



Integrasjoner og dårlig håndverk i oppkjøp og fusjoner

ROKADE 

SPESIALISTER PÅ STRUKTURARBEID OG INTEGRASJON

Ordet Rokade har en dobbeltmening i de skandinaviske språk. I spillet sjakk er rokade det eneste dobbelttrekket som både har et offensivt og defensivt formål. Rokade er i tillegg et synonymt for restrukturering – en betydning som er like relevant i sjakk som for å beskrive våre virksomhetsområder.

Akronymer:

Rammeverk ■ Oppfølging ■ Kreativitet ■ Ansvarlighet ■ Direkthet ■ Entreprenørskap

TEMAHEFTE NR:

04

Integrasjoner og dårlig håndverk i oppkjøp og fusjoner

Statistikk fra bedriftsovertakelser , viser godt over 50% mislykkede prosjekter. Hvorfor går det galt, hva er årsakene og hvordan kan statistikkene snus?

Så hvis det er strategisk riktig – hvorfor går det da galt...?

Start med å tygge litt på dette sitatet fra finansledelsen i et norsk børsnotert selskap...

"Vi har gått gjennom og gjort en etterkalkyle på alle våre oppkjøp. De som var suksesser, ville fortsatt vært suksesser med 50% høyere kjøpspris. Fiaskoene ville vært fiaskoer, også med 50% lavere kjøpspris"

Denne uttalelsen fra en erfaren ledergruppe er atskillig dypere enn det den gir uttrykk for ved første øyekast. Den gir uttrykk for noe få forstår, og som enda færre lever etter: vellykkede oppkjøp er ikke knyttet til å "knipe den siste millionen" i forhandlingene, ikke knyttet til å ha utført en fullstendig juridisk selskaps-gjennomgang, og fiasko er heller ikke knyttet til at synergiene ikke var der! Graden av vellykkethet er derimot nært knyttet til det overtakende selskapets gjennomføringsevne og evne til etterkjøpsintegrasjon:

Den viktigste utfordringen ved bedriftsoppkjøp er ikke å kjøpe, men hva man gjør med det man har kjøpt – med tilstrekkelig strategisk innsikt, påtrykk, hastighet og handlekraft

Ti suksessfaktorer i oppkjøp og fusjoner

Konklusjonene, enten de kommer som et resultat av lederintervjuer eller "best-practice" undersøkelser, peker entydig i retning av et begrenset antall suksessfaktorer:

- Klare mål og god integrasjonsplanlegging
- Høy omstillingshastighet
- Vektlegging på nedbryting av kulturelle barrierer

Etter Rokades erfaring med et hundretalls industri-samarbeidsprosjekter på 90-tallet – de fleste i

Skandinavia – synes fiaskoårsakene å kunne klassifiseres i tre hovedkategorier. Alle er som regel i varierende grad tilstede i mindre vellykkede overtakelsessituasjoner.

- Svake strategiske begrunnelser og "akademisering" av synergier
Uvesentlige strategiske begrunnelser, valg av oppkjøp når andre metoder er riktigere, mangel på konkrete mål, etterrasjonalisering av synergier overfor styret
- Diskontinuitet i prosjektledelsen
En holdning til at "jobben er gjort når avtalen er underskrevet", prosjektoverlevering til linjen etter kjøpet uten kontinuitet, liten eller ingen integrasjonsstøtte
- Dårlig håndverk i integrasjonsarbeidet
Manglende integrasjonsplanlegging, lavt tempo, manglende eller forsinkede organisasjons-konsekvenser

Basert på materiale om utenlandske suksessfaktorer og egne erfaringer over de senere år er har Rokade utarbeidet en 10-trinns oppskrift for vellykkede oppkjøp, fusjoner og bedriftsintegrasjoner.

1. La oppkjøpet/fusjonen være strategidrevet

Det er kun noen få riktige begrunnelser for valg av oppkjøp/fusjoner som samarbeidsmetode fremfor f.eks. en strategisk allianse. Inngangsbarrierer og krav til etableringstempo er to av dem. Det valgte forretningsområdet skal i tillegg være innenfor en valgt kjernevirksomhet med krav til større "kritisk masse" for å kompensere for den høye operasjonelle og finansielle risikoen som ethvert oppkjøp (eller fusjon) representerer. Pga. risikofaktorene bør det også alltid i begrunnelsen for et oppkjøp/fusjon ligge elementer av kostnadssynergier (som er sikre), ikke kun strategiske synergier (som er usikre – f.eks. økte markedsandeler/økt salg).

- Sett krav til de riktige, strategiske begrunnelser – eller vurder alternative metoder til oppkjøp/fusjoner dersom begrunnelsene er for svake.

2. Definer synergier i form av økt fortjeneste pr. aksje

Ledere driver frem oppkjøps- og fusjonsprosjekter basert på et ønske om større ressurstilgang og innflytelse, langt oftere enn basert på et ønske om å skape økte verdier for eiere. Synergier benyttes som etterrasjonaliseringsargument av ledergrupper overfor uerfarne styret og naive styreformenn. Nesten ingen norske bedrifter har en økning i resultat pr. aksje som overordnet styringsmål – det eneste målet som over tid maksimerer eierverdier i et fungerende kapitalmarked. Økning i resultat pr. aksje er et krevende og vanskelig mål å styre etter, og er

10 SUKSESSFÅTØRER I VELLYKKEDE OPPKJØP/FUSJØNER

1. La oppkjøpet/fusjonen være strategidrevet.
2. Legg klare føringer for synergiuttak i fortjeneste pr. aksje.
3. Sett opp prosjektteamet basert på erfaring, ikke basert på interesse.
4. Sørg for kontinuitet i prosjektorganisasjonen under og etter kjøpet.
5. Sett krystallklare krav til kortsiktige gevinster.
6. Utarbeid en detaljert integrasjonsplan for de første 90 dager i løpet av "due diligence" perioden.
7. Utnev en egen "integrasjonsleder" utenfor linjeorganisasjonen.
8. Ta organisasjonskonsekvenser umiddelbart – skap ro tidlig.
9. Hold høy omstillingshastighet.
10. Arbeid systematisk med kulturell samordning.

derfor ubehagelig. Da er det langt lettere å argumentere med økning i total omsetning og totalt resultat, uten vektlegging på overproporsjonal utvanning av eierinteressene.

- Sett et krav til økning i resultat pr. aksje – handlingsplanene blir garantert annerledes!

3. Velg team basert på erfaring, ikke på interesse

Oppkjøp og fusjoner har sin egen psykologi med høy visibilitet, status, tempo og oppfattes som spesielt interessante å delta i for organisasjonen. Alle vil være med. Samtidig finnes det nesten ingen andre forretningsaktiviteter som er mer avhengig av spesifikk erfaring – hemmeligheten er å ha begått alle feilene tidlig nok, å forstå hvilke de var og hvorfor de oppsto.

- Sett opp et prosjektteam som har begått feilene!

4. Sørg for kontinuitet før og etter kjøpet

Psykologien i oppkjøpsprosjekter gjør også at prosjektteamet får en forestilling om at det er skapt reelle verdier når avtalen endelig er underskrevet. Beklageligvis er det jo det motsatte som er tilfellet: midlene er brukt – ikke inntjent, og man vet ofte ikke engang hvordan investeringen skal forrentes. I tillegg er prosjektene intensive og "altopplukende" – annet linjearbeid blir lidende underveis. Som en konsekvens oppløses prosjektorganisasjonen etter kontraktsunderskrift, hvoretter de "negative spiralene" starter.

- Sørg for kontinuitet i prosjektet under og etter kjøpet, også for "due diligence" teamet.

5. Sett klare krav til kortsiktige gevinster

De fleste ledere lever i den villfarelse at det "ikke er klokt" å flagge krav til rasjonaliseringsgevinster, besparelser eller bemanningsreduksjoner – man kan skape uro. Igjen er det motsatte tilfellet! De fleste organisasjoner forstår langt mer enn det lederne gir dem kreditt for. Mellomlederne forstår utmerket godt at oppkjøpet må ha krav til inntjening, og toppledelsen mister respekt fordi de "ikke sier noe".

- Alle forstår det økte kravet til inntjening bare det er velbegrunnet. Vær ærlig og si det straks!

6. Utarbeid integrasjonsplan under "Due diligence"

"Due diligence" prosesser er standard risikoanalyser, der selskapene i løpet av noen uker gjennomgår en "helsesjekk". Dette er rimelig standard håndverk, men de færreste utnytter denne tiden til å utvikle en integrasjonsplan, slik at strakstiltakene kan fastsettes i forkant. Et slikt fokus betyr en helt annen "due diligence" agenda enn kun jus og revisjon.

- Benytt "due diligence" perioden til å utarbeide en integrasjons- og omstillingsplan.

7. Bruk en egen "Integrasjonsleder"

En vanlig tabbe er at linjelederen også er "transition manager". Dette er uklokt fordi svært mange av de nødvendige tiltakene er av engangskaraktter og kommer i tillegg til normal drift. En arbeidsdeling sikrer at kundeforhold, salg og produksjon går som normalt. Vel så viktig er imidlertid det taktiske – et skille mellom

integrasjons- og linjelederen muliggjør et rollespill der integrasjonslederens "fix-it" innstilling og mulige tabber ikke gir langtidskonsekvenser for linjeorganisasjonen.

- Etablér et separat integrasjonsteam i nært samarbeid med linjeledelsen.

8. Gjør organisasjonsendringer straks

Organisasjonen vet at endringene kommer – de vet bare ikke for hvem. Derfor gir bruk av god tid for å få "en ansvarlig og medvirkende prosess", den motsatte av tilsiktet effekt. Ventetiden skaper usikkerhet, uro og korridorprat. Gi klare meldinger til alle nøkkelpersoner umiddelbart, og alltid før en weekend eller en ferie, ikke etterpå. Bruk dager på å fremlegge en ny organisasjonsplan, ikke måneder. Basisen for den nye organisasjonsplanen skulle ha blitt utarbeidet under "due diligence" prosessen, så den er likevel tilnærmet klar.

- Legg frem en ny organisasjonsplan tidlig – i løpet av dager, ikke måneder.

9. Hold høy omstillingshastighet

Hastighet er viktig for å synliggjøre resultater, for å fokusere hele organisasjonen på drift og fremtid heller enn å "kjenne for mye etter". Høy hastighet betinger at grunnarbeidet er gjort på forhånd – slik at hastighet ikke går på bekostning av beslutningskvalitet.

- Hold høy omstillingshastighet. Tempo er en verdi i seg selv som bygger samhörighet.

10. Arbeid med kulturell samordning

Sett sammen alle team og arbeidsgrupper med representanter fra begge organisasjoner – men kun med de personer som skal bli igjen. Bryt ned kulturelle forskjeller ved umiddelbart å etablere og internmarkedsføre de policies og verdier som lederskapet skal baseres på. Etablér en "kulturgruppe" som identifiserer og setter ord på kulturforskjellene og som utvikler en tiltaksplan for kulturell samordning, og sørg for bred intern distribusjon av prosjektresultatene. Gjør månedlige revisjoner av fremdrift, avvik og korrigerende tiltak i forhold til planen.

- Behandle kulturell samordning som en prioritert ledelsesaktivitet, på likt nivå med synergiuttak og omorganisering.

Konklusjon – Vi kan snu statistikkene

Pr. i dag er sammenhengene mellom mange mislykkede oppkjøp og årsakene bak disse statistikkene til dels usikre, ukjente, misforståtte og "tåkelagte". Det behøver de ikke være. Vi har kunnskap nok!

Etterkjøpsintegrasjon er en sentral del av Rokades forretningsvirksomhet, og sammenhengen med vellykkede oppkjøp/fusjoner er den strategiske begrunnelsen for at Rokade tilbyr prosjektledelse av oppkjøp, fusjoner og integrasjoner i samme selskap.

Rokade AS

Rokade bygger kunders konkurransekraft ved aksjonsdrevet gjennomføring av strukturarbeid og integrasjoner.

Strukturarbeid

Gjennomføring av partnersøkprosesser ved oppkjøp, fusjoner, bedriftssalg, internasjonale partnersøk, strategiske allianser og eierskifter.

Integrasjoner

Prosjektledelse av integrasjoner etter oppkjøp/fusjoner, omstillingsprosesser og snuoperasjoner i situasjoner med høye krav til pådriverskap og ledelse.

Rokades kjernekompetanse er å realisere forretningsstrategier og synergier gjennom bedriftssamarbeid. Vi gjennomfører årlig et stort antall prosjekter i Norge og internasjonalt.

Rokade har et industrielt verdigrunnlag som vektlegger langsiktighet, kreativitet og gjennomføringsstyrke.

Dette notat er utarbeidet av ROKADE AS og er en del av selskapets kompetansecykkel. Distribusjon av notatet er styrt til selskapets forretningsforbindelser på personlig basis. Enhver kopiering og bruk skal skje i samråd med Rokade AS.

© Copyright Rokade AS

Rokade tilbyr spisskompetanse innen strategi, finans, forhandlinger, taktikk, integrasjonsledelse, omstruktureringer og snuoperasjoner

