

Zeitungsinterview:

“Machtfragen”, Margarete Mitscherlich und Melville D.Mummert, DIE ZEIT, Nr. 23, 2. Juni 1999

REDEN

Machtfragen

Wenn zwei fusionieren, brauchen sie nicht nur guten Willen, sondern eine neue Sprache - in der Liebe genauso wie in der Industrie.

Frau Mitscherlich, Sie beschäftigen sich zeit Ihres Lebens als Psychoanalytikerin mit zwischenmenschlichen Konflikten, auch solchen, die in der Ehe zu Schwierigkeiten führen; Herr Mummert, Sie sind Experte für Unternehmensfusionen. Könnte man Sie einen Hochzeitsmacher nennen?

MUMMERT: Sagen Sie lieber Berater zu mir. Ich spreche mit Unternehmern beziehungsweise Unternehmen über den Kauf und Verkauf von Beteiligungen an anderen Firmen - ein komplizierter Vorgang mit finanztechnischen, strategischen und psychologischen Aspekten. In Deutschland sind das - bezogen auf die Anzahl der Transaktionen - vor allem Mittelständler, die sich Sorgen um ihre Zukunft machen, zum Beispiel aufgrund von mangelndem Wachstumskapital, internationalem Wettbewerb, Nachfolgeregelung.

MITSCHERLICH: Ich kann mir lebhaft vorstellen, wie Sie zwischen den Verhandlungspartnern vermitteln. Ich versuche, Konflikte bewußt zu machen, damit die Partner eine Möglichkeit bekommen, einander besser zu verstehen. Daher muß ich - wahrscheinlich ähnlich wie Sie - die Vergangenheit der beiden kennen, ihre vielen Probleme und Zukunftssorgen, aber auch ihre Verletzungen. Im Gegensatz zu Ihnen spreche ich nur mit zwei Personen.

MUMMERT: Ich spreche ja auch nur mit wenigen. Zunächst mit den Vorständen, Geschäftsführern oder Gesellschaftern. Da muß ich als Berater herausbekommen, was einen Unternehmer bewegt, seinen Betrieb zu verkaufen, welche strategischen, finanziellen oder persönlichen Ziele er damit erreichen will. Ich kümmere mich nicht nur um Sachfragen, sondern auch um psychologische Hintergründe. Es kommt sehr auf die Chemie zwischen zwei Parteien an. Wo sind deren Gemeinsamkeiten, was unterscheidet sie? Welche Chancen und Risiken entstehen daraus? Es ist meine Aufgabe, das herauszufinden und zu quantifizieren. Dies sind die Kernfragen bei der wirtschaftlichen Fusion der Betriebe.

MITSCHERLICH: Sind bei diesen Verhandlungen auch Psychologen dabei?

MUMMERT: Nein, aber die Psychologie spielt natürlich eine gewaltige Rolle.

MITSCHERLICH: Es ist mir klar, daß auch in der Wirtschaft ohne Psychologie nichts läuft. Wer bei einer Fusion berät, der muß sicherlich auch wissen, was im Inneren der beiden Verhandlungspartner vorgeht. Aber dann zeigt sich doch der Unterschied zu einer Ehe. Denn ich als Psychoanalytikerin versuche bei meinen Gesprächen herauszufinden, was in Wahrheit den psychischen Differenzen zugrunde liegt. Mit meiner Methode würde jede Fusion leicht zusammenbrechen. Sie suchen dagegen nach einer Strategie für Ihre Verhandlungen. Denn bei dem, was Sie machen, Herr Mummert, geht es nicht um Liebe, sondern vor allem um Macht - welcher Art auch immer.

MUMMERT: Ich glaube, daß lediglich die Begriffe anders sind. Sie reden von Liebe und Leidenschaft, wir reden von Vertrauen, das kurzfristig zwischen Verhandlungspartnern aufgebaut werden muß, oder von zwei Unternehmenskulturen, die sich langfristig finden müssen.

MITSCHERLICH: Geht es nicht hauptsächlich um wirtschaftliches Knowhow, das heißt um Macht?

MUMMERT: Unter anderem. Bei fast allen Fusionen gibt es einen Übernehmer und einen Übernommenen, auch wenn beide Parteien sich als Gewinner bezeichnen. Aber wenn es den Unternehmen nicht gelingt, eine gemeinsame Kultur zu entwickeln, wird jede Fusion scheitern. Mit einem reinen Streben nach Macht lassen sich viele Dinge nicht begründen.

MITSCHERLICH: Selbstverständlich. In der Ehe schließt man ja mittlerweile sogar Eheverträge ab. Auch da spielen der Wunsch nach Sicherheit und Beständigkeit eine Rolle und die Frage, welcher der beiden Partner sich durchsetzt. Nur das ist eigentlich nicht meine Aufgabe als Psychoanalytikerin: jemandem dabei zu helfen, sich durchzusetzen. Es geht in der bürgerlichen Ehe, wie in der Wirtschaft, auch um Namen und Symbole. Obwohl das der jungen Generation nicht mehr so wichtig zu sein scheint wie früher meiner Generation.

MUMMERT: Zum Thema Sicherheit kann ich nur sagen, die ist in meinem Bereich bedeutend. Die Sicherung der Zukunft im operativen und finanziellen Sinn ist der Beweggrund für die meisten Fusionen. Aber auch Namen und Symbole sind wichtig. Mercedes würde sicher nie auf den Stern verzichten. Und denken Sie an das Ringen zwischen BMW und VW um den Namen Rolls-Royce. In der Presse galt VW trotz seiner Milliardeninvestition als Verlierer, nur weil sie den Namen Rolls-Royce langfristig nicht erhalten werden.

MITSCHERLICH: Natürlich gibt es diese Zeichensprache auch in Partnerschaften. Herr Mummert trägt einen Ehering. Er gehört zu einer anderen Generation. Dagegen besaßen weder mein Mann Alexander noch ich je Eheringe. Das war "unsere Revolution" gegen bürgerliche Symbole, die wir wenig schätzten.

MUMMERT: Wie ist das, wenn die beiden Partner aus völlig verschiedenen familiären Traditionen stammen, gar aus unterschiedlichen Kulturen? Dann wird es doch auch für Sie komplizierter, einen Kompromiß zu finden.

MITSCHERLICH: In diesem Fall kommt es ganz besonders darauf an, eine neue Sprache zu entwickeln. Wenn beide kapieren, daß der andere von ganz woanders herkommt, daß dessen Verletzungen deshalb ganz anderen Ursprungs sind, daß ihm seine Familie sagte, du mußt dich so oder so verhalten, dann lernt ein Paar, miteinander zu sprechen. Man versucht zumindest den anderen zu verstehen, verzeiht dessen "Fehler".

MUMMERT: Zu einer Fusion gehört auch mindestens eine neue Sprache. Bei den Pharmaunternehmen Hoechst und Rhône-Poulenc ist das zum Beispiel ganz banal nicht Französisch oder Deutsch, sondern Englisch. Aber selbstverständlich bedeutet Sprache noch viel mehr. Ein amerikanisches Unternehmen muß lernen zu verstehen, warum ein mittelständischer Betrieb hier eher patriarchalisch organisiert ist oder warum er nie an einem anderen Ort produziert hat und exportorientiert ist. Ein deutsches Unternehmen muß wissen, warum amerikanische Unternehmen erst nach dem Preis oder Wert der Firma fragen. In Amerika denkt man nicht so traditionell langfristig bei der Zukunftsplanung wie in Deutschland, da steht der kurzfristige finanzielle Erfolg im Vordergrund. Nach einer geglückten Fusion haben wir es dann aber mit einem ganz neuen Unternehmen

zu tun, einer neuen Sprache, neuen Symbolen, einer neuen Identität. Nachher kann man nicht mehr von Partner A oder B sprechen, sondern nur noch von C. In der Ehe dagegen bleiben die Personen doch dieselben.

MITSCHERLICH: Natürlich können sich Menschen nicht so stark ändern wie Unternehmen, denn Unternehmen müssen irgendwann miteinander klarkommen, sonst gehen sie unter. Da muß rational gehandelt werden. Das ist in Ehen selten so. Es fällt den Ehepartnern meist schwer, zu erkennen, daß es nicht weitergeht, wie es lange funktionierte. Sie können sich schlecht von Traditionen beziehungsweise von psychischen Abwehrmechanismen, die zur Selbstverständlichkeit geworden sind, lösen. Dinge, die man in der Jugend lernt, vergißt man nicht freiwillig. Sowenig wie Macht, die man sich erobert hat oder die einem als Mann im Patriarchat zukommt. Ich wundere mich übrigens mehr über glückliche als über unglückliche Ehen, denn eine Voraussetzung für eine glückliche Beziehung ist dieses permanente Entwickeln von etwas Neuem. Dazu müssen Partner die frühe Prägung und die damit verbundenen Sensibilitäten des anderen kennenlernen wollen. Wenn ein Paar keine gemeinsame Sprache mehr spricht, ist die Ehe häufig zum Scheitern verurteilt.

MUMMERT: Ihre Rolle ist auch sehr aufklärerisch?

MITSCHERLICH: Ja, ich habe schon oft erlebt, daß zwei vor mir sitzen und miteinander kämpfen. Wenn man dem einen das Verhalten des anderen bewußt machen kann, werden die Gespräche nicht mehr von dem Gefühl dominiert, sich gegeneinander behaupten zu müssen. Plötzlich kann dann die Möglichkeit einer neuen Verbindung entstehen. Wie bei Ihnen.

MUMMERT: In Verhandlungen über Fusionen kann die Atmosphäre ebenfalls angespannt und destruktiv werden. In einer Transaktion, die mißglückt ist, fühlte ein Mittelständler sich von den Verhandlungstaktiken eines ausländischen Konzerns so angegriffen, daß er die Vertragsgespräche scheitern ließ, obwohl eine Fusion aus strategischer Sicht sinnvoll gewesen wäre. Die Erfolgsquote ist ja auch bei Fusionen nicht unbedingt höher als bei Ehen. Laut einer aktuellen Studie bleiben 70 Prozent aller Fusionen hinter den ursprünglichen Erwartungen zurück. Wenn eine Fusion scheitert, dann nicht selten daran, daß aus A und B nicht

C geworden ist, mit anderen Worten: daß die Integration nicht vollzogen wurde, es weiterhin zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen gibt und die erwarteten Vorteile nicht realisiert wurden. Einen wesentlichen Unterschied zwischen einer Ehe und der Fusion zweier Unternehmen haben wir aber noch nicht diskutiert.

MITSCHERLICH: Jetzt bin ich aber gespannt.

MUMMERT: Der Lebenszyklus eines Menschen ist durch biologische Fakten vorbestimmt: Man wird älter, noch älter, und irgendwann stirbt man. Der Lebenszyklus eines Unternehmens hingegen ist nicht zeitlich vorbestimmt. Der Neugründung folgt die Wachstumsphase, und anschließend etabliert sich die Firma, dabei ist die Sterblichkeit unmittelbar nach der Gründung größer als später. Bei einem Unternehmen können diese Phasen Jahre, Jahrzehnte, sogar Jahrhunderte dauern, etwa bei vielen deutschen Brauereien.

Beim Menschen ist es umgekehrt. Wir als Fusions- oder Unternehmensberater werden engagiert, um immer wieder die Jugend eines Unternehmens neu zu erfinden, es an die Marktbedingungen anzupassen, neue Geschäftsbereiche zu bilden, das Wachstum und die Zukunftsperspektiven durch Fusionen neu zu gestalten.

MITSCHERLICH: Aber wenn man sich bemüht, kann man das doch mit dem Zwischenmenschlichen vergleichen. Das Neue entsteht auch hier. Und nicht nur durch Kinder. Wie schon gesagt: Auch menschliche Beziehungen können nur lebendig bleiben, wenn die Partner immer und immer wieder versuchen, aus ihrer Verschiedenheit etwas Neues zu machen. Sonst muß die Beziehung sterben.

Könnten Sie sich eigentlich bei so viel Übereinstimmung auch einen Rollentausch im Job vorstellen?

MUMMERT: (lacht)

MITSCHERLICH: Ja!



MARGARETE MITSCHERLICH

praktiziert als Psychoanalytikerin in Frankfurt. Zusammen mit Alexander Mitscherlich, ihrem verstorbenen Mann, gründete sie 1960 in Frankfurt das Sigmund-Freud-Institut. Gemeinsam veröffentlichte das Ehepaar viele bedeutende Bücher und Schriften, darunter die vieldiskutierte Studie "Die Unfähigkeit zu Trauern". Margarete Mitscherlichs erfolgreichstes Buch ist bisher "Die friedfertige Frau", eine Untersuchung über weibliches Rollenverhalten in der Politik.



MELVILLE D. MUMMERT

ist in Frankfurt Geschäftsführer der internationalen Großbank ABN AMRO Corporate Finance GmbH Deutschland. Seit 1987 berät Mummert Unternehmen vor, während und nach einer Fusion. Er ist Ingenieur mit einem Abschluß der Princeton University und erhielt den Master of Business Administration der Harvard University.

AUFGEZEICHNET
VON EVA MESCHÉDE