



Tonny Thierry Andersen
Nykredit

Claus Berner Nielsen
Bech-Bruun

Niels Duedahl
Norlys

Helle Bach
DSV

René Balle
KK Wind Solutions

LEDELSESDREVET FUSION

LANGSIGTET VÆRDISKABELSE I FUSION OG OPKØB

H &
B

HILDEBRANDT & BRANDT

”Mergers are like marriages. They are the bringing together of two individuals. If you wouldn’t marry someone for the ‘operational efficiencies’ they offer in the running of a household, then why would you combine two companies with unique cultures and identities for that reason?

Simon Sinek

Indhold

- 3 Fusionerne er mange – men succeserne er færre
- 4 Kultur er den skjulte ingrediens i fusion
- 5 ...og topledelsen har ansvaret
- 6 Norlys CEO: "Kultur bor ikke i murene. Den bor i topledelsen."
- 10 DSV har gjort fusion til en disciplin
- 12 "Der er da ingen, som bliver begejstret af at få et nyt medarbejderkort"

- 14 Ledelsesdrevet fusion i praksis – faser og fokusområder
- 17 Værdi kommer af at koble sig til virkeligheden
- 21 Kan man forsikre sig til tillid?
- 24 5 essentielle råd til fusion og opkøb
- 26 Kontakt

Fusionerne er mange – men succeserne er færre

I Danmark indgås årligt omkring 350 aftaler om fusioner eller opkøb. Generelt har det tal været stigende de senere år – også på globalt plan. Alligevel viser en lang række studier, at 60-90% af fusionerne og opkøbene ikke lykkes med at realisere de forventede synergier. Ofte skyldes det, at man ikke lykkes med at integrere de to virksomheder, fordi ledelsen ikke formår at skabe den fornødne fælles kultur, som sikrer effektivitet, trivsel og fokus på fælles mål.

Topledelserne fokuserer typisk mest på besparelser og potentielle økonomiske gevinster ved fusionen og i mindre grad på den opgave, der ligger i at opbygge en fremtidig organisation og et fælles værdigrundlag.

Og det er meget svært at hævde, at det er fordi, vi ikke ved, at den del er vigtig. Udover at erfaringen fortæller os det, så har talrige artikler, undersøgelser og lærebøger i årtier peget på, at netop underprioritering af den ledelsesopgave, der ligger i disciplinen at integrere to virksomheder, også kaldet PMI (Post Merger Integration), bærer en stor del af skylden for den manglende værdiskabelse i fusioner.

Det er topledelsens ansvar

Heldigvis ser vi, at der også i praksis ude i virksomhederne er kommet langt mere opmærksomhed på at prioritere selve integrationsprocessen, herunder i langt højere grad at indtænke de kulturelle og menneskelige aspekter i den. Forståelsen er udvidet således, at en fusion ikke blot er praktiske formaliteter og opgaver mellem to organisatio-

ner. Det er i lige så høj grad også en proces mellem mennesker.

Det er utvetydigt vores holdning i Hildebrandt & Brandt, at den proces skal topledelsen tage ansvar for. Men vi er også fuldt bevidste om, at det er en stor opgave. Det er nok heller ikke for meget sagt, at en fusion er "alle transformationers moder", og dermed er der ingen tvivl om, at det er en kompleks opgave at gennemføre en fusion, så den skaber de ønskede værdier.

Men når det er sagt, så viser al vores erfaring, at hvis man som topledelse, som noget af det allerførste, påtager sig kulturopgaven – både internt i topledelsen og videre ud i organisationen - så øges chancerne for værdiskabelse yderst markant. Det samme gør motivation, trivsel og effektivitet.

I dette magasin er temaet "ledelsesdrevet fusion". For det er efter vores bedste overbevisning det vigtigste budskab omkring fusioner: At intet kommer af sig selv – det kommer af ledelse.

Vi vil bestræbe os på at dele al den bedste erfaring, vi har på området. Både vores egen viden og konkrete virksomheders erfaringer. Det er vores ønske i Hildebrandt & Brandt, at vi i kraft af et mere målrettet og engageret kulturarbejde i forbindelse med fusioner og opkøb kan skabe stærkere danske virksomheder og ikke mindst langsigtet ledelse til gavn for ledere og ansatte i virksomhederne.



Kultur er den skjulte ingrediens i en fusion

Resultatskabelse afhænger ikke bare af logiske faktorer og umiddelbart positive regnestykker. Den afhænger også af mindsettet hos dem, som skal skabe resultaterne. Det gælder i høj grad også ved fusion og opkøb. Derfor er topledelsens fokus på at bygge den kultur og det mindset, der skal gælde i den nye virksomheds hverdag, et afgørende element i processen. Men desværre også ofte et undervurderet element.

DER findes mange regnestykker i forbindelse med en fusion. Men der er ét essentielt regnestykke, som de færreste tager med i ligningen. Det lyder sådan her:

Værdiskabelse = Den principielle mulighed i fusionen x den fælles kultur.

De allerfleste fusioner bygges på rationelle antagelser om, at man kan skabe merværdi ved at lave krydssalg, krydse teknologi og lave organisatoriske optimeringer. Det er derfor, man gør det. Ofte ligger der også måneder og års logiske beregninger og forhandlinger forud for en fusion.

Så når fusionen ikke lykkes med at skabe den værdi, man havde forudset, eller når integrationen er mere kompliceret, end forventet – hvilket erfaringsmæssigt ofte sker, så skyldes det derfor sjældent de forudgående logiske beregninger. Det har snarere noget at gøre med faktorer, som er meget svære at regne på; nemlig kulturen.

For at beskrive hvorfor, kan man drage paralleller til elitesportens verden. Man kan forestille sig en olympisk sportsudøver, som har lagt årevis af træning i at forfine sin teknik, men som føler sig drænet, forvirret, usikker eller vred præcis på den dag, hvor hun skal prøve at vinde guldmedaljen. Hendes mentaltilstand den dag, hun når til konkurrencen, vil have indflydelse på, hvor hun ender på medaljeskamlen – uanset hvor meget hun har forberedt sig.

For elitesportsudøveren ser regnestykket således ud:

Præstation = Teknisk evne x mental tilstand

Den samme ligning gør sig faktisk gældende i virksomhederne. Her er "teknisk evne" lig med det kompetencemæssige og menneskelige potentiale hos medarbejderne, og kulturen er udtryk for den samlede "mentale tilstand" i organisationen.

Kulturen realiserer drømmen

Kultur i en organisation kan kort sagt beskrives som den uskrevne måde at være sammen på. Det man gør, når ingen ser. Kulturen er det, der former hverdagens handlinger og ikke mindst, som nævnt, virksomhedens mentale tilstand. Hvorvidt, vi er motiverede, trives, arbejder med og ikke imod.

I forbindelse med en fusion er der typisk ofte et fokus på "det gamle vs. det nye", ligesom fusioner også ofte kan skabe en periode med usikkerhed og mangel på retning for de enkelte medarbejdere. Der kan endda være tendenser til, at man decideret modsætter sig det nye.

Så hvis man ser tilbage på metaforen om fusionen som en toptunet sportsstjerne, så er det altså virkelig altafgørende, at man får gjort alt, hvad man kan, for at skabe den mentaltilstand, som skal gøre virksomheden i stand til at komme på medaljeskamlen.

For hvis mentaltilstanden ikke bidrager til den værdiskabelse, man har set for sig, enten fordi medarbejderne eller ledergruppen ikke forstår retningen eller er uenig i den, så er store dele af den forberedende træning spildt. Hvorvidt, drømmen om den store værdiskabelse forløses, afhænger simpelthen af, om man formår at få skabt den forståelse og velvilje, der skal til.

Vejen dertil kommer via planlægning og kulturindsatser – og det starter i topledelsen.



... og topledelsen har ansvaret for kulturen

ERKENDELSEN af, at kulturen er topledelsens ansvar, er essentiel i et integrationsarbejde. Der kan nemlig være en tendens til, at "de bløde elementer" af en fusion rykker nedad i organisationen – måske ud fra en forståelse af kultur som noget, der hører til i den lidt mindre seriøse afdeling.

Ofte placeres kulturarbejdet sågar i en udvalgt del af virksomheden, som så står for at lave "teambuilding" og sociale aktiviteter, som skal "skabe en fælles kultur". Det kunne typisk være HR-afdelingen.

Begge dele er med til at underminere muligheden for at få optimal værdi ud af fusionen. Det kan endda være decideret kontraproduktivt i en PMI-proces. For kulturarbejdet er faktisk dybt seriøst, og det bør både besluttet, planlægges og eksekveres i topledelsen.

Når man begynder arbejdet med at skabe en ny kultur i den fusionerede virksomhed, så er det også vigtigt at forstå, at kulturskabelse ikke et konkret værktøj, som er ens for alle, og som man lige kan hive frem til en lineær proces og derefter forvente, at der kommer noget ud i den anden ende.

Prioriter opgaven i ledelsen

Helt konkret kommer en værdiskabende kultur af, at den øverste ledelse så tidligt som muligt i integrationsfasen bygger deres fælles drøm for deres specifikke virksomhedskultur og gør sig til rollemodeller for den. Derefter skal topledelsen konkret sørge for, at den ønskede kultur skabes gennem artefakter, retningslinjer for adfærd, gennem kommunikation, i virksomhedens processer osv.

At blive enige om, hvilken kultur man ønsker og konkret vil arbejde på, kræver, at topledelsen prioriterer tid til at være sammen under mere uformelle former og lærer hinandens svaghe-

der og styrker at kende. Det er vores erfaring på baggrund af arbejdet med talrige fusioner.

Det er også i den forbindelse, at ledelsen får talt om visioner og formål for den proces, man har sat i gang, for at sikre, at alle er med på at bære den vision videre ud i virksomheden. Der findes masser af modeller for den måde, man som topledelse kan arbejde med at skabe kultur i virksomheden.

Men det vigtigste er, at man som topledelse erkender vigtigheden af kulturen og fokuserer på, at man som topledelse skal gå foran, og så skal man bruge energien i organisationen til at drive den forandring, man ønsker.

Hastighed og robust metode er afgørende

En anden vigtig erfaring er, at jo før, man går i gang med kulturarbejdet, jo bedre. Start tidligt med at tale om det i topledelsen, og start gerne med de svære beslutninger og de store værdidiskussioner. Det er nemlig netop dem, der kan spænde ben for projektet længere nede ad banen, hvis man ikke har fundet fælles fodslag.

Vær opmærksom på, at hvis ønskerne om kultur skal blive til kultur i praksis, så sørg for, at I definerer kulturen så markant, at den er retningsgivende i alle hverdagens processer. Måden, I holder møder på, måden I rekrutterer på, jeres KPI'er, jeres ledelsesstil osv. Kultur fremmes af som nævnt artefakter og af ting, vi gør. Jo mere konsekvente, vi er, jo mere tydelig bliver kulturen. Adfærd skaber kultur.

Netop derfor er det også så vigtigt, at kulturen kommer oppefra, og at den kommer hurtigt. For gør den ikke det, skaber man grobund for udviklingen af både subkulturer og sågar modkulturer, som står i vejen for den værdiskabelse, man har set længere nede af banen.

Norlys-CEO: "Kultur bor ikke i murene. Den bor i topledelsen"

At smide alle gamle værdier og principper overbord og skabe en helt ny, tydelig og fælles identitet er essentielt for at opnå værdi ved en fusion. Det siger CEO i Norlys, Niels Duedahl, små tre år inde i den fusion, der skabte energi- og telekoncernen, Norlys. Han understreger, at en afgørende faktor for den værdiskabelse, der er opnået med fusionen, ligger i det interne kulturarbejde. Et arbejde, som har været forankret i topledelsen.

DA Eniig fusionerede med SE i 2019 og blev til Norlys, var der to ting, der i CEO, Niels Duedahls, øjne var altafgørende for succes: Skabelsen af en ny fælles kultur og identitet for Norlys – og hastigheden hvormed det skulle ske.

Norlys er i dag med sine 10 mia. DKK i omsætning Danmarks største integrerede energi- og telekoncern, og der er ingen tvivl hos Niels Duedahl om, at fusionen mellem el-selskaberne Eniig og SE har været en succes. Det blev da også konkret understreget i 2020 ved offentliggørelsen af Norlys' første hele regnskabsår som fusioneret selskab. Her over-

steg de 1,9 mia. DKK i overskud på driftsresultatet klart de forventninger, der havde været ved indgåelse af fusionen.

Få skabt den 3. virkelighed hurtigt

Niels Duedahl var tidligere CEO i SE i ni år og før det, var han VP i LEGO Manufacturing, Procurement og Product Technology, og han har mange fusioner bag sig. Alligevel er der en helt særlig del af integrationsprocessen mellem SE og Eniig, der for ham står som noget særlig vigtigt:

"Jeg kom som CEO fra SE, den ene af de to virksomheder,

"Jeg har et mantra i ledelsen om 80% enighed, men 100% commitment. Man skal købe ind på de fælles beslutninger – ellers kan man ikke være med"

Niels Duedahl



“Jeg sagde, at nu skulle de skulle kigge rundt på hinanden. Og hvis man ikke dybt inde i kernen kunne se sig selv som en del af det fællesskab, man stod midt i - lige nu - så skulle man finde sig et andet sted at være.”

Niels Duedahl

der skulle integreres, og dér havde jeg i de år bygget mine egne ledelsesprincipper og værdier og sat mit eget hold. Og den afgørende faktor for, at Norlys-fusionen lykkedes, er at jeg fra dag ét lagde min virkelighed i graven og i stedet insisterede på at opbygge en 3. virkelighed. Ikke min virkelig fra SE, ikke virkeligheden fra Eniig, men en 3. virkelig – Norlys-virkeligheden”, forklarer Niels Duedahl.

Det blev i den 10 måneder lange 'stand still-periode', at den nye direktion tog fat på det arbejde. Hver måned brugte direktionen halvanden dag på at være sammen med det formål at tale om "alt det bløde" og skabe den nye virkelighed, som alle kunne være i, og hvor alle følte sig ligeværdige i ledelsen, fortæller Niels Duedahl og tilføjer:

"Og jeg vil sige det sådan, at det var i løbet af de i alt 10 dage, vi havde sammen der som topledelse, at vi fik lagt fundamentet for Norlys."

Konkret endte direktionens arbejde med at blive til 'Norlyset' – et keredokument, der enkelt og tydeligt beskriver Norlys' identitet.

"Norlyset er vores 'bibel' på identitet, ophav og værdier: Hvad tror vi på, og hvad kæmper vi for? Det har haft en kæmpe effekt for os, for det hjalp os til at være ekstremt tydelige på vores identitet meget tidligt. Jeg har aldrig været i en virksomhed, som har haft så tydeligt et identitetsgrundlag, som Norlys."

Kultur bor i ledelsen – ikke i murene

Man hører ofte, at kultur er noget, der "bor i murerne". Men det er Niels Duedahl lodret uenig i.

"Kultur er 100% drevet ovenfra. Det er en toplederting," understreger han.

Kort tid efter, at den nye topledelse var blevet enige om, hvad de ville stå for, blev det næste ledelseslag derfor involveret i at definere den nye identitet og kultur. Også her er Duedahl meget tydelig:

"Jeg sagde, at nu skulle de skulle kigge rundt på hinanden. Og hvis man ikke dybt inde i kernen kunne se sig selv som en del af det fællesskab, man stod midt i - lige nu - så skulle man finde sig et andet sted at være. I Norlys ville vi ikke acceptere at få satte egne mål over fællesskabets," siger Niels Duedahl, der tydeligt husker ansigterne, der efterfølgende kiggede rundt på hinanden. *De mener det sgu*, kunne man godt se, de tænkte.

"Som CEO er du kulturdriver, og du skal forstå, at de tre øverste ledelseslag er de allervigtigste, for at du lykkes. De skal også virkelig mene det! Jeg har et mantra i ledelsen om 80% enighed, men 100% commitment. Man skal købe ind på de fælles beslutninger – ellers kan man ikke være med."

Derfor bliver alle ledere i koncernen i dag scoret på Norlys' kulturparametre for, hvad der fx tegner "den gode Norlys-leder". Desuden er ledelsens lønregulering holdt op på deres bidrag til kulturen.

Alt sammen kommer til syvende og sidst til ét ord, der er centralt for Duedahl: Tydelighed.

"Tydeligheden – det er stærkt undervurderet. Og det er der, det skal starte ovenfra. Vi sad tre i direktionen, og vi havde 13 referencer – dvs. top 16-niveauet. Hvis ikke rejsen er købt 100% af alle 16 i det rum, så har det ingen chance. Og hvis du kan vinde næste niveau også, top 50, og få dem til at sige: Der er en fremtid, og den er indiskutabel, så har du vundet".

Niels Duedahl peger særligt på to ledelsesværktøjer, som har hjulpet Norlys med at sætte skub i opbygningen af den nye kultur:

1. Tavlemøder

Tavlemøder skaber hurtigt et fælles sprog i driften om hovedforretningen – og sikrer, at alle trækker på samme hammel. De skaber vedvarende fokus på det vigtigste, engagerer alle i problemløsning og sikrer tæt og hyppig opfølgning.

I Norlys mødes de øverste tre lag i organisationen hver fredag morgen og gennemgår status på forretningen. Her følger man op på performance område for område ud fra de vigtigste prioriteter. Tavlemøderne er en god platform for at kunne hjælpe hinanden, de skaber et fælles sprog, og de giver et fælles overblik over performance på tværs af forretningen.

2. People Review

People Review er et værktøj til at vurdere en medarbejders samlede præstation hen over året baseret på resultater og adfærd. Det skaber et fælles sprog omkring kultur og performance.

I Norlys er People Review et værdiskabende dialogredskab i leder-medarbejder-samtaler, og det sikrer, at 'Norlyset' udleveres i praksis. På resultatsiden vurderes man både på finansielle og ikke-finansielle resultater, og på adfærdssiden vurderes man direkte på værdier og ledelsesprincipper.

People Review-matrice

ADFÆRD	Ekstraordinær			
	God			
	Svingende			
		Svingende	God	Ekstraordinær
		RESULTATER		

Denne model er Norlys' People Review Matrix. I matrixen kan man score medarbejdere og ledere på adfærd og resultater og bruge det som grundlag for fælles sprog og retning.

DSV har gjort opkøb til en disciplin

Siden 1976 har M&A været en central del af vækststrategien for den globale transport- og logistikvirksomhed, DSV. Det betyder, at virksomheden i dag har en yderst veludviklet praksis for virksomhedsopkøb, som har betydning for, hvor hurtigt den opkøbte virksomhed bliver fuldt integreret i DSV. To centrale faktorer er afgørende for værdiskabelsen: Planlægning og hastighed.

”**DET** øjeblik, et opkøb er godkendt, så rykker vi på organisationen. Gerne inden for den første uge ved vi, hvem der skal være en del af topledelsen.”

Sådan indleder Helle Bach, som er global HR-direktør i DSV. Hun har været en del af DSV siden 2015 og har dermed også været involveret i de seneste tre virksomhedsopkøb, hvoraf det seneste var opkøbet af logistikvirksomheden Agility GIL, der har bragt DSV op på hele 75.000 medarbejdere fordelt over 90 lande og en årlig omsætning på over 182 mia. DKK. I alle tre opkøb har særligt to faktorer været afgørende for, at flere tusinde medarbejdere og indtil flere ledelsesslag er blevet velintegreret. De to faktorer er planlægning og hastighed.

Næst efter, at CEO'en og divisionsledelsen er på plads i løbet af den første uge, vil de næste to ledelsesslag optimalt set være på plads cirka 2-4 uger efter godkendelsen af opkøbet, forklarer Helle Bach. Og senest 3-4 måneder efter ved resten af organisationen, hvor i organisationen, de skal være, med undtagelse af få lande, hvor de juridiske processer kan tage længere tid, tilføjer Helle Bach.

”Vi gør alt, hvad vi kan, for at minimere den tid, hvor folk skal sidde og være usikre. Det gør vi både ud af menneskelige hensyn for at begrænse bekymring og usikkerhed, og så selvfølgelig af forretningshensyn, fordi vi ved, at usikkerhed betyder performance-nedgang, ligesom vi risikerer, at folk forlader virksomheden,” forklarer hun.

Stil dine krav tidligt

Det ville være en tilsnigelse at sige, at virksomhedsopkøb

kan sættes på formel, da opkøb kommer i mange forskellige størrelser og typer. Alligevel har DSV i forbindelse med de seneste tre virksomhedsovertagelser brugt kræfter på at sætte selve integrationsprocessen så meget i system, som det er muligt. Alt, fra den mere praktiske integration af it-systemer, kontorer, hjemmeside og kundedatabaser til den mere bløde, organisatoriske del, er forsøgt sat i system.

”Vi har udviklet en approach, som er formaliseret, så vi ved, allerede når vi overtager nøglerne, hvem der skal stå for hvad. Vi har et framework og nogle aftalte work streams, hvor de forskellige funktioner ved præcist, hvem der skal gå i gang med hvad – it, forretning, HR osv. Så både forretningsdelen og gruppefunktionerne har en plan for, præcist hvad der skal ske inden for deres område. Vi har også regler for, hvem der kan beslutte hvad og i hvilken rækkefølge, så vi kommer hurtigt ud over stepperne. Og så skal der rapporteres på det hele månedligt,” fortæller Helle Bach.

I forbindelse med et opkøb er der altid en længere periode, hvor man ikke må tale sammen, den såkaldte stand-still-periode, hvor konkurrencemyndighederne i relevante lande skal kigge på det forestående opkøb og vurdere, om det kan godkendes, og derfor kan det synes udfordrende at lave alt for detaljerede planer på både praktikken og organisationen. Men også her har DSV udviklet en systematik, som hjælper dem med at komme hurtigt på plads:

”Der er masser af ting, du kan få på plads, uden at du kender det endelige resultat. Du kan eksempelvis ikke vide, hvilke specifikke personer, der skal være de kommende landechefer, men du kan opstille kriterierne, som du vil lægge

til grund for din udvælgelse. Det gør det markant hurtigere at træffe en beslutning, når myndighederne har godkendt købet”, forklarer Helle Bach.

Også på den mere praktiske og tekniske del er der masser af ting, du kan forberede, lyder hendes råd:

”Der er jo nogle oplysninger, som man gerne må udveksle i stand still-perioden, som kan have betydning for, hvor hurtigt du kan rykke. Fx hvilket it-system, den anden virksomhed bruger, hvor deres kontorer er, hvor mange medarbejdere de er osv. Den praktiske og tekniske integration er jo en del af din business case, fordi hurtig strømlining er lig med færre omkostninger. Derfor giver det kun mening at være så klar som muligt med en plan for det område også”, understreger hun.

Kernekulturen skal kunne mærkes i Kina

I en global virksomhed af DSV's størrelse vil der oftest være forskelligartede kulturer qua tilstedeværelsen i mange lande. Alligevel er det, ifølge Helle Bach, vigtigt at holde fast i nogle centrale kulturelementer, som helst skal gennemsyre virksomheden, uanset hvor mange gange, der bliver integreret nye virksomheder.

Ser man på DSV's kultur i dag, så er den et sammensurium af den oprindelige DSV-kultur og naturligvis også påvirket af de mange virksomheds- og landekulturer, som igennem årene er kommet til. Men på den store klinge er det vigtigt, at DSV konsekvent arbejder med de centrale elementer i virksomhedskultur, siger Helle Bach:

”I DSV har vi stort fokus på transparens og produktivitet, og vi forventer meget af den enkelte medarbejder. Man kan godt sige, at vi har en performancekultur, og den skal man kunne bidrage til, uanset hvor i verden du er ansat. Den kultur er en del af vores DNA, som vi ikke giver køb på”.

DSV's danske rødder fornægter sig da heller ikke, idet enkelte danske kulturelementer gennemsyrrer organisationen på tværs af landegrænser. Blandt andet den flade ledelses-

struktur, korte beslutningsveje og en høj grad af ansvar lagt ud til medarbejdere og ledelse i de lokale lande.

”Og det er noget, de siger, at de kan mærke helt ovre i Kina,” slutter hun.

Helle Bach, global HR-direktør i DSV

UTI: Opkøbt i 2016. Antal tilkomne medarbejdere: 21.000. Pris: 9,8 mia. DKK. Fuldt integreret på ca. 24 måneder.

Panalpina: Opkøbt i 2019. Antal tilkomne medarbejdere: 14.000. Pris: 35,2 mia. DKK. Fuldt integreret på ca. 15 måneder.

Agility GIL: Opkøbt i 2021. Antal tilkomne medarbejdere: 17.000. Pris: 30,2 mia. DKK. Forventes fuldt integreret i løbet af ca. 12 måneder.

”Der er jo ingen, som bliver begejstret over at få et nyt medarbejderkort!”

Det kan virke ”let nok” for en 1700-mandsvirksomhed at opkøbe og integrere en virksomhed med 30 ansatte. Men det er det ikke, hvis man vil være sikker på at fastholde værdien i virksomheden og ikke mindst skabe ekstra værdi sammen. Derfor skal man gøre sig umage, og enhver fusion kræver ydmyghed. ”Der er ingen standardmetoder”, lyder erfaringen i KK Wind Solutions, som her deler de vigtigste læringer på bagkant af de seneste tre opkøb.

ET langsigtet ejerskab af A.P. Møller Holding. En branche i hastig vækst. Og en betydelig stigning i omsætning de senere år. Sådan ser det solide grundlag ud for KK Wind Solutions netop nu.

KK Wind Solutions er systemleverandør af innovative, teknologiske løsninger af control systemer og performance-optimering til det globale vindmøllemarked og har eksisteret i over 40 år. Sammen med AP Møller Holding deler KK Wind Solutions visionen om at bidrage til udfasningen af sort energi for at erstatte den med grøn. Det positive bidrag til klimaet er en ledestjerne for den strategi, der sætter retningen for KK Wind Solutions frem mod foreløbig 2030.

Inden for vindindustrien er konsolidering lige nu en nødvendighed, hvis man vil være en betydende spiller, forklarer René Balle, CTO og CCO i KK Wind Solutions.

”Offshore vind forventes at vækste med 20-25% om året frem mod 2030. Alle nøglespillere i industrien konsoliderer sig, fx Vestas og Siemens Gamesa, som lige nu hver især har mange tusinde underleverandører. De ønsker sig færre og større globale partnere, og her skal vi kunne vise, at vi har

muskler og investeringskraft nok til at kunne tage en større del af de globale leverancer til dem,” forklarer han som svar på, hvorfor opkøb lige nu er en central del af KK Wind Solutions 2030-strategi.

Du risikerer at bryde magien

Og med den hast i markedet er det også afgørende for KK Wind Solutions, at de opkøb, de foretager, er vellykkede og hurtigt bidrager med den værdi, der var tiltænkt. De seneste to opkøb har været af Gram & Juhl, som producerer systemer til overvågning af vindmøller, og af PCH Engineering, som er specialister i monitorering af strukturelle vibrationer. Begge virksomheder er blandt verdens bedste inden for hver deres felt, hvilket netop har været årsagen til, at KK Wind Solutions har ønsket at integrere dem i forretningen. Og også netop derfor, at integrationen har været så utrolig afgørende, forklarer René Balle.

”Umiddelbart tænker man måske, at en virksomhed som PCH Engineering på 30 mand må være let nok at integrere i en stor virksomhed som vores. Men sådan fungerer det

“At kunne skabe begejstring er din nøgle til at sikre, at opkøbet kommer til at skabe værdi fremadrettet.”

René Balle

ikke. Du må simpelthen aldrig undervurdere en integration, uanset størrelse, det er helt klart vores vigtigste læring”, understreger René Balle og forklarer hvorfor:

”Udfordringen ligger i, at vi køber hele og velfungerende virksomheder. Det her er ikke en turnaround. De virksomheder, vi køber, ved præcist, hvad de laver – og de er verdensmestre i det. Så når vi gerne vil udnytte synergierne ved at integrere dem med vores systemer, vores processer og vores produkter, så begynder vi samtidig også at gøre indgreb i virksomhedens værdikæde. De forskellige funktioner i virksomhederne begynder at vende sig mod noget andet, og dér risikerer du simpelthen at bryde magien i forhold til, hvad der er essensen af værdiskabelsen i den enkelte virksomhed”, forklarer René Balle. Det kræver ydmyghed, grundighed og vedholdenhed, at forstå netop de muligheder og den kompleksitet som hver enkelt opkøb indeholder.

At skabe begejstring er nøglen

Når René Balle skal zoomer ind på den absolut vigtigste læring af de integrationsprocesser, KK Wind Solutions har været igennem, så fremhæver han et greb, som han kalder for ”Goal Driven Integration”.

”Når man går i gang med integrationen, så sker der typisk det, at folk får en ny laptop med noget KK Wind Solutions-software i. Og de får en ny kontrakt med en anden pensionsordning. Og et nyt medarbejderkort. Men det er reelt set bare praktikaliteter! Der er jo ingen, som bliver begejstrede over at få et nyt medarbejderkort. Og netop at kunne skabe begejstring er din nøgle til at sikre, at opkøbet kommer til at skabe værdi fremadrettet, siger René Balle.

”Hvis du kan sætte ord på, hvordan man sammen kan gå i markedet med noget, som er helt vildt stærkt eller en teknologi, som alle siger ”wow” over – så begynder du at skabe noget, som folk kan se mening og retning i. Og så tænker de forhåbentlig: Det vil jeg virkelig gerne være en del af. Det er klart min erfaring, at der, hvor vi er tydelige på fælles mål, visioner og projekter, der kan vi se, at det rykker noget. Interessen bliver meget større, folk bliver mere selvkørende, og de opsøger selv hinanden. Vi får simpelthen aktiveret en helt naturlig passion for at skabe og bidrage”.



René Balle, CTO & CCO i KK Wind Solutions

”One degree of freedom”. En indikation på, om det kan lykkes

”Vi er altid på udkig efter relevante virksomheder, som kan bidrage til at styrke KK Wind Solutions. Og i screeningsprocessen bruger vi altid en fast regel, som vi kalder for ”One degree of freedom”.

Det betyder, at vi kigger på tre ting, hos de potentielle opkøbsmænd: Produkterne, industrien og på kapabiliteterne. Og her er reglen, at der kun må være ét af de områder, hvor vi ikke er helt hjemme. Hvis vi fx går ind i en ny industri, så har vi brugt vores one degree of freedom. Så er det vigtigt at stå helt solidt på de to andre parametre, således at vi ved at vi har de produkter og kapabiliteter som den nye industri kræver. Hvis vi arbejder med for mange ubekendte faktorer, så ved vi at det er svært at skabe en vinding position.”

René Balle. CTO/COO i KK Wind Solutions

Ledelsesdrevet fusion i praksis – et overblik

De tre faser i en ledelsesdrevet fusion

EN integrationsproces kan opdeles i tre faser. Der er naturlige overgange og aktivitetsskift i hver fase, og at kende faserne er et godt udgangspunkt for at sikre, at man har det rette fokus på det rette tidspunkt og svarer på de rigtige spørgsmål i den rigtige rækkefølge.

Fase 1: Integrationsplanlægning

I denne fase skabes fundamentet og retningen, blandt andet ved at I fastlægger, hvad der er de konkrete mål for synergierne, og hvad der er den ønskede værdiskabelse. Ofte tager denne afklaring afsæt i en forudgående eller parallel due diligence, som har identificeret potentielle synergimuligheder og forudsætninger for succes. I den første fase skal jeres fokus på være at fastlægge den strategiske retning, beslutte graden af integration, ligesom den overordnede organisation og ledelse skal udpeges. Det er også i denne fase, at planlægning er helt essentielt: Hvilke konkrete integrationsopgaver skal eksekveres senere i forløbet? Planlægningen er afgørende for at sikre hastighed i eksekveringen og ønsket værdiskabelse på lang sigt. Det er ofte de grundlæggende mål og fusionsrationaler, man vender tilbage til, når man skal gøre integrationens succes op efter nogle år.

De tre fokusområder for hver fase

FOR hver fase er der tre fokusområder, som går igen. De tre fokusområder er: Strategi og operating model, kultur & ledelse samt synergi & integration.

A. Strategi og operating model

Inden for dette fokusområde skal I udarbejde retningen i form af strategier på alle niveauer, samt udvikle den operating model, der understøtter retningen. Afhængigt af, hvilken fusion eller integration, det omhandler, kan det ske, at der ikke skal udarbejdes nye strategier, men de eksisterende blot skal tilpasses (hvis det eksempelvis er et opkøb af en mindre spiller).

Fase 2: De første 100 dage

Begynder efter 'closing'. Fasen har til formål at kickstarte integrationen. Det er her, de planlagte integrationsaktiviteter begynder, ligesom det er her, at de to selskaber i mellem må begynde at ændre adfærd. Frem til closing er selskaberne at betragte som konkurrenter og har begrænset mulighed for at samarbejde. Det er fra opstarten af de første 100 dage, at organisationerne for alvor får hinanden at mærke. Det møde skal håndteres på rette vis med umage og ydmyghed. Netop derfor er den grundige planlægning, I lavede i fase 1, vigtig, ligesom det er afgørende, at ledelsen er afstemt og committed og går forrest som det gode eksempel.

Fase 3: Fortsat integration og drift

I tredje og sidste fase skal mål og synergier indfries, og den nye, fælles kultur skal udleves i praksis. Det er nu, der skal implementeres i bund, og I skal fastholde det nødvendige momentum for at komme i mål. Jo mere tid og engagement, der er investeret i de første to faser, jo mere ledelsesdrevet kan selskabet arbejde i fase 3. Mange selskaber starter først rigtigt på integrationsarbejdet efter en godkendelse. Men det er faktisk muligt at gøre en stor del af arbejdet forinden.

B. Kultur og ledelse

Fokusområde her handler om at skabe et sammentømret lederteam, en høj ledelseskraft og sidst, og ikke mindst, en stærk organisation i praksis. Dette fokus er uhyre afgørende for succes. Fælles værdier, tydelig ledelse og enighed om kultur kommer til at være afgørende for, om I lykkes med alle de planer, I har lavet. 'Culture eats strategy for breakfast' – sagde en klog person engang. Og det er stadig sandt.

Der er ingen tvivl om, at dét at lykkes med en fusion kræver, at I har styr på en lang række planlægningsopgaver af mere praktisk karakter, som kræver klassiske projektledelseskomp

petencer. Men når det så er sagt, bør man som topleder have mindst lige så stort fokus på at definere en fælles retning, sikre alignment i ledelsesteamet og skabe en ny kultur. Både undersøgelser, forskning og al erfaring peger nemlig på, at kulturforskelle mellem parterne er de hyppigste største grunde til, at fusioner mislykkes.

C. Integration og værdirealisering

Fokus her er på den praktiske planlægning, som indeholder identificering og realisering af synergipotentialet, samt selve integration af selskaberne, der skal være på plads. Dette er den 'hårde' del af fusionen og sikrer identificering og realisering af de ønskede effekter – understøttet af et stærkt program.

Best practice i fusionsplanlægning er vigtigere, end nogensinde før

Fokusområder	Faser		
	1. Integrationsplanlægning	2. De første 100 dage	3. Fortsat integration og drift
A. Strategi og operating model	Skab tydelig strategi og retning tidligt i processen	Konkretisér retningen i delstrategier	Udarbejd en operating model, der understøtter retningen
B. Kultur og ledelse	Skab et stærkt lederteam	Skab en stærk ledelse	Skab en stærk organisation
C. Integration og værdirealisering	Forstå udgangspunktet, og planlæg fremtiden	Kvalificér projekt-/initiativ-porteføljen, og eksekvrér på 100-dages planerne	Realisér synergier
	Underskrift	Closing	

Denne model skal ses som en "spilleplade" til den ledelsesdrevne fusion og er udviklet på baggrund af erfaring med en lang række fusioner. 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.

Modellen er bygget op om de tre faser med tre forskellige fokusområder, som øger sandsynligheden for at skabe det rette fusionsprogram som omdrejningspunkt for en succesfuld integration. Modellen bidrager til en tydelig og stærk programorganisering, fokus på både de 'bløde' og 'hårde' elementer, samt det rette taktslag og hastighed for fusionen.

”En virksomhed bør
være et spejl af det, der
er omkring os – ikke
bare ’en produktion af
et eller andet”

Tonny Thierry Andersen



Værdi kommer af at koble sig på virkeligheden

At arbejde formålsdrevet som virksomhed er ikke kun et spørgsmål om at bidrage til vigtige parametre i samfundet som klima, samfundsansvar og diversitet. Det er også et spørgsmål om, hvordan din virksomhed bliver værdiansat. Både på kapitalmarkederne og hos dine medarbejdere. Sådan lyder erfaringen fra Tonny Thierry Andersen, koncerndirektør i Nykredit, der hvert år er rådgiver i en lang række virksomhedsfusioner.

HVORVIDT, en fusion skaber den tiltænkte værdi, er afhængig af den nye ledelses evne til at forstå den samfundskontekst, virksomheden er en del af. Det er det klare budskab fra Tonny Thierry Andersen, som er koncerndirektør i Nykredit.

Hvert år rådgiver Nykredit en lang række virksomheder på den finansielle del i forbindelse med fusioner, og her er en af opgaverne at vurdere, hvorvidt en fusion vil skabe den værdi, som regnearkene forudsiger.

Det kan der være mange indikationer på, men en af dem

er, hvorvidt der er en strategi for, hvordan virksomhedens ageren og virksomhedens produkter er i tråd med den samfundskontekst, virksomheden er en del af. Spejler den aktuelle agendaer, trends og adfærd?

Matcher du samfundets krav?

En af de presserende samfundsdagsordener i dag er fx ESG, som både har betydning for den konkrete værdiansættelse af en virksomhed på kapitalmarkederne og for brandet over for kunderne, ligesom det for mange ansatte i dag er et pa-

”Du kan sagtens lave regnearket, der teoretisk set viser, at en fusion kan skabe værdi. Fx større geografisk dækning, bedre produktudbud. Men hvordan kobler den nye virksomhed til virkeligheden?”

Tonny Thierry Andersen

rameter, der kan have betydning for, hvor vidt man vælger en arbejdsplads til eller fra. Hvis man som virksomhedsledelse forstår og kan svare på, hvordan man fremadrettet vil agere i den kontekst, så er det et skridt på vejen til at skabe værdi på den lange bane, siger Tonny Thierry Andersen.

”Vi oplever i stigende grad, at investorerne siger, at hvis der er styr på ESG i en virksomhed, så er det et tegn på ledelseskraft. Og hvis der er ledelseskraft, så er det en god indikator på, at der også er styr på andre ting i butikken,” siger han og uddyber:

”Kravene og forventningerne til, at du som virksomhed har styr på, hvordan du vil håndtere risici forbundet med den grønne omstilling, kommer alle steder fra efterhånden. Fra investorerne, fra leverandørerne, fra kunderne og fra dem, du måske gerne vil sælge din virksomhed til. Så det skal du kunne svare på i dag.”

Al ledelse er kontekstuel

Der er også en række andre ting, der skal være ”styr på i butikken” for at sikre værdi, siger Tonny Thierry Andersen. Han kalder det for ”de ydre og de indre kontekster her”.

”Du kan sagtens lave regnearket, der teoretisk set viser, at en fusion kan skabe værdi. Fx større geografisk dækning,

bedre produktudbud osv. Men hvordan kobler den nye virksomhed til virkeligheden?,” spørger han.

Endnu en ekstern kontekst kan være kundernes forventninger. Kun, hvis du har gjort dig umage med at forstå dem, og forstå hvordan du med din fusion imødekommer dem, kan du forvente værdiskabelse.

Og så er der ikke mindst den interne kontekst, som handler om at undersøge, hvilke kulturer og forventninger, der er i de to virksomheder, der skal fusionere, og hvordan man kan skabe det, han kalder for ”det fælles big why”.

”Værdi kommer af ledelsens evne til at koble både den interne kontekst med den eksterne kontekst. En virksomhed bør være et spejl af det, der er omkring os – ikke bare en produktion af et eller andet, siger Tonny Thierry Andersen.

Han peger på, hvordan ”det meningsfulde arbejde” i højere grad er begyndt at fylde. Især blandt de unge, der ofte ikke ”bare” vil have et job, men gerne være en del af noget større.

Han opsummerer:

”Værdi kommer af, at du som ledelse formår at skabe mening med den fusion, du laver – ud over tallene. Mening i den samfund og den verden, du er en del af, og mening for dine medarbejdere.”



Tonny Thierry Andersen
Koncerndirektør, Nykredit og fhv. formand, Finans Danmark. Inden da har Thierry Andersen en knap 20 år lang karriere i Danske Bank bag sig, blandt andet som chef for Wealth Management og Personal Banking.

”As is the case in marriage, business acquisitions often deliver surprises after the *‘I do’s’*”

Warren Buffett



Kan man forsikre sig mod uoverensstemmelser i ledelsen i en fusion?

Det seneste år har budt på et rekordhøjt antal virksomhedshandler, hvor forsikrings-selskaberne er med i ligningen. Faktisk har efterspørgslen på M&A forsikringer været så eksplosiv, at nogle forsikringsselskaber har måtte melde alt udsolgt. Måske fordi, forsikringerne sikrer tilliden mellem den købende og sælgende ledelse, når fortiden ikke eksploderer midt i strategien for fremtiden.

W&I forsikring, M&A forsikring, Fusionsforsikring – kært barn har mange navne. Og er i øvrigt blevet en central spiller i mange fusioner sammen med de forsikringsselskaber, som udbyder dem. Det skyldes et stigende antal virksomheder, som benytter sig af muligheden for at tegne de såkaldte fusionsforsikringer, som blandt andet er med til at beskytte imod ukendte eller skjulte problematikker og faldgruber, der potentielt kan forringe værdiskabelsen af fusionen.

I advokatvirksomheden Bech-Bruun er man specialiseret i netop denne type forsikringer, særligt Claus Berner Nielsen, som er specialist i selskabsret og M&A, og som derfor rådgiver virksomhederne om, hvordan både køber og sælger kan bruge forsikringen.

"Helt grundlæggende så kan en M&A forsikring forstås som en slags ejerskifteforsikring. Forestil dig, at du har en ejer, der har drevet virksomhed i 30 år med f.eks. 1000 an-

satte. Det vil jo være umuligt for ham at have været inde over alle aftaler, kontrakter og problematikker i virksomhedens lange levetid. Han indgår i en salgsproces med en interesseret køber, og ingen af dem har i princippet mulighed for at vide, hvad der gemmer sig af skeletter i skabet fra fortiden," forklarer Claus Berner Nielsen.

Det er netop her, hvor et forsikringsselskab kan gå ind og tage risikoen for de 'skader', som ingen kender til.

"Og hvis vi fortsat bruger billedet med en ejerskifteforsikring, så vil man også ofte kalde en byggetekniker ud for at gennemgå huset fra top til tå. Men der kan stadig gemme sig problemer dybt i soklen eller i tagspærene, som sælger heller ikke kender til og ikke ville kunne oplyse om. På samme måde tager en M&A forsikring sig af alle de ukendte faktorer, så sælger og køber kan koncentrere sig om pris, vilkår og strategi," uddyber Claus Berner Nielsen.

”Jura, due dilligence og forsikringen skal sikre, at fortiden ikke eksploderer mellem fingrene på dig, så du kan bruge tid på det, der er meget mere spændende, nemlig virksomhedens fremtid”

Claus Berner Nielsen

Forsikring kan gøre salgsprocessen mere strømlinet og attraktiv

Hvis du gerne vil sælge en virksomhed, så kan en ’sælger due dilligence’ og en forsikring gøre en stor forskel for salgsprocessen, som bliver mere strømlinet og attraktiv. Blandt andet fordi, interesserede købere på baggrund af en forsikring kan afgive bud på lige vilkår, fordi ingen har mere eller bedre information, end andre. De kan regne med, at ukendte faldgruber bliver dækket af forsikringen, hvilket i nogle tilfælde kan øge incitamentet til at indgå i en handel.

En købers bud kan med en lignende proces også gøres mere attraktivt for sælger. Hvis køber byder med et forsikringstilbud, så ved sælger, at der ikke skal deponeres en del af salgssummen, men at man kan få råderet over hele beløbet med det samme, fordi et forsikringsselskab dækker eventuelle udgifter senere hen.

”En deponeret sum, som ellers ville være et middel til at vise velvillighed fra sælger, er i princippet ’døde penge’, der ikke kan investeres og står til negative renter. Det er derfor meget motiverende for sælger at blive præsenteret for et bud, der muliggør, at hele summen bliver udbetalt ved salget,” siger Claus Berner Nielsen.

Forsikringen sikrer den gode stemning

For at sikre fremdrift og værdiskabelse i forbindelse med en fusion, er relationen og tilliden mellem de to ledelser altafgørende. Hvis der er mistro eller usikkerheder, kan det være altødelæggende for processen. Også her kan en forsikring være med til netop at sikre tilliden og dermed hjælpe den gode stemning på vej.

”Meget ofte, når man køber en virksomhed, så vil køber gerne have, at ledelsen fortsætter – enten i en overgangsperiode eller i et langvarigt samarbejde. Her er det unægtelig meget nemmere, hvis forsikringsselskabet tager sig af eventuelle krav fra fortiden. At føre sag mod lederen af en daglig butik er simpelthen bad business,” siger Claus Berner Nielsen.

Forsikringen gør, at man netop ikke skal bruge energi på den slags drøftelser, så man kan værne om miljøet mellem køber og sælger. De kan nu koncentrere sig om det strategiske rationale bag at købe virksomheden; alt det, der giver værdi for parterne.

”Jura, due dilligence og forsikringen skal sikre, at fortiden ikke eksploderer mellem fingrene på dig, så du kan bruge tid på det, der er meget mere spændende, nemlig virksomhedens fremtid,” understreger han.



Claus Berner Nielsen
Partner, Bech-Bruun,
specialist i M&A og
selskabsret.

Ingen kan vide alt om alt

Der findes ikke en fast opskrift på, hvem der laver due dilligence. Og på trods af, at det er et relativt nyt produkt, så kender de større rådgivningshuse alt til processen, er Claus Berner Nielsens oplevelse.

”Forsikringsselskaberne støtter sig typisk op ad rådgivernes rapporter eller udfører stikprøver. Dog skal det siges, at ikke alt kan forsikres. For eksempel vil forsikringsselskaberne

ikke forsikre skatte- og miljøkrav. Problematikker, der var/er kendt af sælger, hører heller ikke under forsikringen,” forklarer han.

Samtidig er der også en række situationer eller mangler, der kan genopstå som problemer senere hen. Der findes ikke virksomheder, der er 100% compliant, kun virksomheder der ikke er blevet undersøgt dybt nok eller længe nok, vurderer Claus Berner Nielsen.

”Det vil være næsten umuligt for sælger at have stor nok indsigt i sin forretning til at kunne stå på mål for, at der aldrig er blevet overført pension til en forkert konto, eller om der mangler et overarbejdstillæg et sted. Det er ikke snyd, men blot et udtryk for, at sælger ikke kan have været involveret i alle detaljer i virksomhedens levetid. Forsikringen sørger for, at køber og sælger bruger deres ressourcer på at drøfte det, som skaber værdi og energi, nemlig de strategiske fordele ved en handel”.

”

Culture outperforms strategy every time; and culture with strategy is unbeatable.

Quint Studer



5

Essentielle råd til fusion og opkøb

1 *Definér klare mål og ambitioner*

DER kan være mange gode argumenter for en fusion eller et opkøb, hvis man ser på tal og tekniske fordele. Men værdiskabelse kommer i lige så høj grad af at have klare, fælles ambitioner for det, I skal opnå i markedet sammen. Hvad er

det ambitiøse mål, den fælles vision, og hvad skal jeres plads i markedet være som resultat af jeres fælles indsats? Lad det guide jeres arbejde med ledelse og integration.

2 *Priorité tid til ledelse*

PRIORITÉR at etablere en samlet topledelse. Brug den fornødne tid på at mødes, så I kan formulere jeres fælles ledelsesprincipper og de træk i kulturen, som skal være de bærende fremadrettet. Sørg for at få omsat værdier og prin-

cipper til noget konkret, som I kan gå ud og agere på det med det samme. Påtag jer efterfølgende rollen som bærere af kulturen fremadrettet i jeres fælles virksomhed. Kultur bor i topledelsen.

3 *Fokuser på hastighed*

ALT, hvad der trækkes i langdrag, betyder usikkerhed. Og usikkerhed betyder nedgang i effektivitet og potentielt tab af dygtige medarbejdere. Gå derfor så tidligt som muligt i processen i gang med at planlægge integrationen, så I kan ekssekvere, så snart I "får nøglerne". Vær klar

både på den tekniske del og den menneskelige del. Begge dele kræver lige meget planlægning og overvejelser. Emner, I kan og bør tage stilling til så tidligt som muligt, er fx kriterier for nøgleposter, operating model, lokationer for kontorer, produkter og markeder.

4 *Forfin jeres metode*

GØR i det hele taget noget ud af at udvikle en metode for integrationen – jeres metode. Uanset, om I har planer om blot én fusion eller opkøb, eller om det er noget, I skal gøre mange gange, så er det givtigt at gå metodisk til værks. Gør jer klart, hvad det betyder for netop

jeres organisation at gennemføre en fusion? Hvad skal kendetegne processen hos jer? Hvem skal inddrages hvornår og hvordan? Lav et fælles sprog for fusionen, så I handler effektivt og i overensstemmelse.

5 *Vær til stede fysisk*

MANGE dele af en fusion kan være uhåndgribelige for dem, som ikke sidder med ved beslutningsbordet. Derfor er det vigtigt med så mange konkrete som muligt i processen, og én af dem er ganske enkelt: Fysisk tilstedeværelse. Sørg for at være til stede hos hinanden og brug tid sammen. Ikke kun ledelsen,

men også i resten af organisationen. Vær ikke kun til stede som "den overtagende virksomhed", men brug tid sammen som ligeværdige og samskabende. Brug tid på – ansigt til ansigt at gøre det tydeligt, at intentionerne rent faktisk bliver til virkelighed.

H&B | Hildebrandt & Brandi – topledelsens rådgiver.

H&B hjælper ambitiøse virksomheder til at skabe toppræstationer. Vi arbejder inden for tre områder:

- *Strategy & Organisation*
- *Business Transformation*
- *Commercial Excellence*

Vores vision er at skabe bæredygtige løsninger, der holder og giver mening på lang sigt – samtidig med, at vi tager højde for organisationens kortsigtede behov. Den stræben gennemsyrrer vores måde at arbejde på, og vi er ikke tilfredse, før vi har skabt reel og langsigtet værdi for vores klienter.

Kontakt



Tomas Lykke
Senior partner

tl@hildebrandtbrandi.com
+45 40402251



Anders Nørgaard
Senior partner

an@hildebrandtbrandi.com
+45 29617972



Mikkel Eriksen
Senior partner

me@hildebrandtbrandi.com
+45 20107637



Michael Szczpanski
Partner

msz@hildebrandtbrandi.com
+45 24940219



Christina Højfeldt
Engagement partner

chh@hildebrandtbrandi.com
+45 42521192



Jeppe Ramløv Overbeck
Partner

jo@hildebrandtbrandi.com
+45 29696903



Daniel Moustgaard
Engagement partner

dm@hildebrandtbrandi.com
+45 27892919



Søren Brandi
Managing partner

sb@hildebrandtbrandi.com
+45 30627972



Rasmus Aagaard
Engagement partner

rap@hildebrandtbrandi.com
+45 29796130

Ledelsesdrevet fusion – langsigtet værdiskabelse i fusion og opkøb

1. udgave april 2022

Udgivelse: H&B | Hildebrandt & Brandi

Copyright © 2022

Redaktør: Stine Bjerre Herdel

Design: Mattias Wohler

H&B | Hildebrandt & Brandi H&B er topledelsens rådgiver. Vi hjælper organisationer til at opnå toppræstationer ved at løse komplekse udfordringer og skabe succesfulde transformationer – fra analyse og strategi til eksekvering og forankring. For mennesker og med mennesker.

Læs mere på: www.hildebrandtbrandi.com



REAL VALUE. REAL PEOPLE.