

Tænk fusionen som en forandringsproces

En fusion er den mest omfattende forandringsproces, en organisation kan udsættes for. Og det sætter krav. Som topleder er det et vigtigt mindset at have ved indgangen til en fusion for at sikre den rette proces. Der skal investeres tungt i en sammentømret ledelse og en ny fælles kultur for at sikre det nødvendige følgeskab, der gør, at fusionen bliver en succes og henter de ønskede synergier.

I Danmark indgås årligt omkring 350 aftaler om fusioner eller opkøb ifølge flere større studier fra 2019¹. Generelt har det tal været stigende de senere år – også på globalt plan². Brancher konsolideres grundet ændrede forhold i omverdenen såsom lovgivning og øget konkurrence. Prognoserne er entydige – specielt efter det seneste års tid præget af corona: Der forventes en yderligere stigning i aktivitet den nærmeste fremtid³.

Faldgruber i fusioner

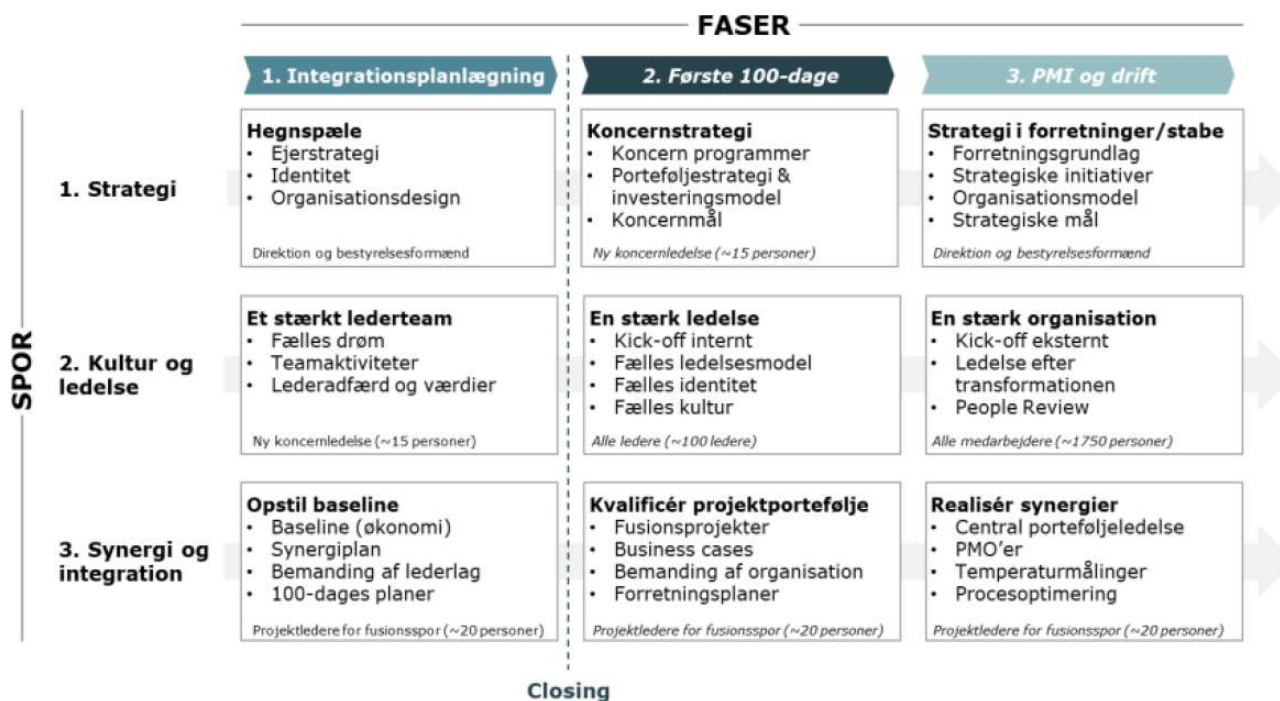
Selvom der generelt er en stigende tendens i antallet af fusioner i Danmark og globalt, påviser en lang række studier, at 60-90% af fusionerne ikke lykkes med at realisere de forventede synergier⁵. Årsagerne til dette billede er blandt andet uhensigtsmæssig håndtering af forskellige virksomhedskulturer, langsommelige beslutningsprocesser og ganske enkelt et for ambitiøst synergi-target.

Der er heller ingen tvivl om, at det er en vanskelig opgave at gennemføre en fusion succesfuldt. Men hvad kan du så gøre som topleder for at forsøge at omgå faldgruberne? Svaret er egentlig enkelt. Du skal se fusionen som en forandringsproces.

Tænk fusionen i tre faser og forandringsspor

En fusion er måske den mest omfattende forandringsproces, en organisation kan udsættes for. Det kræver høj grad af tydelig ledelse, og et grundigt design af et fusionsprogram er altafgørende. En tydelig opdeling i tre overordnede faser med tre forskellige forandringsspor kan skabe det rette fusionsprogram som omdrejningspunkt for en succesfuld integration.

Modellen i figur 1 skal ses som en spilleplade. Den bygger på vores erfaringer med at drive fusioner i flere af landets førende virksomheder, men tager særligt afsæt i en omfattende fusionsproces, hvor alle modellens elementer var i spil. Elementerne kan justeres og skaleres efter, hvilken type fusion der er tale om: Om det er et 'simpelt' opkøb af en mindre virksomhed eller en stor ligeværdig fusion.



Figur 1: H&B's tilgang til fusionsdesign – tre faser og tre spor

Faserne udgør det tidsmæssige perspektiv, hvor der er naturlige overgange og aktivitetsskift.

- + **Fase 1:** Integrationsplanlægningen (evt. i stand-still-perioden, som strækker sig frem til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens (KFST) godkendelse).
- + **Fase 2:** De første 100 dage (typisk lige efter fusionen formelt er godkendt), hvor mange af de vigtigste projekter igangsættes, synergier jagtes og en række organisatoriske ændringer realiseres.
- + **Fase 3:** Post-merger integration og drift, hvor mål og synergier indfries, en ny fælles kultur udledes, og hvor kunderne gerne ikke skulle opleve fusionsstøj.

Det er vigtigt at investere massivt i fase 1 for både at sikre en realisering af potentialet og hurtigt cementere det, som skal være den nye virksomhed. Derfor fokuserer vi også på fase 1 i denne artikel. Mange starter først rigtigt arbejdet efter en godkendelse. I kan dog godt forberede jer forinden, omend der er klare regler for, hvad I må. Ideelt set er det bedst at starte hurtigst muligt, men integrationen kan også laves tre år efter en godkendelse. Der er altså ingen undskyldning for ikke at gøre arbejdet.

Forandringssporene er tværgående tematikker gennem alle fusionens faser: Strategi, kultur & ledelse samt synergi & integration.

- + **Strategi:** Udarbejdelse af strategier på alle niveauer fra ejer- til forretningsstrategier.

+ **Kultur og ledelse:** Skabelsen af et sammentømret lederteam, en høj ledelseskraft og sidst men ikke mindst en stærk organisation.

+ **Synergi og integration:** Den praktiske planlægning indeholdende identificering og realisering af synergi potentialet samt selve integration af selskaberne.

I lykkes ikke med en succesfuld fusion, hvis I ikke har styr den lange række af planlægningsopgaver af mere praktisk karakter, som kræver klassiske projektledelseskompetencer. Når det så er sagt, bør du som topleder have mindst lige så stort fokus på at definere en fælles retning, sikre alignment i ledelsesteamet og skabe en ny kultur. Vi har flere gange set, at topledere kommer til at undervurdere vigtigheden af udviklingen af den nye kultur, fordi der er så mange andre opgaver, der skal falde på plads. Men det er alfa og omega, at du også investerer i den del. Kulturforskelle mellem parterne er nemlig en af de største grunde til, at fusioner mislykkes⁶. Samtidig skal du huske at bevare et stort fokus på kunder og konkurrenter, så I ikke mister markedsandele i processen.

Strategi: Skab tydelig retning tidligt i forandringsprocessen

Markeringen af centrale hegnspele tidligt i processen giver et forspring for jer som ledelse. Udfoldelsen af disse skal selvsagt holde sig inden for de juridiske rammer fra KFST. Hegnspele giver jer muligheden for samstemt at kommunikere til organisationen, hvilken retning den fremtidige organisation skal gå, og det mindsker utryghed i organisationerne, hvilket oftest er et problem tidligt i en fusionsproces. Strategiarbejdet i integrationsplanlægningen har fokus på centrale hegnspele for den nye organisation.

At få skabt en klar retning for den nye organisation omhandler blandt andet en tydeliggørelse af identiteten. Identiteten udgør det fælles forretningsgrundlag og kulturfundament, der går på tværs af forretningsområder og støttefunktioner. Den har til formål at skabe tydelighed omkring, hvad I som organisation står for, og hvad I kæmper for – herunder visionen, missionen og værdierne.

Kultur og ledelse: Skab et stærkt lederteam

Formålet med 'Kultur og ledelse' i denne fase er at sikre en høj grad af samhørighed og samstemthed i topledelsen. For at sikre commitment og ejerskab til de strategiske hjørneflag skal den øverste ledergruppe også involveres i dette arbejde. Vores anbefaling er, at I gør det gennem en række workshops med udgangspunkt i oplægget fra jer i direktionen.

At få skabt ét lederteam med en fælles ånd til at stå i spidsen for fusionen er det vigtigste enkeltstående succesparameter i at skabe et solidt fundament for integrationen – det er en af konklusionerne i vores egen toplederundersøgelse om transformationer⁷. For uden en stærk og alignet ledelse, der går forrest, vil I ikke rykke jer hurtigt nok. Det er derfor helt centralt også at investere i teambuilding og sikre et solidt fællesskab i ledelsen, som skal nedbryde et "os og dem" og i stedet skabe et "vi".

Allerede i fase 1 er det vigtigt at fokusere på en tydelig forandringsledelse af medarbejdere og interessenter. Det er en god idé at designe et klart transformationsprogram for fase 2 og 3 samt en tydelig operating model og koncernkalender. Herudover er det vigtigt at udkomme med kernefortællingen om den nye virksomhed.

Dog fylder det oftest – og helt naturligt – mest hos medarbejderne først og fremmest at få afklaring på, om de kan blive i virksomheden – og i så fald i hvilken funktion og under hvilke vilkår. Derfor er bemandingsprocessen en ekstrem vigtig brik, som kan eksplodere, hvis I ikke går i takt. Derfor skal denne tage afsæt i nogle klare designkriterier, som alle ledere skal købe ind på.

Hvis designkriterierne er klare nok, kan det give mulighed for en accelereret proces, som kan sikre, at de øverste ledelsesslag allerede er på plads inden den formelle godkendelse. På den måde kan I hurtigere gå live internt i den nye organisering efter en godkendelse.

Synergi og integration: Forstå udgangspunktet, og planlæg fremtiden

Formålet med 'Synergi og integration' er at skabe grundlaget for realisering af synergier. Først og fremmest er det altafgørende med et klart programejerskab i et centralt placeret fusionskontor med reference til direktionen. Dette skal sikre fremdrift og momentum i integrationen, prioritering i driften og sammenhængskraft på tværs.

Dernæst skal du ikke undervurdere behovet for nøgleressourcer. Dedikerede projektledere er vigtigt, og i en fusion skal disse gerne hentes fra begge fusionsparter. På den måde er det heller ikke kun den øverste ledelse, der sammentømres undervejs, men også ledere i laget under. Og det bidrager positivt til forandringsprocessen.

For at projektlederne kan lykkes, skal der være god vejledning og støtte at hente fra centralt hold. Der skal udvikles fælles værktøjer og skabeloner såsom kommissorier, baseline-analyser, organisationsdesign og 100-dages planer. Det er en god idé at præsentere værktøjerne løbende gennem processen på workshops, så projektlederne får en fælles forståelse.

Endelig har vi erfaret, hvor vigtigt det er med en høj kadence i beslutninger. For at sikre en hurtig beslutningsproces skal der være hyppige styregruppemøder med jer i direktionen. At have helt styr på governance og beslutningsfora er ekstremt vigtigt for at undgå beslutningstræghed og tab af momentum.

Ni vitale råd til succes med fusioner

Opsummerende kan vi sige, fusionsarbejde kræver god forandringsledelse. Hvis I vil lykkes, anbefaler vi jer følgende:

1. Skab en tydelig **koncernramme** for ejerskab, strategi og ledelse
2. Sikr høj beslutningshastighed gennem **hyppige styregruppemøder** og involvering af det øverste lederteam, så fusionen bliver ledelsesdrevet (frem for konsulentdrevet)
3. Etablér et **centralt fusionskontor** med reference til direktionen, og udpeg et antal dedikerede projektledere for at sikre fremdrift, prioritering af driften og involvering
4. Gennemfør en række **fælles workshops** for det øverste lederteam og projektledere med fokus på kultur og ledelse samt synergi og integration for at sikre udvikling, alignment og fremdrift. Det må også gerne være sjovt!

5. Definér **klare succes- og designkriterier** for fusionen med fokus på såvel strategi, ledelse, organisation og kundefokus. Mål fremdrift undervejs med temperaturmålinger
6. Organisér jer i **fusionsspor** for afdelinger og stabe med egne kommissorier og 100-dages planer samt projektledere og styregruppe med deltagere fra begge organisationer
7. Udvikl **fælles værktøjer og skabeloner** til integrationen, herunder for kommissorier, baseline-analyser, organisationsdesign og 100-dages planer
8. Skab en **stærk fælles kernefortælling** til brug under onboarding og forandringsrejsen for hele organisationen
9. Design et **transformationsprogram** som omdrejningspunkt for eksekveringsspor i integrationen, operating model og koncernekalender

Kilder

- 1) EY Danish M&A Update Q2 2019, 2) BCG 2019, 3) Deloitte, M&A trends 2020, 4) PwC analysis of Refinitiv data, National Bureau of Economic Research, 5) BCG, 2019, 6) PwC M&A Integration Survey Report 2017, 7) H&B 2019.