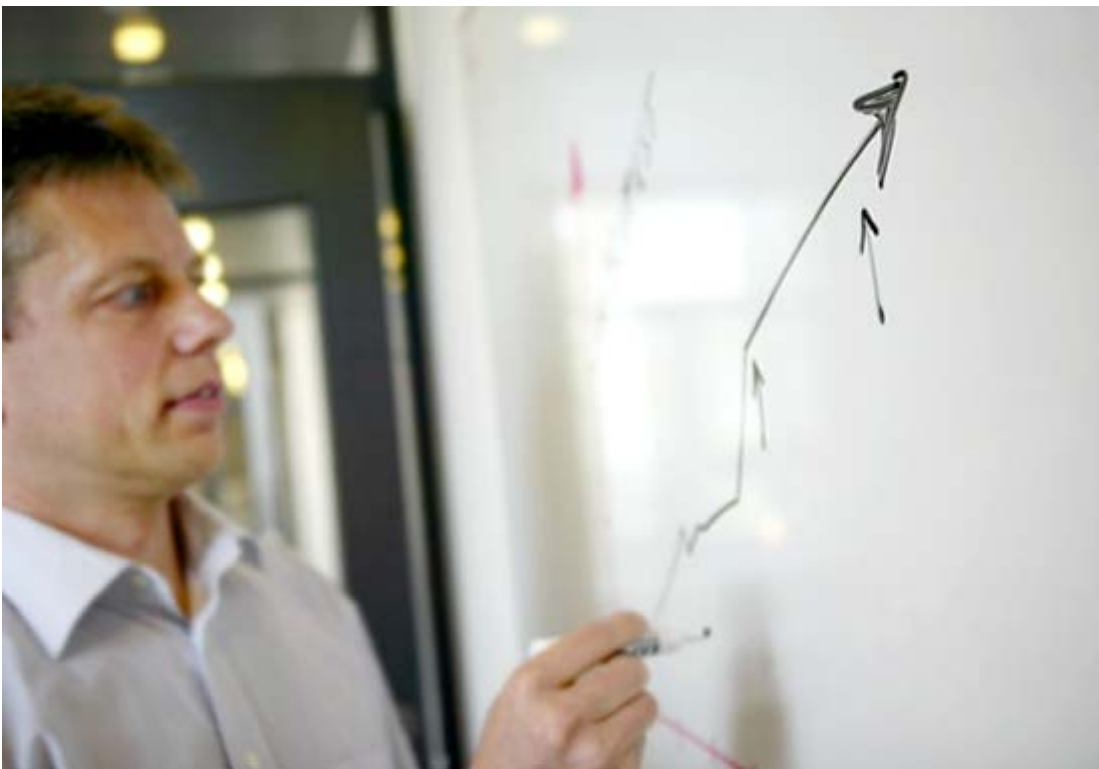


Fusioner

**Leders erfaringer med fusioner
i offentlige og private virksomheder**



Indledning

Eksemplerne på mislykkede fusioner mellem store virksomheder er mange og forstemmende. Det gælder både internationalt og i Danmark. Ikke mindst i slutningen af 90'erne var antallet af fusioner stort. Da dårlige eksempler er bedre nyhedshistorier end vellykkede fusioner, kan der let fremstå et fortegnede billede af mulighederne for at gennemføre en vellykket fusion for såvel ledere, medarbejdere, aktionærer og kunder. En lang række fusioner gennemføres hvert år uden den helt store medieopmærksomhed.

Der findes ikke noget samlet billede af omfanget af fusioner i Danmark. I denne undersøgelse har Ledernes Hovedorganisation valgt at sætte fokus på de ledelsesmæssige erfaringer af fusioner. I den sammenhæng er der valgt en bred definition af fusioner, hvor der også er medtaget opkøb af mindre virksomheder og sammenlægninger af større uafhængige enheder i den samme virksomhed.

I undersøgelsen behandles såvel fusioner og opkøb i den private sektor som sammenlægninger i den offentlige sektor. Ganske vist er der mange forskelle på rammer og vilkår for at fusioner/sammenlægninger i de to sektorer lykkes, men der er også en lang række erfaringer, der kan bruges begge steder.

Erfaringsudvekslingen fra det private erhvervsliv er ikke blevet mindre interessant, nu hvor den offentlige sektor står over for den største reorganisering i mange år, når strukturreformen skal gennemføres.

De generelle erfaringer

De ledere i undersøgelsen, der selv har oplevet en fusion, er blevet bedt om at give en samlet bedømmelse af den seneste fusion, de har været med i. Svarene fremgår af tabel 1. Generelt bliver mellem 50 og 60 procent af fusionerne betegnet som vellykkede eller endda meget vellykkede. I den anden ende af skalaen får godt 10 procent bedømmelsen mislykket eller meget mislykket. Tager man de positive briller på, kan man sige, at flertallet af fusioner lykkes. Omvendt viser svarene også, at der er en betydelig risiko for, at man ikke når de ønskede resultater ved fusionen.

Den store risiko for ikke at lykkes, understreger vigtigheden af at trække på de ledelsesmæssige erfaringer fra tidligere fusioner for ikke at gentage tidligere tiders fejl.

**Tabel 1: Samlet erfaring med fusioner
(Hvordan vil du betegne den seneste fusion, du har deltaget i?)**

	Offentlig sektor/ Selvejende institution	Privat sektor	I alt
Meget vellykket	8%	11%	10%
Vellykket	44%	47%	46%
Hverken/eller	37%	32%	33%
Mislykket	7%	7%	7%
Meget mislykket	4%	4%	4%
I alt	100%	100%	100%

Motiverne

Bevæggrundene for at gennemføre et opkøb eller en fusion kan være mange. Typisk taler man om fire hovedgrupper af årsager. Det drejer sig markedsforhold, ønske om effektivisering, bedre udviklingsmuligheder og vækst¹.

I takt med den stigende globalisering søger mange virksomheder at forbedre deres **markedsforhold** ved at fusionere. Det kan være for at opnå større markedsandel eller ligefrem markedsdominans, hvor virksomheden i kraft af sin størrelse bliver et brand. Ved fusioner og opkøb kan virksomheden også få adgang til nye markeder, hvor virksomheden opkøber lokale selskaber og dermed lettere får adgang til ellers vanskeligt tilgængelige markeder.

Ønsket om effektivisering er ofte et mål ved fusioner, hvor man ved at sammenlægge dobbeltfunktioner og reducere overkapacitet kan opnå omkostningsbesparelser. Det kan være på alle områder fra indkøb, produktion over administration og salg.

En virksomhed kan **forbedre sine udviklingsmuligheder** ved at købe en anden videnstung virksomhed og dermed få adgang til for eksempel forskningsresultater, ny teknologi eller patenter. Der kan også være mulighed for at opkøbe en mindre virksomhed, som har en række nøglemedarbejdere, som den større virksomhed ellers kan have svært ved at tiltrække.

Lederne i undersøgelsen, der selv har været ansat på en fusionerende virksomhed, har angivet, hvad virksomheden havde sat som vigtige mål inden fusionen. Svarene er vist i tabel 2 og 3. Som det fremgår af tabel 2, har flest private virksomheder haft det som et vigtigt mål at opnå en større omsætning. På de efterfølgende pladser finder man mål, der handler om at opnå markedsfordele og effektivisering. Over 60 procent af de private virksomheder opstiller således mål om markedsdominans, at de skal få adgang til nye markeder, og at de får nye salgskanaler. På driftssiden svarer 69 procent, at fusionen skal føre til effektiviseringer og 67 procent, at der skal realiseres stordriftsfordele i forbindelse med fusionen.

I den nederste ende af tabel 2 finder man de mål, som færre af virksomhederne lægger vægt på. Især de punkter der vedrører udviklingsmuligheder scorer lavt. Det drejer sig om adgang til ny viden og ny teknologi samt muligheden for at styrke forskning og udvikling.

Det er også værd at bemærke, at "kun" hver fjerde virksomhed har haft det som et egentligt mål at reducere antallet af medarbejdere. De personalemæssige konsekvenser i forbindelse med fusioner bliver behandlet i et senere afsnit.

¹ Se for eksempel Per Thygesen Poulsen "M&A: Fra eufori til eftertanke" i Ledelse i dag, nr. 53, Ledernes Hovedorganisation 2003

Tabel 2: Mål for fusioner i private virksomheder

	Så stor en andel af private virksomheder havde det som et vigtigt mål ved fusionen
Opnå større omsætning	79%
Effektivisere driften	69%
Markedsdominans	69%
Opnå stordriftsfordele	67%
Nå nye markeder	66%
Flere salgskanaler	63%
Styrke virksomhedens brand	50%
Skabe hurtigere resultater	48%
Skabe større kapitalgrundlag	36%
Sprede aktiviteter	35%
Få større varesortiment	34%
Få adgang til ny viden	33%
Øge kursværdien	32%
Styrke forskning og udvikling	28%
Medarbejderreduktion	24%
Få adgang til ny teknologi	23%

I de offentlige virksomheder er det også almindeligvis effektiviseringer i driften, der er målet for sammenlægninger. Svarene fra de offentligt ansatte ledere er vist i tabel 3.

Tabel 3: Mål for sammenlægninger i offentlige institutioner

	Så stor en andel af offentlige virksomheder havde det som et vigtigt mål ved fusionen
Effektivisere driften	85%
Stordriftsfordele	84%
Opfylde krav i lovgivningen	38%
Få adgang til ny viden	34%
Medarbejderreduktion	23%

Realisering af de opstillede mål

Tabel 4 og 5 viser ud over vigtigheden af de forskellige mål også, hvor let (eller svært) det er at realisere dem. Der er tegner sig et mønster, hvor det ikke overraskende er meget lettere at nå de mål, man køber sig direkte til (for eksempel nye markeder, ny viden eller større varesortiment) end mål der drejer sig om driftseffektiviseringer. Når man ser på de spørgsmål, der drejer sig om at effektivisere driften og at opnå stordriftsfordele, er det mellem 26 og 35 procent af de private virksomheder, der når målene umiddelbart efter fusionen, mens yderligere en tredjedel når målene i løbet af de første tre år. Tilbage står en sidste tredjedel af virksomhederne, som enten må nedjustere målene om driftsbesparelser eller i værste fald helt må opnå at nå dem.

Konklusionen på tabel 4 og 5 er, at de mål, der er vanskeligst at realisere, er dem, hvor det medfører ændringer i organisation og arbejdstilrettelæggelse. På de områder er der relativ stor del af virksomhederne, som ikke når målene, og hvis de gør, så tager det længere tid end først antaget. Symptomatisk for den tendens er, at det mål der er det vanskeligste at realisere, er at fusionen skal gøre virksomheden i stand til at skabe hurtigere resultater.

Tabel 4: Opstillede og realiserede mål for fusioner i private virksomheder

	Målet blev nået umiddelbart efter fusionen	Målet var nået senest tre år efter fusionen	Målet blev nået efter en nedjustering	Målet blev ikke nået	Så stor en andel af private virksomheder havde det som et vigtigt mål ved fusionen
Opnå større omsætning	49%	21%	17%	13%	79%
Effektivisere driften	26%	39%	21%	13%	69%
Markedsdominans	38%	21%	22%	19%	69%
Opnå stordriftsfordele	35%	32%	19%	13%	67%
Nå nye markeder	47%	27%	15%	12%	66%
Flere salgskanaler	53%	23%	15%	10%	63%
Styrke virksomhedens brand	44%	27%	18%	12%	50%
Skabe hurtigere resultater	35%	26%	17%	22%	48%
Skabe større kapitalgrundlag	47%	24%	14%	16%	36%
Sprede aktiviteter	48%	27%	15%	9%	35%
Få større varesortiment	56%	20%	12%	11%	34%
Få adgang til ny viden	58%	20%	14%	7%	33%
Øge kursværdien	38%	28%	12%	22%	32%
Styrke forskning og udvikling	44%	38%	9%	9%	28%
Medarbejderreduktion	47%	37%	7%	9%	24%
Få adgang til ny teknologi	42%	26%	21%	11%	23%

I de offentlige virksomheder er det også almindeligvis effektiviseringer i driften, der er målet for sammenlægninger. Svarene fra de offentligt ansatte ledere er vist i tabel 3.

Tabel 5: Opstillede og realiserede mål for sammenlægninger i offentlige institutioner

	Målet blev nået umiddelbart efter fusionen	Målet var nået senest tre år efter fusionen	Målet blev nået efter en nedjustering	Målet blev ikke nået	Så stor en andel af offentlige virksomheder havde det som et vigtigt mål ved fusionen
Effektivisere driften	31%	31%	19%	19%	85%
Stordriftsfordele	33%	25%	19%	23%	84%
Opfylde krav i lovgivningen	78%	13%	4%	4%	38%
Få adgang til ny viden	48%	22%	9%	22%	34%
Medarbejderreduktion	33%	42%	25%	0%	23%

Ledernes råd ved fusioner

På baggrund af de erfaringer lederne i undersøgelsen har gjort i forbindelse med fusioner, er de blevet bedt om at svare på, hvilke forudsætninger der er nødvendige for at fusionen lykkes. Ledernes top 20 over anbefalinger til deres kolleger i forbindelse med fusioner er vist i tabel 4.

I toppen finder man udsagn, der kredser om klare visioner, handlekraftig ledelse og god intern kommunikation. Øverst på listen over de nødvendige betingelser for at gennemføre en vellykket fusion er, at der bliver etableret et godt ledelsesteam øverst i hierakiet. Som nummer fem på listen finder man tilsvarende at ledelsen skal turde gennemføre forandringerne. En af de væsentligste opgaver for ledelsesteamet bliver herefter, at være i stand til at formulere og kommunikere visionen med fusionen til øvrige ledere og medarbejdere. Det er værd at bemærke, at nødvendigheden af et stærkt og handlekraftigt ledelsesteam, ikke nødvendigvis er det samme som en høj grad af topstyring. I denne undersøgelse lægger kun 16% af lederne vægt på topstyring, så det der efterlyses er snarere en ledelse med det fornødne overblik som lægger de overordnede linier, og som derefter er i stand til at uddelegere de øvrige beslutninger.

At det netop er en god og handlekraftig ledelse, der lægges så stor vægt på, stemmer godt sammen med tidligere resultater fra LederPanelet, hvor man kunne se mindre medarbejdertilfredshed og større medarbejdergennemstrømning på virksomheder med uklar ansvarsfordeling og hvor ledelsen mangler mod til at træffe de nødvendige beslutninger².

Også god intern kommunikation scorer højt på listen over de nødvendige forudsætninger for en vellykket fusion. Det udsagn ligger side om side med, at det er nødvendigt at informere medarbejderne godt om de jobmæssige konsekvenser. Netop usikkerheden for at miste jobbet kan være en af de væsentligste årsager til at støde ind i modvilje mod forandringer fra medarbejdernes side. I næste afsnit behandles det nærmere, hvilke jobmæssige konsekvenser en fusion kan have, men allerede nu kan det slås fast, at det er vigtigt at informere hurtigt om konsekvenserne for at standse usikkerhed, rygtedannelse og medarbejderflugt.

I diskussionen af fusioner kommer det ofte frem, at der kan være en alvorlig barriere i at forene forskellige virksomhedskulturer. Det er derfor også bemærkelsesværdigt, at kun hver tredje leder i undersøgelsen peger på, at det er en afgørende forudsætning, at det lykkes at

² Undersøgelse om god ledelse, Ledernes Hovedorganisation, 2004.

forene de to virksomhedskulturer. Resultaterne kan fortolkes, således at det i en periode kan være bedre at lade forskelle i virksomhedskulturer bestå til en vis grad, frem for at tvinge hurtige ændringer igennem.

Tabel 6: Ledernes top 20 over, hvad der er absolut nødvendigt for, at en fusion lykkes

	Så mange mener at det er nødvendigt for at fusionen lykkes
At der bliver etableret et godt lederteam øverst i hierakiet	78%
At alle ledere er klar over visionen	78%
At der er formuleret en klar vision inden fusionen	77%
At alle medarbejderne bliver godt informeret om konsekvenserne for deres job	67%
At ledelsen tør gennemføre forandringer	67%
At den interne kommunikation omkring fusionen fungerer godt	65%
At det lykkes at få de forskellige IT-systemer til at fungere sammen	64%
At de opstillede mål er realistiske	63%
At samarbejdet mellem lederne på de to virksomheder fungerer godt	63%
At man kan holde på nøglemedarbejdere	61%
At der bevares et godt psykisk arbejdsmiljø	58%
At alle medarbejdere er klar over visionen	49%
At medarbejderne er engagerede	41%
At man holder tempoet oppe i fusionen	40%
At beslutningsprocessen går hurtigt	39%
At der afsættes ressourcer til at overkomme det almindelige arbejde efter fusionen	38%
At samarbejdet mellem medarbejderne på de to virksomheder fungerer godt	38%
At det lykkes at forene de forskellige kulturer på virksomhederne	36%
At medarbejderne bliver inddraget tidligt i processen	34%
At alle kunder/brugere er klar over visionen	19%
At fusionen er meget topstyret	16%
At der kun er små kulturforskelle på virksomhederne inden fusionen	7%
At den ene af virksomhederne indordner sig efter kulturen på den anden virksomhed	6%

Der er tilsyneladende nogen forskel på, hvad der bedømmes som vigtigt for resultatet af en fusion afhængig af, hvor i ledelseshierakiet man er placeret. Det fremgår af tabel 7 nedenfor. Toplederen lægger mest vægt på en klar vision, og at der fra start etableres et velfungerende ledelsesteam på tværs af de to virksomheder. Derudover lægger toplederne vægt på, at virksomhederne er i stand til at holde på nøglemedarbejderne.

For lederne på virksomhedens nederste ledelsesniveau ser virkeligheden lidt anderledes ud. Ganske vist er det også vigtigheden af en klar vision og et stærk ledelsesteam, der topper listen, men der er tilføjet et kommunikationsaspekt. Lederne på det nederste ledelsesniveau, der ofte har den daglige kontakt med medarbejderne lægger i højere grad vægt på, at den interne kommunikation omkring fusionen fungerer godt, og at medarbejderne bliver godt informeret om de jobmæssige konsekvenser af fusionen.

Tabel 7: Hvad er vigtigst for at fusionen lykkes?

Top 6 for topledere	Top 6 for ledere på nederste niveau
1. At der er formuleret en klar vision inden fusionen	1. At alle ledere er klar over visionen
2. At samarbejdet mellem lederne på de to virksomheder fungerer godt	2. At der bliver etableret et godt lederteam øverst i hierakiet
3. At alle ledere er klar over visionen	3. At der er formuleret en klar vision inden fusionen
4. At der bliver etableret et godt lederteam øverst i hierakiet	4. At alle medarbejderne bliver godt informeret om konsekvenserne for deres job
5. At man kan holde på nøglemedarbejdere	5. At den interne kommunikation omkring fusionen fungerer godt
6. At ledelsen tør gennemføre forandringer	6. At ledelsen tør gennemføre forandringer

Jobmæssige konsekvenser

Som det tidligere fremgik af tabel 2 og tabel 3, er medarbejderreduktion et vigtigt mål ved knap hver fjerde fusion. Dertil kommer, at ændringer i organisation, ansvarsområder og arbejdstilrettelæggelse, kan betyde, at såvel medarbejdere som ledere risikerer at miste jobbet. De ledere, der har deltaget i undersøgelsen, og som selv har været gennem en eller flere fusioner, er blevet spurgt om konsekvenserne for deres job. Som det fremgår af tabel 6 mistede 6 procent af lederne deres job sidst de oplevede en fusion. Andre 6 procent fik et job med mindre ledelsesansvar, mens yderligere 2 procent fik et job som menig medarbejder.

Den faktiske andel af ledere, som mistede deres job ligger formentlig over 6 procent. Det skyldes, at det kun er nuværende ledere, der har deltaget i undersøgelsen. Det betyder, at ledere, der har fået et nyt job og stadig arbejder som menig medarbejder efter fusionen, og som dermed ikke længere er ledere, ikke har haft mulighed for at deltage i undersøgelsen.

Tabellen viser også, at 52 procent fortsatte med stort set uændrede opgaver, mens 24 procent avancerede og fik et job med større ledelsesansvar. Tallene kan læses som, at der er en risiko for at miste lederjobbet ved en fusion, men at der omvendt også er ganske gode muligheder for at avancere til et job med større ledelsesansvar.

Tabel 8: De jobmæssige konsekvenser for den enkelte leder efter en fusion

(Tallene giver mere end 100 procent, da det har været muligt at sætte flere kryds)	
Jeg fortsatte i mit job med stort set uændrede opgaver	52%
Jeg fortsatte i mit job, men med noget ændrede opgaver	22%
Jeg fik helt nye arbejdsopgaver	7%
Jeg fik et job med mere ledelsesansvar	24%
Jeg fik et job med mindre ledelsesansvar	6%
Jeg fik et job uden ledelsesansvar	2%
Jeg mistede mit job	6%

Tabel 9 viser risikoen for at miste jobbet ved en fusion for ledere på forskellige niveauer i organisationen. Tallene viser, at der tilsyneladende ikke er større jobrisiko ved fusioner for topledere end for mellemledere og ledere på nederste niveau.

Tabel 9: Så stor er risikoen for at miste lederjobbet efter en fusion

(Fordelt efter ledelsesniveau)

Topchefer	6%
Mellemedere (ledere med ledelsesansvar for andre ledere)	7%
Ledere på første niveau (ledere med ledelsesansvar for udelukkende Menige medarbejdere)	6%

Hvor firingstruslen altså tilsyneladende ikke vokser om man er direktør eller leder på nederste niveau, er der stor forskel afhængig af hvilken rolle virksomheden havde i fusionen. I de tilfælde, hvor lederen er ansat på en virksomhed, der opkøber en anden virksomhed, er risikoen helt nede på 1 procent. Omvendt er jobsikkerheden noget mindre, når man er ansat på en virksomhed, der bliver overtaget. I de tilfælde oplevede 11 procent af lederne at miste jobbet.

Tabel 10: Så stor er risikoen for at miste lederjobbet efter en fusion

(Fordelt efter type af fusion)

Det var en fusion, hvor to ligeværdige virksomheder blev lagt sammen	10%
Jeg var ansat på en virksomhed, som opkøbte en anden virksomhed	1%
Jeg var ansat på en virksomhed, som blev opkøbt af en anden virksomhed	11%
Jeg var ansat på en virksomhed, hvor to større enheder blev lagt sammen	9%

På trods af at en reduktion af medarbejderstaben "kun" er et egentligt mål på hver fjerde virksomhed vil der, som nævnt, ofte ske ændringer i organisationen, i fordelingen af ansvarsområder og i arbejdstilrettelæggelsen, hvilket kan betyde, at medarbejdere og ledere bliver fyret. Som det fremgår af tabel 11 og 12 har over halvdelen (53 procent) af de virksomheder, der har været berørt af fusion eller sammenlægninger, fyret medarbejdere, mens 56 procent har fyret ledere. Oftest er det færre end 10 procent af medarbejdere, der afskediges, men i et lille antal fusioner (3-4 procent) er det over halvdelen af medarbejdere og ledere, som mister deres job.

Tabel 11: Personalemæssige konsekvenser efter en fusion (menige medarbejdere)

	Andel af virksomhederne
Der blev fyret mellem 1 og 10% af medarbejderne	30%
Der blev fyret mellem 11 og 20% af medarbejderne	14%
Der blev fyret mellem 21 og 50% af medarbejderne	5%
Der blev fyret over 50% af medarbejderne	4%
Antallet af medarbejdere var uændret	39%
Der blev ansat flere medarbejdere	8%
Alle fusioner	100%

Tabel 12: Personalemæssige konsekvenser efter en fusion (ledere)

	Andel af virksomhederne
Der blev fyret mellem 1 og 10% af lederne	41%
Der blev fyret mellem 11 og 20% af lederne	8%
Der blev fyret mellem 21 og 50% af lederne	4%
Der blev fyret over 50% af lederne	3%
Antallet af ledere var uændret	38%
Der blev ansat flere ledere	6%
Alle fusioner	100%

Ikke kun medarbejdere og ledere risikerer at stå uden job efter en fusion. Også underleverandører risikerer at miste kontrakten efter fusionen. Undersøgelsen viser, at i 43 procent af fusionerne, har man ophævet samarbejdet med en større eller mindre del af underleverandørerne, hvilket formentlig også der har afledte personalemæssige konsekvenser.

Tabel 13: Konsekvenser for underleverandører efter en fusion

Samarbejdet ophørte med mellem 1 og 10% af underleverandørerne	37%
Samarbejdet ophørte med mellem 11 og 20% af underleverandørerne	4%
Samarbejdet ophørte med mellem 21 og 50% af underleverandørerne	2%
Samarbejdet ophørte med mellem over 50% af underleverandørerne	0%
Nej, antallet af underleverandører forblev uændret	50%
Nej, der blev ansat flere underleverandører	7%
I alt	100%

Om undersøgelsen

Ledernes Hovedorganisation har et fast panel af ledere, som er bredt sammensat med hensyn til brancher, ledelsesniveau og virksomhedens placering i landet. Der er 1882 deltagere i Lederpanelet. I denne undersøgelse er der kommet 578 svar, hvilket giver en svarprocent på 31. Den relativ lave svarprocent kan skyldes, at en del af medlemmerne af Lederpanelet ikke selv har været impliceret i en fusion, og derfor har valgt ikke at svare.