

Hvorfor nogle fusioner lykkes og andre ikke

Susanne Teglkamp, er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Hun har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent og ledelsesrådgiver.

Susanne arbejder som udgangspunkt med ledelse i øjenhøjde. Det vil sige, at hun møder lederne på deres bane, tager udgangspunkt i virksomhedernes udfordringer og bringer sine erfaringer ind et frugtbart samarbejde med ledere og ledergrupper, således at de bliver bedre ledere eller ledergrupper og dermed også lykkes bedre med deres ledelsesopgave.

Se mere på www.tegkamp.dk



Jeg har for nylig været sammen med en leder, der stod midt i en fusionsproces. Han burde jo være rimelig slidt, for der havde ligget mange timers arbejde bag. Men det var han ikke – slet ikke. Tværtimod var han meget energifyldt, optimistisk og fuld af ideer. Det gjorde mig nysgerrig og jeg spurgte derfor ind til fusionsprocessen.

Første fusionsforsøg var en fuser

Det interessante med den engagerede fusionsleder var, at han stod midt i andet fusionsforsøg. Det første fusionsforsøg var med en anden partner og det mislykkedes. Ledelserne i det første fusionsprojekt arbejdede hårdt med fusionen gennem mere end 1 år. Det var trægt arbejde, der blev skrevet

og produceret meget papir, taget mange forbehold og alligevel kom man kun langsomt frem. På et tidspunkt præsenterede de to ledelser et fusionsoplæg for deres respektive bestyrelser, som forkastede oplægget. Herefter besluttede man at stille fusionsprocessen i bero.

En ny fusionspartner

Den ene af bestyrelserne fandt det afgørende for virksomhedens udvikling og overlevelse på sigt, at virksomheden fandt en anden fusionspartner. Det viste sig hurtigt, at der var et oplagt bud på en ny fusionspartner. Ledelsen måtte starte forfra og med en fiasko bag sig, kunne det måske være svært at starte en ny fusionsproces. Men der kom forbavsende hurtigt skred i processen med den nye fusionspartner. I løbet af 4 måneder fik de to direktører udarbejdet et fælles fusionsoplæg, der kunne præsenteres for de to bestyrelser. Begge bestyrelser var meget tilfredse og sagde ja til at gå de næste skridt i processen.

Forskellen på de to fusionsprocesser

Jeg spurgte direktøren, hvad han oplevede som afgørende forskelligt i de to fusionsprocesser og hvad der var årsagen til, at det så ud til, at de kom i mål med denne fusionsproces. Direktøren fremhævede følgende:

- 1) Begge partner vil helt grundlæggende gerne fusionen.

- 2) Succesen for virksomheden kommer før egen position. Det har ikke været afgørende, hvem der kom til at stå i spidsen for den nye fusionerede virksomhed, men undervejs i processen har de to direktører talt sig ind på, hvem de mener, der skal stå i spidsen. De taler meget åbent om deres kompetencer og hvordan de bedst kan komme i spil til gavn for virksomheden. Det har været en proces, hvor direktørerne er endt med at være helt enige om, hvem de synes, der skal beklæde hvilke stillinger. Det er selvfølgelig bestyrelsen, der skal tage endelig stilling, men direktørerne regner nu nok med, at deres indstilling vil blive fulgt.
- 3) Der bliver ikke lavet lange tekniske oplæg og man er enige om at gøre tingene så enkelt som muligt. Derimod bliver der udarbejdet nogle fornuftige principper for fusionsprocessen og fastlagt nogle rammer, som så må udfyldes undervejs. Begge parter er rørende enige om, at man alligevel ikke kan forudse alting.
- 4) Tillid er nok et nøgleord i hele fusionsprocessen. Medlemmerne af de 2 ledelser har en umiddelbar tillid til hinanden. Man har tillid til, at man vil hinanden det bedste og tillid til, at det nok skal lykkes.
- 5) Ledelserne kan grine sammen. Selvom fusionen af to virksomheder er en stor og alvorlig sag, så er der også plads til massere af grin. Og det er altså med til at få alting til at glide meget nemmere, når man kan grine sammen.

Nu er fusionen ikke endeligt gennemført endnu, men ud fra hvad jeg har oplevet, så er den i hvert tilfælde godt på vej. Der er god grund til at tro, at det nok skal lykkes. Jeg tror, at mange ledelser kunne lære noget af den tilgang til fusionen, som de to ledelser i den konkrete fusion lægger for dagen.

Vil du læse andre spændende artikler om ledelse?

Tilmeld dig vores nyhedsbrev om ledelse på: www.tegkamp.dk eller via dette link: <http://web.questback.com/tegkampco/nyhedsbrev2/>

Har du også lyst til at blive inspireret og deltage i diskussioner om ledelse? Så kom med i LinkedIn Forummet: **Ledelse - inspiration og refleksion**
<http://www.linkedin.com/groups?about=&gid=3683625>