

# M&A REVIEW

MERGERS & ACQUISITIONS • Beteiligungen • Allianzen • Restrukturierungen • Divestments • Private Equity

[www.ma-review.de](http://www.ma-review.de)

23. Jahrgang

3/2012

Standpunkt

**Beteiligungsgesellschaften sind keine Schattenbanken**

Strategien und Visionen

**Optimierung von Auktionsverfahren**

Recht und Steuern

**Down-stream Merger – Eine steuerliche Betrachtung von Abwärtsverschmelzungen bei Kapitalgesellschaften (1)**

Country Special

**Die M&A-Aktivität chinesischer Unternehmen in Deutschland**

Switzerland Column

**Schweizer M&A-Markt 2011 uneinheitlich – Mehr Deals, weniger Volumen**

Deal des Monats

**Fusion der Giganten: Glencore und Xstrata verschmelzen**



## Strategien und Visionen

Die Kunst, zwei Unternehmen zu vernetzen

GoingPublicMedia

AKTIENGESELLSCHAFT

# Die Kunst, zwei Unternehmen zu vernetzen – Der Mehrwert der sozialen Netzwerkanalyse in der Post Merger-Integration

Dr. Boris Ricken, PPCmetrics AG, Zürich, Jeppe Vilstrup Hansgaard & Jan Carlsen, Innovisor, Bagsværd

## 1. Einleitung

► Verschiedene Studien zeigen, dass bis zu 70% der Fusionen und Übernahmen von Unternehmen scheitern<sup>1</sup>. Diese Zahlen erschrecken, werden doch in der Post Merger-Phase mittlerweile erhebliche Ressourcen in die Integration der Organisationsstrukturen, Controlling- und IT-Systeme oder des Brandings investiert. In der Regel fokussieren sich Manager hierbei auf die in der Due Diligence-Phase definierten formalen und gut sichtbaren Aspekte von Unternehmen. Im Gegenzug vernachlässigen sie allerdings häufig die informalen, unsichtbaren Elemente von Firmen, insbesondere die Unternehmenskultur und die persönlichen Beziehungen von Organisationsmitgliedern.

Zwar hat die Organisationskulturdebatte der 80er und 90er Jahre vermehrt dazu geführt, dass auch kulturelle Gesichtspunkte in der M&A-Praxis berücksichtigt werden<sup>2</sup>. So wird vielfach ein „cultural fit“ zwischen fusionierenden Unternehmen gefordert. Um die kulturelle Kompatibilität zweier Unternehmen zu evaluieren, wird sogar vereinzelt eine „Cultural Due Diligence“ durchgeführt<sup>3</sup>. Kulturelle Analyseverfahren beschränken sich jedoch in der Regel auf eine deskriptive Darstellung und bieten Managern wenig Hilfestellung bei der Entwicklung von Handlungsempfehlungen<sup>4</sup>. Darüber hinaus vernachlässigen sie die persönlichen und oftmals unsichtbaren Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Bereits in den 1930er Jahren konnte jedoch in Experimenten in den USA gezeigt werden, dass diese die Arbeitsleistung maßgeblich beeinflussen<sup>5</sup>. Auch neuere Studien zeigen einen positiven Zusammenhang zwischen sozialen Beziehungen und Innovationsfähigkeit, Produktivität und wahrgenommener Leistung von Individuen und Teams<sup>6</sup>. Im Rahmen von Post Merger-Integrationsprojekten kann die Vernachlässigung persönlicher Beziehungen kurzfristig in Verlusten von Schlüsselpersonen und kritischem Wissen resultieren. Langfristig bleiben Potenziale im Bereich der teamübergreifenden Zusammenarbeit und der Entwicklung von Innovationen ungenutzt.

In neueren Studien geben aber zahlreiche Unternehmen an, nur eine geringe Kompetenz im Umgang mit diesen „weichen“ Phänomenen zu haben<sup>7</sup>. Dies erstaunt, verfügt die Wissenschaft mit der sozialen Netzwerkanalyse doch seit langer Zeit über ein Verfahren zur Analyse von Interaktionsbeziehungen.

Wir wollen daher in diesem Beitrag den praktischen Mehrwert der sozialen Netzwerkanalyse im Rahmen von Post Merger-Integrationen aufzeigen. Wir beginnen zunächst mit einer kurzen Einführung in die soziale Netzwerkanalyse, bevor wir deren Einsatzmöglichkeiten in der Post Merger-Integration aufzeigen und anhand von durchgeführter Fallstudien illustrieren.

## 2. Die soziale Netzwerkanalyse

### 2.1 Hintergrund und Definition

Bei der sozialen Netzwerkanalyse handelt es sich um ein quantitatives Verfahren zur Erfassung und Analyse relationaler Daten. Ein soziales Netzwerk ist dabei definiert als ein Set von Individuen, Teams, Abteilungen oder Organisationen, die durch Beziehungen, beispielsweise Kommunikation, Wissenstransfer, Zusammenarbeit oder Vertrauen, miteinander verbunden sind<sup>8</sup>. In der

1 Vgl. beispielsweise die Studie von Bain & Company: Post Merger Integration, 2008; vgl. König: Erfolgreiches Fusionsmanagement – Kulturelle Integration im internationalen Umfeld. Vdm Verlag Dr. Müller, Saarbrücken, 2006, S. 10.  
2 Vgl. Köppel/Lukas/Seidenfus: Zu viele Fusionen scheitern – M&As trotz unterschiedlicher Unternehmenskulturen zum Erfolg bringen. In: M&A Review, Nr. 3, 2011, S. 109-113.  
3 Vgl. Cartwright/Cooper: Merger & Acquisitions: The human factor. Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 1992.  
4 Vgl. im Detail Ricken: Entwicklung und Einsatz eines Instrumentes zur Analyse und Steuerung informaler Organisationsstrukturen. Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2005, S. 34 ff.  
5 Roethlisberger/Dickson: Management and the Worker. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1966, erstmals 1939, S. 507 ff.  
6 Tsai: Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. In: Academy of Management Journal, Nr. 44, 2001, S. 996-1004; Mehra/Kilduff/Brass: The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance. In: Administrative Science Quarterly, Nr. 46, 2011, S. 121–146; Reagans/Zuckerman: Networks, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams. In: Organization Science, Nr. 12, S. 502–517.  
7 Boston Consulting Group (BCG)/Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management (SGO)/Österreichische Vereinigung für Organisation und Management (ÖVO)/Gesellschaft für Organisation e.V. (gfo): Organisation 2015. Design to Win. The Boston Consulting Group GmbH, 2009.  
8 Vgl. Mitchell: The Concept and Use of Social Networks. In: Mitchell: Social Networks in Urban Situations. The University Press, Manchester, 1969, S. 2; Borgatti/Foster 2003: The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. In: Journal of Management Nr. 29, 2003, S. 991–1013.

## Abb. 1 • Beispiele für Netzwerktypen und Erhebungsfragen

Quelle: Eigene Darstellung; vgl. auch Ricken/Seidel: Unsichtbare Netzwerke. Wie sich die soziale Netzwerkanalyse für Unternehmen nutzen lässt. Gabler, Wiesbaden, 2010, S. 141-154.

Netzwerktypen	Frage
Arbeitsrelevante Kommunikation	„Mit wem kommunizieren Sie über arbeitsrelevante Themen?“
Beratungsnetzwerk	„Wen fragen Sie bei arbeitsrelevanten Themen um Rat?“
Wissenstransfernetzwerk	„Welche Personen vermitteln Ihnen nützliches Wissen in Bezug auf Ihren Arbeitsalltag (z.B. fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten, Fähigkeiten im Umgang mit Kunden usw.)?“
Tatsächliche Zusammenarbeit	„Mit welchen Personen arbeiten Sie regelmäßig zusammen?“
Wissen über Kompetenzen	„Von welchen Personen kennen Sie deren Kompetenzen und Fähigkeiten?“
Gewünschte Zusammenarbeit	„Mit welchen Personen würden Sie gerne mehr zusammenarbeiten, um selbst noch effizienter arbeiten zu können?“

Wissenschaft wird die soziale Netzwerkanalyse bereits seit über 80 Jahren eingesetzt. Im renommierten Wissenschaftsmagazin „Science“ wurde das Verfahren neu-lich sogar als „Goldmine“ für die Sozialwissenschaften bezeichnet<sup>9</sup>. Ihre Anwendung erstreckt sich auf so unterschiedliche Felder wie Klimawandel, die Ausbreitung von Krankheiten oder die Analyse von Terrornetzwerken. Erst in den letzten Jahren erfuhr die soziale Netzwerkanalyse auch eine verstärkte Aufmerksamkeit in der Unternehmenspraxis<sup>10</sup>. Getrieben wurde dies vor allem durch neue Verfahren zur Datenerhebung, -analyse und -visualisierung, die auch dem Laien einen schnellen und intuitiven Zugang zum Untersuchungsgegenstand erlauben<sup>11</sup>.

## 2.2 Praktisches Vorgehen

Die Durchführung einer sozialen Netzwerkanalyse in der Unternehmenspraxis orientiert sich in der Regel an folgendem Vorgehen<sup>12</sup>:

- In einem ersten Schritt wird durch Interviews und Workshops mit dem Management der Problemkontext definiert und entschieden, welche Beziehungstypen (vgl. Abb. 1) erfasst werden sollen.
- In einem zweiten Schritt werden die sozialen Netzwerke mit einer Online-Befragung erhoben.
- In einem dritten Schritt werden die Daten mit ver-

schiedenen Methoden analysiert und visualisiert (vgl. zu den Methoden im einzelnen Abschnitt 2.3). Dabei werden zusätzliche Informationen, wie die geographische Büroaufteilung, die Geschäftsprozesse, die Strategie, bestimmte Performance-Kennzahlen oder Personalinformationen, miteinbezogen.

- Zusammen mit dem Management werden die Netzwerke schließlich im Rahmen eines strukturierten Workshops unter Berücksichtigung eines Soll-Bildes evaluiert, Verbesserungspotenziale identifiziert, gezielte Maßnahmen entwickelt und umgesetzt.

## 2.3 Eingesetzte Analysemethoden

Für die Analyse sozialer Netzwerke steht eine Vielzahl von Methoden zur Verfügung<sup>13</sup>. Wir wollen im Folgen-

<sup>9</sup> Borgatti/Mehra/Brass/Labianca: Network Analysis in the Social Sciences. In: Science Nr. 323, 2009, S. 892–895.

<sup>10</sup> Vgl. insbesondere Cross/Parker: The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations. Harvard Business School Press, Boston, Mass., 2004; Cross/Thomas: Driving Results Through Social Networks: How Top Organizations Leverage Networks for Performance and Growth. Jossey Bass, San Francisco, 2009.

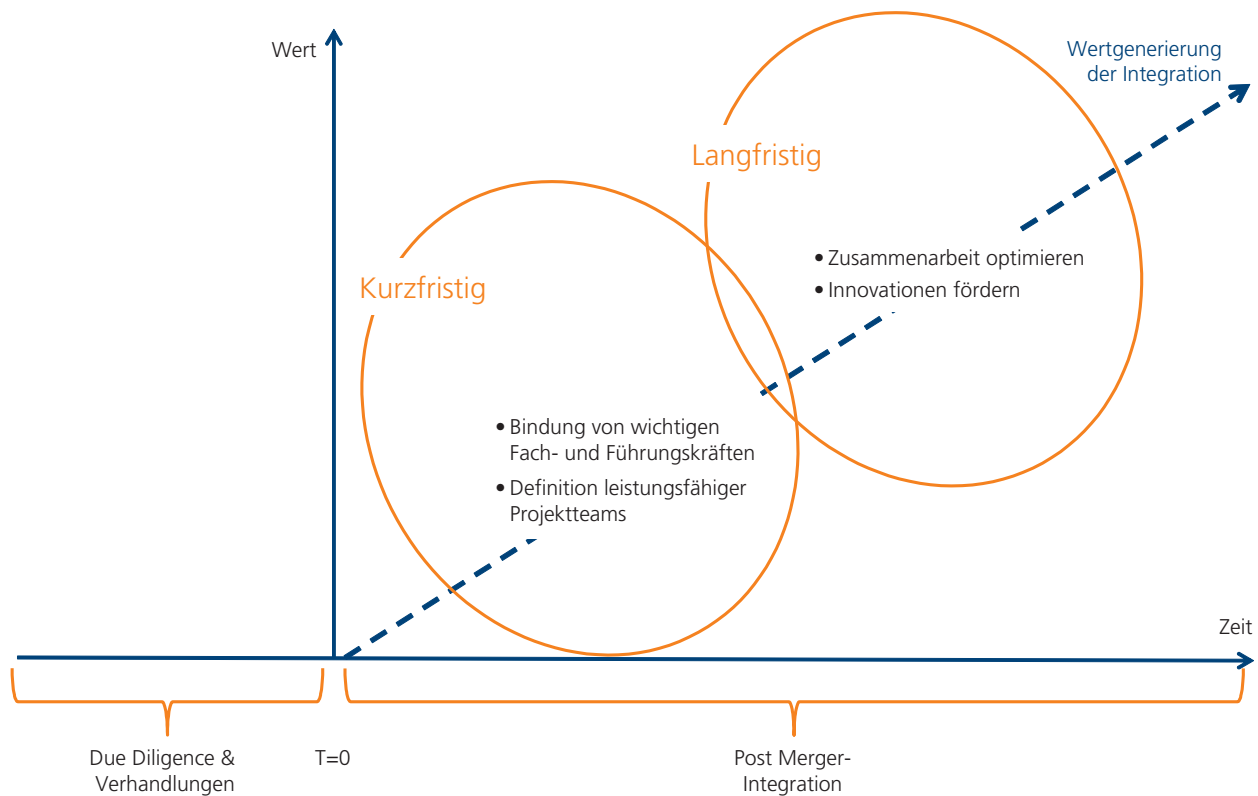
<sup>11</sup> Brandes/Wagner: Analysis and Visualization of Social Networks. In: Jünger/Mutzel: Graph Drawing Software. Springer, Berlin, 2003, S. 321–340.

<sup>12</sup> Vgl. im Detail Ricken/Seidl: Unsichtbare Netzwerke. Wie sich die soziale Netzwerkanalyse für Unternehmen nutzen lässt. Gabler, Wiesbaden, 2010, S. 199 ff.

<sup>13</sup> Für eine ausführlichere Darstellung weiterer Methoden siehe die einschlägigen Übersichten von Wasserman/Faust: Social Network Analysis. Methods and Applications. Cambridge University Press, Cambridge, 1994.; Jansen: Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. 3. Auflage, VS-Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2006.

Abb. 2 • Wertgenerierung durch die soziale Netzwerkanalyse in der Post Merger-Integration

Quelle: Eigene Darstellung



den exemplarisch Verfahren zur *Zentralitätsberechnung* erläutern. Diese haben sich für den praktischen Einsatz im Rahmen von Post Merger-Integrationsprojekten als hilfreich erwiesen. Sie zielen darauf ab, die aktivsten und wichtigsten Akteure in einem Netzwerk zu identifizieren. Im Einzelnen unterscheidet man drei verschiedene Zentralitätsmaße<sup>14</sup>:

- Die *Gradzentralität* eines Akteurs misst, wie viele direkte Beziehungen dieser unterhält. Sie ist ein Indikator für die Aktivität von Individuen und Teams.
- Die *Nähezentralität* erfasst die Nähe eines Individuums zu allen anderen Akteuren im Netzwerk. Weist ein Manager eine hohe Nähezentralität auf, so hat er schnellen Zugriff auf die im Gesamtnetz fließenden Informationen. Ist hingegen die durchschnittliche Nähezentralität im Netzwerk niedrig, so sind viele Beziehungsschritte nötig, um andere zu erreichen, und die Kompetenzen des Unternehmens werden unter Umständen noch nicht hinreichend genutzt.
- Die *Zwischenzentralität* wiederum ermittelt, wie oft ein Akteur auf der kürzesten Verbindungsstrecke zwischen anderen liegt. Sie beschreibt Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten von Managern.

## 2.4 Soziale Netzwerkanalyse in der Post Merger-Integration

Im Rahmen der Post Merger-Integration kann für den Einsatz der sozialen Netzwerkanalyse zwischen einer kurz- und einer langfristigen Perspektive unterschieden werden (vgl. Abb. 2):

- *Kurzfristig* kann die soziale Netzwerkanalyse einen Mehrwert generieren, indem sie die Bindung von wichtigen Fach- und Führungskräften an das fusionierte Unternehmen unterstützt und die Etablierung von leistungsfähigen Projektteams erlaubt.
- *Langfristig* kann die soziale Netzwerkanalyse dazu eingesetzt werden, die team- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit sowie die Entwicklung von Innovationen zu fördern.

## 3. Die kurzfristige Perspektive der Post Merger-Integration

Unmittelbar nach Übernahme sieht sich das Käuferunternehmen mit zwei wichtigen Herausforderungen konfrontiert:

- Erstens müssen wichtige Fach- und Führungskräfte der akquirierten Firma an das neue Unternehmen gebunden werden.
- Zweitens muss das Käuferunternehmen möglichst schnell leistungsfähige Projektteams definieren, wel-

<sup>14</sup> Freeman: Centrality in Social Networks. Conceptual Clarification. In: Social Networks Nr. 1, 1979, S. 215-239.



che die verschiedenen Initiativen der Post Merger-Integration abarbeiten.

### 3.1 Bindung von wichtigen Fach- und Führungskräften

Insbesondere bei zeitraubenden Übernahmeverhandlungen oder öffentlichen Übernahmeschlachten besteht das Risiko, dass wichtige Fach- und Führungskräfte externe Karrieremöglichkeiten ausloten. Zwar ist die Bindung qualifizierter Arbeitskräfte auch ein sehr langfristiges Ziel für Unternehmen. Gerade zu Beginn der Post Merger-Integration besteht jedoch eine große Unsicherheit unter Mitarbeitern und somit ein stark erhöhtes Risiko, wichtige Fach- und Führungskräfte zu verlieren. In solchen Situationen liegt der Fokus in der Regel auf der Bindung von Schlüsselpersonen mit Kundenbeziehungen, wie beispielsweise leistungsstarkem Verkaufspersonal. Letzteres lässt sich durch Verkaufs-, Leistungs- und Umsatzzahlen identifizieren. Wie gestaltet sich aber das Vorgehen bei Übernahmen mit dem Fokus auf der Generierung von Innovationen? Am einfachsten wäre es, diejenigen Manager an das neue Unternehmen zu binden, die im Rahmen der formalen Organisation für die Forschung und Entwicklung verantwortlich sind. Das Organigramm sagt aber nichts darüber aus, wer mit wem *tatsächlich* zusammenarbeitet oder Informationen und Wissen austauscht<sup>15</sup>. Dadurch besteht die Gefahr, dass das Management Schlüsselpersonen übersieht, die zwar im formalen Organigramm keine zentrale Rolle spielen, die aber aufgrund ihres unsichtbaren Beziehungsnetzwerkes *de facto* kritisch für die Entstehung von Innovationen im Unternehmen sind<sup>16</sup>.

Die soziale Netzwerkanalyse liefert einen effizienten Weg, solche Schlüsselpersonen zu identifizieren und für sie gezielte Maßnahmen zu entwickeln, anstatt die gesamte Organisation nach dem Gießkannenprinzip mit einem Mitarbeiterbindungsprogramm zu überziehen. Dazu wird zunächst das Beratungsnetzwerk des Unternehmens erfasst (vgl. Abb. 1). Im Anschluss kann die Gradzentralität für alle Mitarbeiter berechnet werden (vgl. Abschnitt 2.3). Schlüsselpersonen sind nun solche, die durch überdurchschnittlich viele Arbeitskollegen um Rat gefragt werden und somit über eine hohe Gradzentralität verfügen. Für diese Wissensträger kann man nun gezielte Bindungsmaßnahmen einsetzen, beispielsweise eine intensive Betreuung durch das Top-Management, die Definition von Entwicklungspfaden, eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen oder eine Modifikation des Entlohnungspaketes.

### 3.2 Definition leistungsfähiger Projektteams

Die zweite kurzfristige Herausforderung liegt in der Definition leistungsfähiger Projektteams zur Umsetzung der diversen Initiativen des Integrationsprojektes. Die Auswahl von Mitgliedern der Teams wird in der Regel anhand ihrer Funktionen innerhalb der formalen Orga-

nisationsstruktur vorgenommen. Typischerweise setzt das Top-Management Projektleiter aus dem mittleren Management ein, die als einflussreich und umsetzungsstark eingeschätzt werden. Oftmals werden so jedoch Personen ausgewählt, die zwar *formal* eine wichtige Funktion bekleiden, aber *tatsächlich* innerhalb des sozialen Netzwerkes des Unternehmens nicht über hinreichend Einfluss verfügen, die beschlossenen Initiativen umzusetzen.

Die soziale Netzwerkanalyse erlaubt die Besetzung von Projektteams mit *de facto* einflussreichen und gut vernetzten Mitarbeitern. Dazu wird für alle Mitarbeiter deren Zwischenzentralität und damit deren Einflussmöglichkeit in den entsprechenden sozialen Netzwerken berechnet (vgl. Abschnitt 2.3). Mitarbeiter mit einer überdurchschnittlich hohen Zwischenzentralität sollten nun unbedingt ins Projektteam integriert werden, auch wenn sie vielleicht der Fusion kritisch gegenüber stehen. Sonst besteht das Risiko, dass sie ihren Einfluss informell am Projektteam vorbei geltend machen, um die Integration zu torpedieren.

## 4. Fallbeispiel: Die Fusion zweier Pharmaunternehmen

### 4.1 Hintergrund

Wir wollen im Folgenden den Einsatz der sozialen Netzwerkanalyse im Rahmen der kurzfristigen Perspektive von Integrationsprojekten mit einem empirischen Fallbeispiel verdeutlichen. Dazu dient uns der Zusammenschluss zweier Pharmaunternehmen, die vor einigen Jahren zu einem der weltweit größten Pharmakonzerne fusioniert sind. Ziel der Fusion war vor allem die Realisierung von Effizienzvorteilen aus einer zentralen Verkaufs- und Verwaltungsorganisation. Ebenso sollten Synergien durch eine gemeinsame Forschung und Entwicklung und durch den Austausch von „best practices“ entstehen.

In diesem Zusammenhang setzten wir die soziale Netzwerkanalyse in einer nationalen Niederlassung ein. Dies geschah unmittelbar im Anschluss an die Genehmigung der Fusion durch die Wettbewerbsbehörde und nach einer 30%-Reduktion der Mitarbeiterzahl durch das Top-Management. Die Niederlassung verfügte zu diesem Zeitpunkt über zwei Bürostandorte und, aufgrund der Stellenreduktion, über zahlreiche leere Arbeitsplätze. Beide Standorte waren nur 15 Autominuten voneinander entfernt.

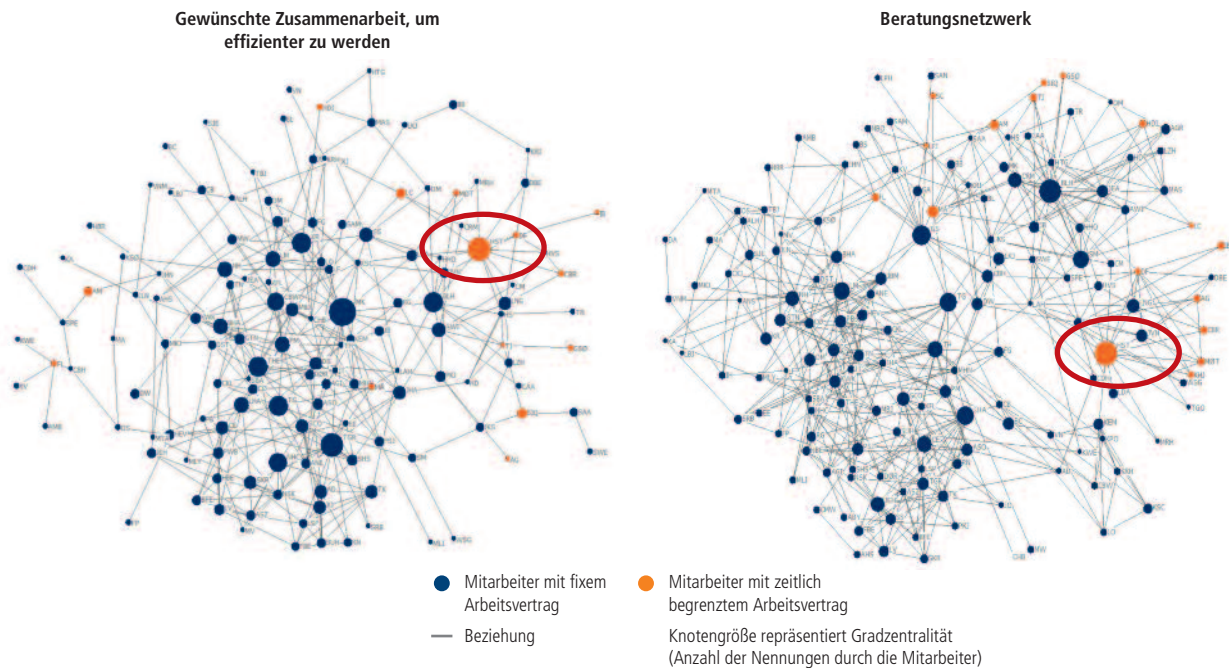


<sup>15</sup> Vgl. im Detail Ricken/Seidl: Unsichtbare Netzwerke. Wie sich die soziale Netzwerkanalyse für Unternehmen nutzen lässt. Gabler, Wiesbaden, 2010, S. 19 ff.

<sup>16</sup> Tsai: Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. In: Academy of Management Journal Br. 44, 2001, S. 996–1004.

**Abb. 3 • Identifikation von Schlüsselpersonen**

Quelle: Eigene Darstellung



#### 4.2 Die Bindung von Fach- und Führungskräften

Abbildung 3 gibt nun ein Beispiel, wie die soziale Netzwerkanalyse zur Bindung von Schlüsselpersonen eingesetzt werden kann. Gezeigt werden zwei Netzwerke:

- In der linken Darstellung wurden alle Mitarbeiter gebeten, diejenigen Kollegen zu identifizieren, mit welchen sie gerne die Zusammenarbeit intensivieren würden, um noch effizienter zu arbeiten.
- In der rechten Abbildung wurden alle Mitarbeiter gebeten, diejenigen Kollegen zu nennen, die sie um Rat fragen, wenn sie vor professionellen Herausforderungen stehen.

Als Ergebnis der Fusion hatten verschiedene Mitarbeiter für einen zeitlich begrenzten Arbeitsvertrag votiert. Diese sind in Abbildung 3 mit der Farbe Orange dargestellt. Die festangestellten Mitarbeiter sind hingegen blau eingefärbt. Die Dicke der Kreise repräsentiert die Gradzentralität der Mitarbeiter (vgl. Abschnitt 2.3). Sie gibt an, wie oft ein Individuum durch andere als wertvolle Fachkraft (linkes Netzwerk) oder als Fachratgeber (rechtes Netzwerk) genannt wurde. Der rote Kreis identifiziert nun jeweils ein ehemaliges Mitglied des mittleren Managements, das sich für einen zeitlich begrenzten Arbeitsvertrag in der neuen Organisation entschieden hatte. Diese Person weist jedoch in beiden Netzwerken eine überdurchschnittlich hohe Gradzentralität aus, das heißt sie wird durch die Kollegen sowohl als wichtige Fachkraft als auch als zentraler Fachratgeber gesucht. Ihr Ausscheiden aus dem Unternehmen würde somit zum Verlust einer wertvollen Schlüsselperson führen.

Im Anschluss an die Präsentation dieser Erkenntnis entschied das Top-Management unmittelbar, diese Schlüsselperson an das Unternehmen zu binden. Dazu wurde ihr ein attraktiver permanenter Arbeitsvertrag offeriert und mit ihr Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der neuen Organisation besprochen. Zudem beschloss das Management, den Führungsstil kooperativer zu gestalten, das heißt proaktiver zu informieren und die Mitarbeiter stärker in die Entscheidungsfindung einzubeziehen, um auf diese Weise die Bindung an das Unternehmen zu erhöhen<sup>17</sup>.

#### 4.3 Definition leistungsfähiger Projektteams

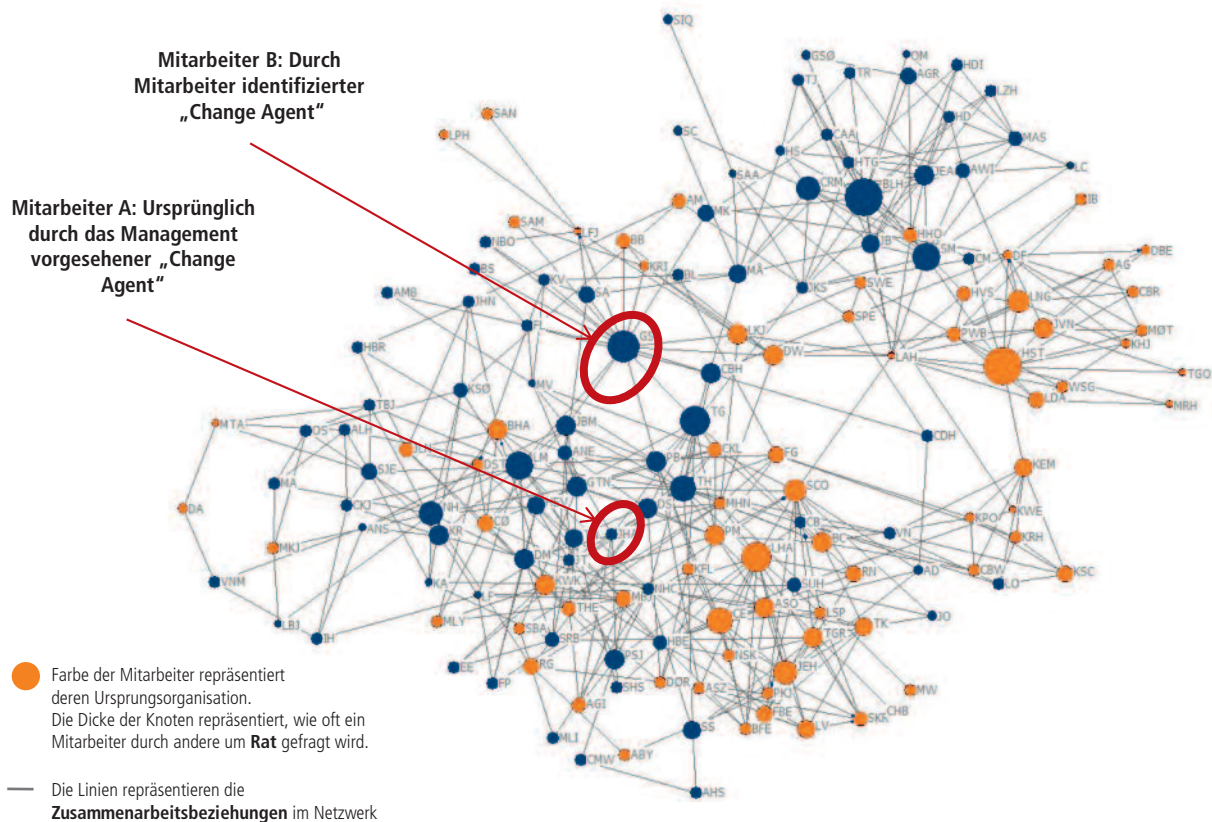
Im gleichen Unternehmen setzten wir die soziale Netzwerkanalyse zur Definition eines leistungsfähigen Integrationsteams ein. Vor der Erhebung hatten die Führungskräfte bereits eine Liste von fünf Managern aufgestellt, die sie als einflussreich einschätzten. Diese sollten im Integrationsteam als „Change Agents“ den organisatorischen Wandel vorantreiben.

Während die Beziehungen in Abbildung 4 zeigen, wer mit wem zusammenarbeitete, gibt die Dicke der Knoten an, wie oft ein Mitarbeiter durch andere um Rat gefragt wurde (Gradzentralität im Beratungsnetzwerk). Die Farben der Mitarbeiter repräsentieren deren Zugehörigkeit zu den beiden fusionierten Unternehmen. Schnell ist ersichtlich, dass Mitarbeiter A, der ursprünglich durch das Management vorgesehene „Change Agent“, nur

<sup>17</sup> Eine konzeptionelle Übersicht über unterschiedliche Führungsstile geben beispielsweise Bea/Friedl/Schweitzer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 2 – Führung. 9. Auflage, Verlag Lucius & Lucius, Stuttgart, 2005, S. 9.

**Abb. 4 • Identifikation von „Change Agents“**

Quelle: Eigene Darstellung



über eine sehr niedrige Gradzentralität und somit über sehr geringen Einfluss verfügte. Lediglich zwei Mitarbeiter fragten ihn um Rat. Hingegen wurde Mitarbeiter B, der im Rahmen der Netzwerkanalyse identifizierte „Change Agent“, durch insgesamt 14 Mitarbeiter um Rat gefragt. Seine Gradzentralität im Beratungsnetzwerk war damit sieben Mal so hoch. Zudem zeigt Abbildung 4, dass er im Zusammenarbeitsnetzwerk eine wichtige Vermittlerposition zwischen zwei verschiedenen Clustern in der Organisation wahrnahm, indem er die Mitarbeiter zweier Gruppen miteinander verband (hohe Zwischenzentralität, vgl. Abschnitt 2.3).

Eine weitergehende Analyse zeigte, dass keiner der durch das Management vorgesehenen fünf „Change Agents“ sich unter den Top-20-Beeinflussern des sozialen Netzwerkes befand. Dieses Ergebnis war für die Führungskräfte überraschend. Offensichtlich bestand eine starke Diskrepanz zwischen der formalen Organisationsbeziehungswiese der Wahrnehmung des Top-Managements und der *de facto* vorliegenden Einflussstruktur unter den Mitarbeitern. Um sicherzustellen, dass die vorgesehenen Initiativen des Integrationsprojektes breit abgestützt wurden, entschied das Top-Management, die durch die soziale Netzwerkanalyse identifizierten Einflusspersonen ins Projektteam aufzunehmen. Hierbei wurden auch solche Beeinflusser integriert, die vorher kritische Fragen stellten und durch das Management als

Störenfriede wahrgenommen worden waren. Auf diese Weise konnten Konflikte offen innerhalb der Projektorganisation diskutiert und gelöst werden. Dies führte insbesondere bei der Implementierung der getroffenen Maßnahmen zu weniger Widerständen. Um „Störfeuer“ der ursprünglich als „Change Agents“ vorgesehenen, formal starken Manager zu vermeiden, wurden diese über das Steuerungskomitee ins Projekt integriert.

## 5. Die langfristige Perspektive der Post Merger-Integration

In der langfristigen Perspektive ist seit der ursprünglichen Fusion bereits einige Zeit verstrichen und die Initiativen des Integrationsprojektes sind bereits abgearbeitet worden. Trotzdem sind die erhofften Synergien oftmals nicht greifbar und die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern der fusionierten Unternehmen funktioniert nicht reibungslos. Insbesondere in wissensintensiven Branchen kann hierdurch die Generierung von Innovationen gehemmt werden. Im Rahmen der Netzwerkanalyse wäre eine gute Voraussetzung für Innovationen dann gegeben, wenn<sup>18</sup>:

<sup>18</sup> Vgl. im Detail Tsai: Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. In: Academy of Management Journal Nr. 44, 2001, S. 996–1004.

Abb. 5 • Entwicklung Soll-Bild

Quelle: Eigene Darstellung

		Dienstleistungen für					
		F&E	Marketing	Vertrieb	Finanzen	HR	Operations
Dienstleistungen von	F&E	65%	5%	5%	5%	5%	15%
	Marketing	1%	50%	30%	17%	1%	1%
	Vertrieb	1%	35%	35%	20%	8%	1%
	Finanzen	20%	20%	20%	10%	15%	15%
	HR	15%	15%	15%	15%	25%	15%
	Operations	20%	2%	2%	12%	9%	55%

- Organisationseinheiten in der Lage sind, neues Wissen zu absorbieren und intern weiter zu verteilen („Absorptive capacity“). Dies setzt eine gute Vernetzung und Zusammenarbeit innerhalb von Abteilungen voraus<sup>19</sup>.
- Organisationseinheiten wissen, wo sie abteilungsexternes Wissen suchen müssen, und einen guten Zugriff auf dieses haben<sup>20</sup>. Dies setzt intensive Beziehungen zwischen Abteilungen voraus.

### 5.1 Zusammenarbeit und Wissenstransfer innerhalb von Teams

Mit der Netzwerkanalyse lässt sich feststellen, ob es gelungen ist, aus Mitgliedern der beiden fusionierten Unternehmen zusammenhängende, gut funktionierende Teams zu schmieden. Oftmals stellen wir dabei fest, dass soziale Netzwerke von Teams oder Abteilungen in zwei Inseln oder Cluster der gleichen Ursprungsorganisation zerfallen. Dies ist deshalb problematisch, da innerhalb von Teams und Abteilungen typischerweise hohe Abhängigkeiten hinsichtlich der bestehenden Aufgaben existieren, die eigentlich eine enge Koordination erfordern<sup>21</sup>. Findet diese bei fusionierten Unternehmen nicht statt, so liegt dies oftmals daran, dass Mitarbeitern das Wissen über die Kompetenzen der neuen Kollegen des anderen Unternehmens fehlt (vgl. Abb. 1).

### 5.2 Zusammenarbeit und Wissenstransfer zwischen Teams

Ebenso kann die Netzwerkanalyse dazu eingesetzt werden, die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch zwischen Teams zu untersuchen. Inwieweit ein solcher erforderlich ist, hängt vom konkreten Unternehmenskontext ab. Beispielsweise ist in einem Pharmaunternehmen die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen „Vertrieb“ und „Grundlagenforschung“ weniger kritisch als diejenige zwischen „Vertrieb“ und „Produktentwicklung“.

Zur Berücksichtigung des Kontexts entwickeln wir daher vorab zusammen mit dem Management ein Soll-Bild, welches sich mit den später erhobenen Ist-Daten abgleichen lässt. Ein solches ist exemplarisch in Abbildung 5 dargestellt. In dieser geben die Prozentzahlen an, wie viel Zeit die in den Zeilen aufgeführten Abteilungen zur Unterstützung der in den Spalten genannten Abteilungen verwenden sollten. Beispielsweise sollte die Abteilung HR gleichmäßig 15% ihrer Zeit für die jeweils anderen Abteilungen aufwenden, für ihre eigenen Anliegen allerdings 25%.

### 6. Fallbeispiel: Die Übernahme eines IT-Beratungsdienstleisters

Wir wollen nun den Einsatz der Netzwerkanalyse im Rahmen der langfristigen Perspektive von Integrationsprojekten anhand eines zweiten Fallbeispiels illustrieren. Gegenstand ist eine multinationale IT-Beratung, die vor zehn Jahren eine Niederlassung in den USA gegründet hatte. Diese Ländergesellschaft verteilte sich auf insgesamt sieben Bürostandorte. Drei dieser Standorte resultierten aus einer Akquisition, die vor drei Jahren stattfand. Diese Übernahme strebte die folgenden Ziele an:

- Die Kernkompetenz des akquirierten Unternehmens lag in der Entwicklung innovativer IT-Lösungen. Das Käuferunternehmen wollte diese in seinen Heimatmarkt transferieren, um so neue Innovationen hervorbringen und technologische Vorteile gegenüber dem Wettbewerb zu realisieren.

19 Vgl. im Detail Ricken/Seidl: Unsichtbare Netzwerke. Wie sich die soziale Netzwerkanalyse für Unternehmen nutzen lässt. Gabler, Wiesbaden, 2010, S. 92.

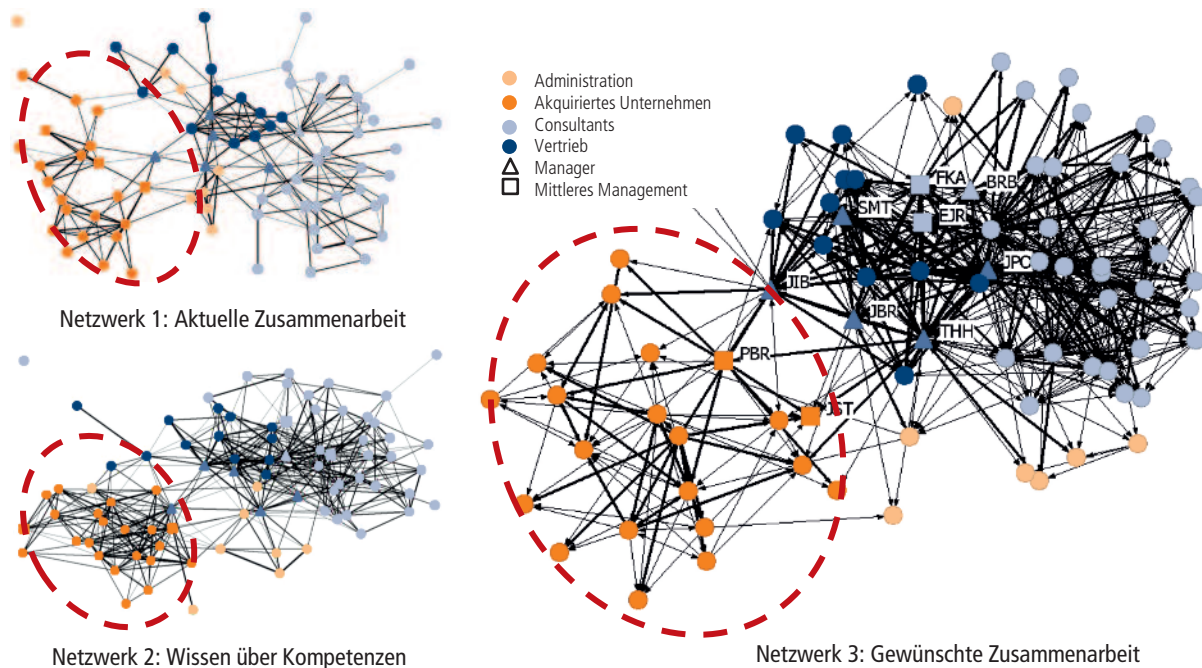
20 Vgl. Hansen: The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. In: Administrative Science Quarterly Nr. 44, 1999, S. 82-111. Vgl. Hansen: Knowledge Networks. Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. In: Organization Science Nr. 13, 2002, S. 232-248.

21 Vgl. Thompson: Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory. McGraw Hill, New York, 1967, S. 54 f.



**Abb. 6 • Netzwerke in der Niederlassung eines IT-Beratungsdienstleisters**

Quelle: Eigene Darstellung



- Das Käuferunternehmen war der Meinung, dass es seine Vertriebsmannschaft auch im Nischenmarkt des akquirierten Unternehmens einsetzen könne. Ziel war es, in diesem lukrativen Segment die Marktposition zu stärken.

Anders als geplant sah sich aber das Käuferunternehmen in der US-Niederlassung einige Zeit nach der Integration mit niedrigerem Umsatz und Gewinn konfrontiert. Zur Identifikation der genauen Ursachen führten wir gemeinsam mit dem Management eine soziale Netzwerkanalyse durch. Dabei wurden die drei in Abbildung 6 dargestellten Netzwerke erfasst:

- Netzwerk 1 zeigt die effektive Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern.
- Netzwerk 2 visualisiert, wer Wissen über die Kompetenzen anderer Mitarbeiter hat.
- Netzwerk 3 illustriert, mit wem die einzelnen Mitarbeiter gerne mehr zusammenarbeiten würden, um ihre Effizienz zu steigern.

In allen drei Netzwerken sind die Vertriebsmitarbeiter des Käuferunternehmens blau, die IT-Berater des Käuferunternehmens grün und die IT-Berater des übernommenen Unternehmens rot markiert. Die Netzwerkanalyse zeigte folgende Defizite für die Erreichung der Übernahmeziele auf:

- Wie aus Netzwerk 1 ersichtlich, gab es fast keine Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern des akquirierten Unternehmens (orange) und dem Verkaufspersonal des Käuferunternehmens (dunkelblau). Die-

ses strukturelle Loch verhinderte die Realisierung von Synergien aus dem Einsatz der Vertriebsmannschaft im Nischenmarkt der übernommenen Firma.

- Zweitens zeigte sich, dass in allen drei Netzwerken fast keine sozialen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern des gekauften (orange) und den Consultants des Käuferunternehmens (hellblau) bestanden. Die angestrebten Innovationen und Synergien im Technologiebereich konnten daher nicht erreicht werden. So zeigt Abbildung 7, dass die Zusammenarbeitsbeziehungen zwischen den Mitarbeitern des übernommenen Unternehmens und den Consultants lediglich 1% von deren Beziehungen ausmacht. Ebenso ist in Netzwerk 3 ersichtlich, dass keiner der IT-Consultants dachte, er könne effizienter werden, indem er engere Beziehungen mit Arbeitskollegen des jeweils anderen Unternehmens aufbaute.
- Schließlich ist in allen drei Netzwerken festzustellen, dass das akquirierte Unternehmen wie eine eigenständige Firma operierte. Dies zeigt sich auch in Abbildung 7, denn 72% aller Zusammenarbeitsbeziehungen werden mit den alten Kollegen unterhalten. Hierdurch wurden die Realisierung von Synergien und die Amortisation der gezahlten Übernahmeprämie verhindert.

Die durchgeführte Netzwerkanalyse führte zur Herausbildung eines Konsenses innerhalb des Führungsteams, dass die angestrebten strategischen Ziele der Übernahme nicht erreicht worden waren. Basierend auf den Erkenntnissen der Untersuchung wurde eine Reihe von Integrationsmaßnahmen entwickelt, die darauf abzielten, ▶▶

**Abb. 7 • Anteil der Zusammenarbeitsbeziehungen nach Abteilung**

Quelle: Eigene Darstellung

	Consultants	Vertrieb	Akquiriertes Unternehmen	Andere
Consultants	65%	14%	1%	20%
Vertrieb	26%	35%	5%	34%
Akquiriertes Unternehmen	1%	4%	72%	23%
Andere	28%	27%	23%	22%

die Vernetzung zwischen den beiden Unternehmen zu verbessern, um so die angestrebten Synergien doch noch zu realisieren. Unter anderem wurden:

- der Länder-CEO durch eine Führungskraft ersetzt, die die personelle Integration zwischen beiden Firmen vorantrieb;
- die Organisationsstruktur der Firma so angepasst, dass sie den ursprünglichen strategischen Zielen der Fusion entsprach;
- verschiedene Büros geschlossen und dadurch Kosten reduziert, da sich herausstellte, dass die Standorte für die Zusammenarbeit nicht kritisch waren.

Als Ergebnis konnte das Management innerhalb eines Jahres den Leistungsausweis für die Niederlassung verbessern.

## 7. Zusammenfassung

Wir haben in diesem Beitrag anhand zweier praktischer Fallbeispiele illustriert, welchen Mehrwert die soziale Netzwerkanalyse bei der Post Merger-Integration leisten kann. Gegenüber dem konventionellen Vorgehen in der Praxis bietet das Verfahren folgende Vorteile:

- Die soziale Netzwerkanalyse stellt ein Instrumentarium bereit, das die Erhebung und Nutzung erfolgsrelevanter informaler Beziehungen für den Integrationsprozess erlaubt.
- Als quantitatives Verfahren beschränkt sich die soziale Netzwerkanalyse bei der Beschreibung des Ist-Zustandes nicht alleine auf das Bauchgefühl einzelner Manager, sondern basiert auf den Angaben aller Organisationsmitglieder. Diese objektive Datenbasis führt zu einer Entemotionalisierung, erlaubt die Konsensfindung und ermöglicht so koordiniertes Handeln durch das Management.
- Die Beschreibung des Ist-Zustandes erlaubt die präzise Identifikation von Verbesserungspotenzialen und die maßgeschneiderte Entwicklung von Handlungsempfehlungen. Auf diese Weise lassen sich kostspielige Pauschalinitiativen wie Reorganisationen oder allgemeine Bindungsprogramme vermeiden, die oftmals ohne Kenntnis der konkreten Problemursache breit über das gesamte Unternehmen ausgerollt werden.

Neben diesen Vorteilen bestehen jedoch auch verschiedene Herausforderungen und Grenzen für das Verfahren<sup>22</sup>:

- Bei der Erhebung sozialer Netzwerke existiert grundsätzlich das Risiko, dass Mitarbeiter wichtige Beziehungen vergessen oder sogar manipulieren, relevante Phänomene durch die geschlossenen Fragen ausgeblendet oder die Ergebnisse nicht korrekt interpretiert werden. Es ist daher wesentlich, dass im Rahmen der Datenerhebung transparent kommuniziert und das Wissen der betroffenen Manager bei der Datenanalyse einbezogen wird. Zudem sollten bei wechselseitigen Beziehungen nur solche berücksichtigt werden, bei denen sowohl A als auch B angeben, miteinander zu interagieren.
- Die Netzwerkanalyse ist in erster Linie ein statisches Verfahren und liefert ähnlich wie eine Fotografie immer nur eine Momentaufnahme. Bei der Post Merger-Integration kann es jedoch zu raschen Veränderungen kommen. Optimalerweise sollten soziale Netzwerke daher in regelmäßigen Abständen erhoben werden. Auf diese Weise kann auch direkt der Erfolg der implementierten Maßnahmen evaluiert werden.
- Schließlich stellen soziale Netzwerke nur eines von vielen Elementen im komplexen Post Merger-Integrationsprozess dar. Manager sollten sich in der Integration nicht allein auf persönliche Beziehungen konzentrieren, sondern diese immer im Kontext aller Facetten des Unternehmens, wie Finanzkennzahlen, Strategie oder IT-Systeme, sehen.



**Dr. Boris Ricken** ist Bereichsleiter für Unternehmensentwicklung, IT und Administration bei der PPCmetrics AG, Zürich, Schweiz. Er befasst sich seit mehr als zehn Jahren mit der Anwendung der sozialen Netzwerkanalyse auf Problemstellungen wie Prozessoptimierung, Strategieumsetzung und Post Merger-Integration und hat hierzu mehrere Publikationen verfasst. [boris.ricken@ppcmetrics.ch](mailto:boris.ricken@ppcmetrics.ch)

**Jeppe Vilstrup Hansgaard**, Henley MBA, ist Partner bei Innovisor, Bagsværd, Dänemark. In seiner mehr als 20-jährigen Laufbahn als Berater und Manager war er direkt in zahlreiche Post Merger-Integrationsprojekte involviert. [jeppe.hansgaard@innovisor.com](mailto:jeppe.hansgaard@innovisor.com)

**Jan Carlsen**, Yale MBA, ist Senior Manager bei Innovisor, Bagsværd, Dänemark. Er ist auf den Einsatz der sozialen Netzwerkanalyse in Post Merger-Integrationsprojekten spezialisiert. [jan.carlsen@innovisor.com](mailto:jan.carlsen@innovisor.com)

<sup>22</sup> Vgl. im Detail Ricken/Seidl: Unsichtbare Netzwerke. Wie sich die soziale Netzwerkanalyse für Unternehmen nutzen lässt. Gabler, Wiesbaden, 2010, S. 246 ff.