

**Spezial** | Consulting

# » Es wird viel gelogen «

**STREITGESPRÄCH** | Johannes Gerds, Hans-Christian Heiling

Der Unternehmensberater von Deloitte und der Führungskräfte-Coach über die Grenzen der Buchhaltung und die Kraft von Märchen.



Herr Gerds, Unternehmensfusionen und -übernahmen sind Ihr Spezialgebiet. Bei solchen Transaktionen geht es darum, schnell zu expandieren, die eigene Wettbewerbsposition zu verbessern oder Kostenvorteile in Einkauf und Produktion zu erzielen. Doch mehr als die Hälfte aller Fusionen geht schief. Machen die Berater einen schlechten Job?

Gerds: Mit uns Beratern hat das wenig zu tun – im Gegenteil, wir versuchen ja gerade, die Verantwortlichen im Unternehmen für die Risiken solcher Transaktionen zu sensibilisieren. Die hohe Misserfolgsquote bei Fusionen hängt in den meisten Fällen damit zusammen, dass über die Integration des übernommenen Unternehmens viel zu spät nachgedacht wird – in aller Regel erst dann, wenn die Verträge schon unterzeichnet sind und der Kauf abgeschlossen ist. Hinzu kommt: Nicht jedes Unternehmen hat die richtigen Leute für solche Integrationsprozesse. Wir haben es hier also vor allem mit einem Umsetzungsproblem zu tun...

...was eigentlich allen, die mit solchen Entscheidungen zu tun haben, längst bekannt sein müsste.

## ZAHLENMENSCH UND SEELENMASSEUR

**Gerds**, 42, (links) hat in Köln und Rotterdam Wirtschaftswissenschaften studiert und in Münster promoviert. Er ist Experte für Firmenintegrationen nach Fusionen und Übernahmen. Seit 2008 ist Gerds Partner beim Prüfungs- und Beratungsunternehmen Deloitte, davor war er bei verschiedenen anderen Beratungsunternehmen.

**Heiling**, 51, hat in Köln Psychologie studiert und anschließend eine Ausbildung zum Psychotherapeuten absolviert. Anfang der Neunzigerjahre startete er mit den ersten Projekten zur Konfliktanalyse mithilfe von Bildbetrachtungen in Museen. Mittlerweile nutzt Heiling die Methode zum Führungskräfte-Coaching und zur Konzernanalyse.

Gerds: Stimmt – wir haben im Frühjahr mehr als 70 Unternehmen in Deutschland dazu befragt und festgestellt, dass sich trotzdem nur gut 30 Prozent von ihnen vor der Vertragsunterzeichnung mit den bei der anschließenden Integration anstehenden Fragestellungen ausführlich beschäftigen. Hinzu kommt: Bei der praktischen Umsetzung einer Fusion konzentrieren

FOTO: PETER STUMPF FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN

sich die meisten immer noch einseitig auf Synergierisiken. Integrationsrisiken, die aus Unterschieden in den Strukturen, unzureichender Vorbereitung oder aus der Befindlichkeit der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte resultieren, bleiben nach wie vor häufig unberücksichtigt. Besser ist es, wenn schon vor der Vertragsunterzeichnung ein Integrationsplan erarbeitet worden ist.

**Herr Heiling, wenn die Unternehmen solche Erfolgsfaktoren einfach ausblenden – ist das Ignoranz oder eher Hilflosigkeit?**

Heiling: Vermutlich beides. Ich glaube, es liegt vor allem an den Menschen, die sich mit solchen Themen beschäftigen. Herr Gerds hat das Problem ja schon kurz angesprochen. Über Fusionen entscheiden doch meist Juristen, Banker und Berater. Da sind Zahlenmenschen am Werk, deren Denke von Powerpoint-Präsentationen geprägt ist. Strukturelle, kulturelle und menschliche Unterschiede haben die gar nicht auf dem Radar.

**Warum nicht?**

Heiling: Weil sich so etwas in ihren quantitativen Modellen nicht abbilden lässt. Bei kaum einer Gelegenheit wird so viel gelogen wie bei einer Übernahme. Da wird die gemeinsame Stärke beschworen und die Vorteile für alle werden geschildert – aber tatsächlich geht es darum, dass der eine vom anderen dominiert wird. Die meisten Übernahmen sind in Wahrheit eine Eroberung. Die Planer blenden dabei weitgehend aus, welche Ängste solche Veränderungen bei den betroffenen Menschen auslösen, die plötzlich nicht mehr wissen, wie ihre Zukunft aussieht. Und die Berater kümmern sich schon mal gar nicht um solche Befindlichkeiten.

**Herr Gerds, was ist dran an dem Vorwurf?**

Gerds: Ich stimme Herrn Heiling insoweit zu, dass viele Unternehmen Methoden der Due Diligence einsetzen...

**...also der genauen Durchleuchtung aller Unternehmenszahlen und aller juristischen Details...**

Gerds: ...die allein nicht ausreichen, um die Risiken einer Firmenintegration im Voraus abzuschätzen und im Griff zu halten. Trotzdem ziehe ich mir den Stiefel der ignoranten Berater nicht an. Das ist ein gern gepflegtes Vorurteil, das durch ständige Wiederholung auch nicht wahrer wird. Wir versuchen vielmehr, unsere Mandanten davon zu überzeugen, auch weiche Faktoren zu berücksichtigen und sich nicht nur allein auf Zahlen zu verlassen. Wir raten dringend, sich vor der Ver-

tragsunterzeichnung Gedanken darüber zu machen, ob zwei Unternehmen tatsächlich zusammenpassen und wie das eine in das andere integriert werden kann. Wir plädieren sogar dafür, eine Übernahme abzusagen, wenn absehbar ist, dass die Integration mit zu vielen Risiken verbunden ist.

**Dass eine Übernahme wegen zu großer Risiken abgeblasen wird, kommt aber in der Praxis so gut wie nie vor. Warum eigentlich nicht?**

Gerds: Nach meiner Erfahrung werden die Synergieeffekte häufig überschätzt, und das macht dann in gewisser Hinsicht blind für die bestehenden Integrationsrisiken. Wir versuchen, da schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt gegenzusteuern, wenn noch Handlungsspielraum besteht. Als Entscheidungshilfe haben wir zusammen mit der Universität Münster einen PMI-Index entwickelt...

---

## »Häufig bleibt nicht die Zeit, alle Aspekte gründlich zu untersuchen«

---

**...was können wir uns darunter vorstellen?**

Gerds: Der Index ist eine statistische Methode, mit der sich für eine geplante Akquisition ein recht exaktes Risikoprofil quantitativ ermitteln lässt. Ziel ist es, die Probleme, die bei der Integration auftreten können, bereits vorab systematisch und objektivierbar zu identifizieren. Der Index schafft sozusagen die Grundlage, um über die Integrationsrisiken rechtzeitig und strukturiert zu diskutieren – er ist so etwas wie eine gemeinsame Sprache.

**Klingt das nicht vernünftig, Herr Heiling?**

Heiling: Nein, denn das kann gar nicht funktionieren. Herr Gerds versucht, Emotionen zu quantifizieren, obwohl jeder weiß, dass sich Gefühle wie Angst oder Unsicherheit nicht in Balken- oder Tortendiagrammen einfangen lassen.

**Mit Duftkerzen können Sie so hochkomplexe Probleme wie bei einer Fusion aber auch nicht lösen?**

Heiling: Meine Methode ist schon vom Ansatz her ganz anders. Ich bin Geisteswissenschaftler und kein Wirtschaftswissenschaftler, Bilanzzahlen und Unter- >>



»nehmenskennziffern in Excel-Tabellen interessieren mich nicht. Mein Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass die in eine Fusion gesetzten Hoffnungen – Kostensenkungen, bessere Wettbewerbsfähigkeit, Zugriff auf Patente und neue Produkte oder was auch immer – nur dann eine Chance auf Realisierung haben, wenn beide Unternehmen ohne allzu große Reibungsverluste zusammenwachsen und wenn die daran beteiligten Menschen mitziehen. Damit das funktioniert, muss ich die Befindlichkeiten der betroffenen Menschen berücksichtigen, muss sie abholen und mitnehmen. Und das kann ich nur, wenn ich diese Befindlichkeiten kenne und weiß, wo die Menschen stehen. Es gilt also, die veränderten Rollen, in denen sich die Menschen durch eine Fusion oder Übernahme wiederfinden, sichtbar und nachvollziehbar zu machen.

#### **Geht's auch etwas konkreter?**

Heiling: Klar – ich bin zwar kein Unternehmensberater wie Herr Gerds, aber auch Psychologen haben einen strukturierten Prozess, nach dem sie vorgehen. Wir beginnen unsere Analyse auf der Grundlage jeweils drei- bis vierstündiger Tiefeninterviews, die wir mit Vertretern aller Hierarchie-Ebenen führen. Das ist schon mal der erste ganz grundlegende Unterschied: Wir



**»Das Management braucht Mut, es muss sich selbst infrage stellen«**

diskutierten die anstehenden Probleme nicht nur auf Vorstands- oder Bereichsebene, wir beziehen alle Beteiligten mit ein – vom Bandarbeiter über die Verwaltung bis zum Vorstand. Die Erkenntnisse aus diesen Interviews fügen sich wie ein Mosaik zu einem Gesamtbild. Wenn wir diese Feldarbeit erledigt haben, wissen wir, wie ein Laden tickt. Wir wissen, in welchen Rollen sich die einzelnen Leute sehen, wo es Konflikte und Reibereien gibt. Und wir können erkennen, wo sich womöglich offener oder verdeckter Widerstand ankündigt.

#### **Das ist die Analyse, aber wie geht es danach weiter?**

Heiling: Damit dieses Soziogramm mit seinem komplexen Beziehungsgeflecht von Aktion und Reaktion transparent wird und die einzelnen Rollen für alle Beteiligten nachvollziehbar sind, suchen wir nach einer Analogie in der Kunst oder in der Mythologie. Als beste Methode haben sich nach unserer Erfahrung Märchenbilder erwiesen – jeder kennt die Handlung und die Charaktere, jeder weiß um die Verteilung der Rollen, und allen ist bekannt, wie die Geschichte ausgeht.

#### **Hänsel und Gretel für den Vorstand?**

Heiling: Ja, genau – wenn es denn zur Situation passt, auch Hänsel und Gretel. Bei Übernahmen oder Fusionen passt aber das Märchen vom Froschkönig meist besser. Die Prinzessin steht in der Märchen-Analogie für „die da oben“, also für die Entscheider in einer Fusion. Der hässliche Frosch steht für „die da unten“, also für die Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen.

#### **Und wo ist die Analogie zur Fusion?**

Heiling: Der Goldball ist das Symbol für den Erfolg der Transaktion. Im Märchen ist die Prinzessin auf die Hilfe des Frosches angewiesen, um ihren in den Brunnen gefallenen Goldball zurückzubekommen. Dafür verspricht sie ihm, ihr Bettchen mit ihm zu teilen. Im Unternehmen ist das Management darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter mitziehen, was die aber nur tun, wenn sie dafür eine Belohnung erwarten können. Versucht man, sie auszutricksen und um die Belohnung zu prellen, werden sie sich verweigern und Probleme machen – wie der Frosch im Märchen...

...der erst zum wunderschönen Prinzen wird, nachdem ihn die Prinzessin an die Wand geworfen hat. Aber den Beteiligten einen Spiegel vorzuhalten und ihre Rollen zu verdeutlichen ist doch noch keine Lösung.

FOTO: PETER STUMPF FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

Heiling: Aber ein Anstoß: Wenn den Beteiligten das Problem und der eigene Anteil daran klar ist, kommen sie von ganz allein auf die Lösung. Das ist dann nur noch eine Frage der Zeit...

**...und wenn sie nicht gestorben sind, dann leben sie noch heute. Mal ehrlich, das soll funktionieren?**

Heiling: Das funktioniert. Märchen sind ein Abbild der gesellschaftlichen Realität. Unsere Kultur, die Rollenverteilung in der Gesellschaft und alle dadurch entstehenden Konflikte lassen sich durch zwei Dutzend Märchen abbilden. Ich darf zwar keine Namen nennen, aber wir haben mehrere Projekte in großen Konzernen durchgeführt – und alle mit Erfolg. Allerdings erfordert dieser Weg von allen Beteiligten eine Menge Mut und die Bereitschaft, sich auf ein zugegebenermaßen ungewöhnliches Experiment einzulassen. Mut braucht vor allem das Management, weil es sich selbst infrage stellen muss. Und unsere Methode erfordert viel Geduld: Wir brauchen mindestens ein halbes Jahr für die Analyse. Und bevor der Umwandlungsprozess abgeschlossen ist, können zwei bis drei Jahre ins Land gehen.

**Würden Sie sich darauf verlassen, Probleme bei der Integration von Unternehmen mit der Methode Froschkönig zu lösen, Herr Gerds?**

Gerds: In der Praxis stellt sich das Problem häufig anders dar. Nicht immer ist Ignoranz bei den Entscheidern die Ursache, wenn es bei der Integration in den Unternehmen knirscht. In vielen Fällen gibt es



## »Den Stiefel der ignoranten Berater ziehe ich mir nicht an«

methodische Defizite bei der Ermittlung der Integrationsrisiken, oder aber es bleibt einfach nicht die Zeit, alle Aspekte einer Übernahme ausführlich zu untersuchen, zum Beispiel, weil sich plötzlich auch noch andere für ein Unternehmen interessieren. Dann stecken die Beteiligten in einer Wettbewerbssituation und müssen schnell handeln.

**Aber die Forderung von Herrn Heiling, die Leute mitzunehmen, statt sie monatelang im Ungewissen über ihre Zukunft zu lassen, klingt doch ebenso plausibel.**

Gerds: Ja natürlich, aber um zu dieser Erkenntnis zu gelangen, brauche ich kein Märchen. Das Problem besteht doch darin, dass der Zeitplan häufig fremdbestimmt ist. Entweder muss es sehr schnell gehen, manchmal gibt es aber auch Verzögerungen, weil eine Übernahme den Segen der Kartellbehörden braucht. Solche Prüfungen können dauern – schlimmstenfalls führt das zu einem monatelangen Stillstand mit wachsender Unsicherheit bei allen Beteiligten.

**Also sind Märchen nur etwas für die Praxis, wenn genug Zeit vorhanden ist?**

Heiling: Die Methode funktioniert, und das Zeitargument lasse ich nur begrenzt gelten. Es bringt doch nichts, sich permanent unter Druck setzen zu lassen. Was nützt denn die Eile, wenn man hinterher erkennt, dass das ganze Projekt ein Flop war? Wenn mindestens die Hälfte aller Fusionen und Unternehmensübernahmen schiefgeht, dann kann man doch nicht einfach immer so weitermachen. Ich kann die Einwände von Herrn Gerds ja nachvollziehen – aber er begnügt sich damit, den Leuten den Kopf zu verbinden, wenn die wieder mal gegen den Baum gefahren sind...

**...und Sie wollen den Baum vorher fällen?**

Heiling: Nein, mein Ansatz ist ein anderer. Ich frage die Leute, warum sie so rasen und auch nach dem dritten Unfall immer noch ohne Helm unterwegs sind. ■

[hans-juergen.klesse@wiwo.de](mailto:hans-juergen.klesse@wiwo.de)