseite nach persönlichen Wünschen einstellen? Aufklärung finden Sie [hier](#).

Nein. Branchen, in denen persönliche Kontakte wichtig sind, müssen den Herausforderungen anders begegnen. Das ideale Modell ist noch nicht gefunden. Vielleicht gibt es auch gar keins.

Trotzdem fusionieren viele Firmen?

Die Zahl der Fusionen dürfte sogar noch steigen. Je schwieriger es ist, organisch zu wachsen, desto mehr wird Wachstum durch Zukauf forciert.

Welches Interesse steckt dahinter?

Getrieben wird diese Entwicklung von den kurzfristigen Zeithorizonten der Investoren und von der neuen Klasse der Investmentbanker. Denn die bestreiten ihre Existenz durch die Ausweitung von Zukäufen. Je mehr das Management unter dem Druck von Aktionären Kompetenzen auslagert und auf den Rat der ja keineswegs mit besserem Wissen versorgten Berater angewiesen ist, desto mehr Fusionen werden eingeleitet.

Sie halten das für eine Fehlentwicklung?

Das Interesse an Fusionen ist doch erstaunlich. Schließlich kommen nahezu alle Untersuchungen zum Ergebnis, dass Fusionen meist hinter ihren Zielen zurückbleiben. Die Einspareffekte sind relativ gering, ebenso die Erfolge bei der Markterschließung.

Was ist für erfolgreiche Fusionen wichtig?

Wenn es ein Erfolgsrezept gäbe, dann säße ich gewiss nicht hier. Im Ernst: Grenzüberschreitende und kulturell diversifizierte Räume umspannende Zusammenschlüsse erfordern systematische, tiefgreifende und vorurteilsfreie Analysen der potenziellen Partner, Umwelten und Akteure.

Und an denen fehlt es?

Häufig ja, erstaunlicherweise. Gesucht werden oft Botschaften, die man gerne hört. Es ist wahrscheinlich kein Zufall, dass nationale Fusionen in der Regel besser gelingen als grenzüberschreitende. Das Lesen anderer kultureller Kontexte ist unterentwickelt. Diese Schwachstelle muss überwunden werden. Auch und gerade, was die Nutzung lokaler Arbeitskräfte anbelangt.

Brauchen Unternehmen eigentlich charismatische Topmanager?

Ja. Und zwar umso mehr, je globaler das Unternehmen agiert. Die Steuerung entlang betriebswirtschaftlicher Kennziffern setzt ja voraus, dass diese Zahlen eine objektivierte Wirklichkeit abbilden. Bilanzen sind aber Spielzeuge der Machtausübung. Und der Beeinflussung.

Welche Rolle kommt Managern zu?

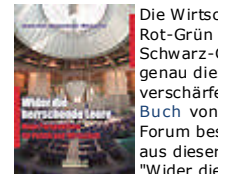
Sie haben Entscheidungen zu treffen und auch zu personifizieren, und sie sollten dies im Widerstreit einer kontroversen Debatte innerhalb ihrer Gremien tun. Kennziffern sind nur Instrumente.

Was kann und was wird Schrempp-Nachfolger Zetsche tun?

Ich bin kein Hellseher. Der Konzern muss ja nicht völlig neu aufgestellt werden. Kurzfristig wird daher wenig Großes geschehen.

Und über den Tag hinaus?

Interessant wird sein, wie Daimler-Chrysler das China-Geschäft betreiben wird. Vieles deutet darauf hin, dass die Markteuphoriker wieder mal die Oberhand gewinnen. Und das

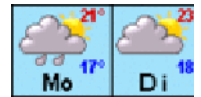


Die Wirtschaftsrot-Grün-Schwarz-Genau die verschärft Buch von Forum bei aus dieser "Wider die Leere. Neue Perspektiven Wirtschaft."

In einer Veranstaltungs-Publik-Forum diskutieren Autoren über Wahlkampfthemen und die Thesen der

Alle FR-Bücher

Wetter



Deutschland vor der Wa



Alles über die Wahlthemen der Parteien und ihre Prognose wöchentlichem Deutschland

Was kostet das Leben?



Das Leben in Rhein-Main gibt Unterschiede. Die FR vierköpfige Familie Muster Städte der Region.

In diesem Kanal

Gewinn statt Profit



Umwelt soziales keine Wbremse.

Zeit zum Energiesparen



So wird's gibt Tipps Energiespar Modelle u

Fragen der Zeit



Sechs The aktuellen längeres / was davor

Alle Wirtschafts-Dossie
Alle Wirtschafts-Serien

Börse aktuell



wird dann spannend. Denn dort kann nicht nur viel Geld gewonnen werden. Sondern auch viel Geld verloren werden.

Interview: Mario Müller

Anzeige

Ligatus



Clever angelegt

Endlich für Privatanleger: Ø 15% p.a. seit 15 Jahren. Jetzt Infos anfordern!

[Mehr Informationen »](#)

- [Sichern Sie sich 8,25% Zinsen p.a. mit der Euro-Anleihe](#)

[Solar!](#)

- [Rendite und Ökologie im Einklang! Mit Edelholz bis zu 14% Rendite p.a. sichern!](#)
- [American Express Gold Card + Reisetrolley oder MP3-Player - 1. Jahr beitragsfrei!](#)
- [Zusatzrente von 1.000 EUR monatlich im Alter sichern & bis zu 7.400 EUR sparen! Infos hier](#)



DRUCKEN



VERSENDEN



LESERBRIEF

[document info]

Copyright © Frankfurter Rundschau online 2005
Dokument erstellt am 05.09.2005 um 17:24:40 Uhr
Erscheinungsdatum 06.09.2005

▲ SEITENANFANG

REALISIERT VON **EVOLVER MEDIA**®

Anzeigen

Die Anzeigen vom Woch
Immobilien
Fahrzeuge
Stellen
Web-Anzeigen

dpa-Bild des Tages



dpa-Bild des Ta

FR Antivirus

Weltweite Virenbeobachtu



Welcher Virus wütet wo? F
Rechner auf Schädlingsbel
Sie Ihre Software. Mit dem
Paket.