

Ledelse i forbindelse med fusioner

Af Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co, www.tegkamp.dk

Fusioner, opkøb af virksomheder, kommunesammenlægninger er alle meget store og komplekse organisationsændringer, der stiller store krav til lederne i virksomheden.

Elementer i en succesfuld fusion

Faldgruberne er mange i forhold til at komme helskindet igennem en virksomhedsfusion. Hvis en fusion skal have chance for at blive en succes, er der mange ting, som skal være på plads. I første omgang er det vigtigt at fokusere på følgende:

- Bestyrelserne i de fusionerende virksomheder skal gå ind for fusionen.
- Der skal være fastsat klare mål og succeskriterier for fusionen.
- Der skal være etableret en meget stærk styregruppe, som hele tiden holder det overordnede mål for øje.
- Få hurtigt sat det lederteam, der skal lede den fusionerede virksomhed. Herved undgås unødige spekulationer og langvarige og opslidende magtkampe.
- Der skal være etableret en særdeles kompetent projektgruppe, som fører fusionen ud i livet. Projektmedlemmernes fremtidige rolle i den nye organisation skal på forhånd være på plads, således at usikkerhed om fremtidig job ikke kommer til at spille afgørende ind på projektet.
- Fusionen skal være velforberedt og må ikke strække sig over for lang tid. Hvis fusionen tager for lang tid, er der stor risiko for, at man går i stå undervejs og aldrig får nået de mål, der sat for fusionen.
- Meget og velovervejede information undervejs i processen.

Enighed om fusionen

Hvor bestyrelserne for begge de fusionerende virksomheder enstemmigt kan anbefale fusionen, er der størst chance for at fusionen bliver en succes. Med en manglende enighed og manglende fælles mål, ligger der en potentiel risiko for at fusionen bliver en fiasko. Det er desværre set, at manglende enighed om visioner og mål for fusionen har medført at den fusionerede virksomhed har leveret et dårligere resultat end de to virksomheder gjorde inden fusionen.

Sæt klare mål og succeskriterier

Der vil i de første faser af en fusion være mange åbne spørgsmål og meget tåge. Derfor er det vigtigt, at der er fastlagt en vision og nogle mål for visionen, som kan hjælpe bestyrelsen og ledelse med at styre igennem tågen.

Etablering af en styregruppe

Det er vigtigt, at der meget hurtigt udpeges en styregruppe, som får et meget stort ansvar for at sikre, at de overordnede mål med fusionen holdes for øje. Herudover bliver det også en væsentlig opgave for styregruppen at få sammensat det øverste lederteam, som skal lede den fusionerede virksomhed. Styregruppen bør ved en fusion bestå af kompetente bestyrelsesmedlemmer fra de to fusionerede virksomheder, som har tid til at gå ind i denne proces og yde en stor arbejdsindsats over en periode. Styregruppen kan eventuelt suppleres med en udefrakommende og neutral person - måske som formand for styregruppen.

Få sat det fremtidige lederteam

Der er jo ingen tvivl om, at der ved en fusion vil blive et antal ledere og medarbejdere til overs. Så længe det står åbent, hvem der skal overtage ledelsen, så er der meget stor risiko for, at de dygtige folk måske søger andre græsange, at der bruges for meget energi på at

profilere sig og køre sig i stilling til at få en af de nye stillinger og for lidt tid på selve sagen. Og herudover vil det sikkert også virke demotiverende på nogen ikke at vide, om der er plads til dem i den nye organisation.

Det må derfor være en af de første opgaver for styregruppen at få sammensat det rigtige team til at varetage opgaven med ledelsen af den nye organisation og de nye opgaver.

Etablering af projektgrupper

At beslutte en fusion er oftest det mindste i forhold til hele implementeringen af fusionen. Der vil dukke så mange spørgsmål og projekter op, så det vil være svært for ledelsen både at varetage den daglige og fremadrettede ledelse og samtidig give nødvendig fokus og tid til projektarbejdet. Derfor bør der sammensættes et særdeles kompetent projektteam, som får til opgave at varetage projektledelsen af alle de mange forskellige implementeringsprojekter. Medlemmerne af dette team bør for en stor del bestå af personer, som ikke har noget personligt i klemme i forhold til implementeringen. Det vil sige, at deres rolle i den fremtidige organisation på forhånd skal ligge helt klart. Det kunne her være oplagt at tilbyde en del af de ledere, som bliver tilovers ved fusionen, at varetage projektledelsen af de mange implementeringsprojekter. Herved drager man fordel af den viden og erfaring som disse ledere har. Samtidig giver man disse ledere mulighed for at arbejde med noget fornuftigt og fremadrettet en længerevarende periode og giver dem tid til at finde ud af, hvad de så vil med deres fremtidige karriere.

Velforberedt fusion

Jo mere velforberedt en fusion er, desto større chancer er der for, at det lykkes. Det kan jo godt synes lidt som en modsætning, at udover en fusion skal være velforberedt, skal den også foregå i et højt tempo. Men en stor del af hurtigheden går på at få besat lederstillingerne på de øverste ledelsesniveauer samt nøgleposterne.

Information, information, information

Uvidenhed og utryghed skaber grobund for rygter. Og rygter kan være gift for en fusionsproces. Derfor er det vigtigt under hele processen at informere meget og velovervejet.

Ovenstående er bestemt ikke ment som en udtømmende liste eller en "sådan gennemføres en fusion". Dette er blot for at fremhæve nogle af de ledelsesmæssige spørgsmål, der på et meget tidligt tidspunkt i forløbet skal tages hånd om.

Det vigtigste er imidlertid ikke at undervurdere arbejdet og kompleksiteten med at gennemføre en vellykket fusion.