

*nr 5*

*i serien Sanningar och lögner från Ohde & Co*

*Ohde & Co*

*Sanningar  
och lögner kring  
företags-  
integration*

Av Owe Wedebrand och Anders Wermelin

*Ohde & Co*

*maj 2014*

nr 5

Sanningar och lögner kring *företagsintegration* – Owe Wedebrand och Anders Wermelin, Ohde & Co



*”Vi genomför nu ett förvärv som kommer att förstärka såväl produkt erbjudande som den geografiska täckningen. Innan affären genomförs kommer sedvanlig due diligence att ske, för att identifiera eventuella ”lik i garderoben” (finans, miljö, otillåtna karteller och så vidare) men även avslöja potentiell ”window dressing” från säljaren. När vi sedan genomför affären och kraftigt ökar vår marknadsandel så kommer naturligtvis en rad synergier och skalfördelar på köpet.”*

- \* **Känns resonemanget igen?**
- \* **Men - kommer det verkligen att hända?**
- \* **Och, smyger sig tanken på att detta kanske ändå inte räcker?**

Företagsförvärv ses som det snabbaste sättet att nå tillväxt och det finns ofta en otålighet från såväl ägare som styrelse som driver en utpräglad förvärvsagenda.

Inte minst när man har bråttom finns det en risk att förvärv genomförs utan att det grundläggande syftet med förvärvet är tillräckligt tydligt för alla inblandade. Är det nya säljkanaler man köper eller är det för att komplettera befintlig produktportfölj? Ser man förvärvet som början på ett nytt ben i koncernen där kompletteringsförvärv redan planeras, eller skall det förvärvade bolaget inte alls integreras med en existerande verksamhet, d v s några synergier att tala om kan inte påräknas?

Många förvärv blir av därför att man plötsligt får en möjlighet. En konkurrent blev till salu och man valde att förvärva för att ingen annan i branschen skulle ta initiativet – eller kanske för att visa handlingskraft mot styrelse och ägare. Om köparen dessutom är ”stadd vid kassa” så är det här naturligtvis ett tillfälle man inte vill missa.

Tillgänglig statistik från såväl Sverige som internatio-

nella källor visar på att så mycket som 70-80 % av alla företagsförvärv betraktas som misslyckade. Företag som arbetat fram en modell för organisk tillväxt visar ofta betydligt bättre och stabilare lönsamhetsutveckling.

De ”synergier” som affären bygger på finns inte alltid - eller är kraftigt överskattade (till detta återkommer vi i en annan Sanningar och Lögner). Om man trots allt väljer förvärvsspåret så finns fallgropar man måste upptäcka och hantera i tid. Snabbhet, eftersträvansvärt i sig, behöver heller inte öka risknivån om man tillåter sig en stunds eftertanke.

Vi vill med denna skrift dela med oss några av våra erfarenheter kring hur sannolikheten kan ökas för att integrationen av ett förvärv skall bli en framgång!

## **1. Förstå dynamiken hos det som förvärvas**

Många företag ägnar, helt riktigt, tid åt strategifasen innan det är dags att genomföra ett förvärv. Man använder kanske managementkonsulter som gör en strategisk analys där man tittar närmare på marknaden och vilka drivkrafter som rör den åt något specifikt håll. Man tittar på uppdragsgivarens positionering och ser vilka konkurrenter eller kompletteringar som skulle kunna passa in strategiskt i linje med den riktning man vill röra sig och utifrån det bygger man sedan upp en förvärvsplan.

Om och när man kommer fram till ett förvärv tar man hjälp av experter i själva transaktionsfasen. Det handlar om revisorer, corporate finance specialister och juridisk spetskompetens.

Det gäller att förstå vad det är för verksamhet som förvärvas och vad det finns för utmärkande egenskaper. Det kan vara en stor skillnad i att ta sig an en framgångsrik fristående konkurrent jämfört med att köpa ett

bolag från ett storföretags lager av icke-kärnverksamheter. På samma sätt ger förvärv av ett entreprenörsdrivet företag sina speciella utmaningar.

Som extra krydda kommer naturligtvis de nationella särdrag som präglar en affärsverksamhet beroende på var den tidigare ägaren geografiskt haft sin hemvist. Alla affärskulturer har sina specifika kännetecken vad gäller hur man leder och styr ett företag.

Företag tenderar att övervärdera de positiva effekterna av förvärvet men negligerar många gånger kostnaderna för att avveckla det de egentligen inte vill ha, men som följde med. Mentalt tenderar man att se det man vill se, men omedvetet blundar man för det man inte vill se. Få förvärvsobjekt innehåller bara ”godsaker” utan också delar som inte alls passar in i den långsiktiga strategin. Man kanske förvärvar företag för att komma åt värdefulla distributionskanaler men underskattar kostnaderna för att på sikt avveckla det uppköpta företagets egna produkter.

Det kan till och med bli så att man får både en och två ensligt placerade fabriker ”på halsen” som är närmast omöjliga att avyttra utan kräver stora nedläggningskostnader. Men även problemställningar kring ”nationella standarder och normer” får sällan det utrymme i diskussionen som borde ha varit fallet.

## 2. Företagsledningen måste ta täten

*”Nu är det dags att börja integrera den förvärvade verksamheten. För att tillvarata all erfarenhet i den sammanslagna organisationen lägger vi ut ansvaret för integrationen på de personer som i förlängningen kan tänkas bli operativt ansvariga.”*

Men det är företagsledningen som måste gå i täten och i slutänden ta det fulla operativa ansvaret för att integrationen lyckas. Företagsledningen måste vara djupt

involverad i de olika aktiviteterna för att kunna säkerställa såväl helhetssyn som beslutskraft.

En annan frågeställning är om köparens eget befintliga management verkligen har förmåga att klara en integrationsprocess. Att förvärva ett eller flera företag ökar som regel affärsvolym, komplexitet och internationalisering. Plötsligt ställs det helt andra krav även på det egna företagets managementkapacitet. En chef i det egna företaget som tidigare fungerat väl inom ramen för en greppbar affär i Sverige eller Norden kan ”över en natt” stå ansvarig för verksamhet i flera olika länder med stora kulturella skillnader.

Inget företag skulle tillsätta en ny marknadschef som saknar kunskaper i marknadsföring eller en ny produktionschef som inte kan produktion. Alltför ofta ser man däremot såväl ägare som företagsledning som släpper i väg det operativa ansvaret för en integration till personer som saknar erfarenhet av såväl företagsintegration som förändringsarbete. Det brukar få förödande konsekvenser.

**Vid ett större samgående där förvärvaren köpte en lika stor konkurrent, dessutom med huvudkontor i ett annat land, valde koncernchefen att rekrytera in en närmast helt ny ledningsgrupp. Det absoluta och helt oåterkalleliga kravet på de nya medlemmarna var att ha en gedigen erfarenhet av företagsintegration. Den nye produktionschefen skulle ha dokumenterad erfarenhet av att flytta produktion mellan olika fabriker i olika länder. Någon annan skulle ha erfarenhet av att integrera parallella säljbolag i ett och samma land och så vidare. Det visade sig vara ett framgångsrecept och den här erfarenheten var där och då mycket viktigare än att ha gedigen branschkunskap då den kunskapen fanns hos många andra i organisationen. Det var mycket mer betydelsefullt att få ett högt tempo i sammanslagningen.**

### 3. Gör en integrationsplan

Det är inte ovanligt att det saknas en egentlig integrationsplan. Avsaknaden kan bidra till att man många år efter att ha gjort förvärvet fortfarande befinner sig i ett läge där man vare sig samordnat aktiviteter med andra bolag i koncernen, eller landet, och att de synergivinster man talade om i förvärvsögonblicket fortfarande inte realiserats.

Ta redan innan affärsavslut fram en väl genomarbetad integrationsplan där de olika aktiviteterna definieras och bryts ned i delaktiviteter. Vem gör vad och när och vem ansvarar. Här är det viktigt att man prioriterar både utifrån vad som är viktigast men även vilka aktiviteter som har ett stort symbolvärde och sätter ”stenen i rullning”. Fokusera på det som verkligen behöver bli gjort!

Man brukar prata om ”de första 100 dagarna” som avgörande för om en integration skall lyckas eller inte. Det är tveklöst så att har man inte fått fart på integrationen fram till den tidpunkten så har man en kraftig uppförsbacke framför sig.

### 4. Kommunikation

*”Det är viktigt att det förvärvade företaget inte betraktar sig som överkört utan att alla känner att det är ”a merger between equals” och att de får vara med och forma den nya organisationen.”*

Ja, kanske, men då måste man mena vad man säger. Alltför ofta ser vi exempel på uttalanden av detta slag men där man sedan helt kör över den förvärvade organisationen. Då är det bättre att göra klart att det är förvärvaren som bestämmer redan från början. Men vilken väg man än väljer är tydlig och korrekt kommunikation ett måste.

Är det någon gång strategi och mål måste förklaras

för personalen så är det under förändringsprocesser i allmänhet och framförallt i samband med en företagsintegration. Det man inte förstår blir man som regel motståndare till.

Det är av avgörande betydelse att redan från första början kommunicera affärslogiken i affären och göra tydligt vem som driver processen för alla inblandade och framförallt för personalen i det förvärvade företaget. Detta måste göras på ett enkelt och tydligt sätt så att alla tar till sig budskapet. Det handlar om kanske 3-4 bilder som kan användas såväl i en ledningsgrupp som inför personalen ”på golvet”. Alla måste få samma budskap och alla måste förstå.

Presentationen skall sedan användas och repeteras under hela integrationsprocessen. Det blir kanske tjatigt men tjat lönar sig. Det innebär också att beslut man tar löpande kan relateras till det ursprungliga budskapet.

### 5. Tempo och närvaro

*”Att hasta fram beslut utan att ta hänsyn till lokal kultur och de värderingar som finns hos företaget vi köper är ingen väg framåt. Skalfördelar och synergier kommer att utkristallisera sig under processen. Våra medarbetare måste också kunna fokusera på det dagliga arbetet.”*

Självfallet skall man ta hänsyn till lokal kultur och värderingar. Men det behöver inte hindra att man håller ett högt tempo. En företagsintegration kräver också en hög närvaro av de högst ansvariga. Att leda en företagsintegration är ingenting man kan ägna sig åt på torsdageftermiddagar mellan 13:00-15:00. Det är mer eller ett mindre ett helhetsjobb under en tid, som innebär att man alltid måste vara ”på plats”. Att driva förändring bakom ett skrivbord på ett huvudkontor och skicka mail ”för åtgärd” är aldrig en framgångsrik väg.

Man måste alltid vara närvarande där aktiviteterna skall genomföras. Ibland för att ”peka med hela handen” men lika ofta för att agera coach och vara bollplank. Vi skall komma ihåg att många medarbetare ställs inför frågeställningar som de ofta har mycket begränsad erfarenhet av.

**I ett fall som vi fick insyn i valde köparen, som hade sin geografiska hemvist i ett land långt bort från förvävsobjektet, att byta ut hela ledningen i bolaget man köpte. Ingen i den nya ledningen valde dock att ”sätta sig” i landet där förvävsobjektet låg, utan försökte köra en omfattande omstrukturering ”remote” och genom tjänsteresor. Det var ett katastrofalt beslut från den nye ägaren och bolaget man köpt dränerades inom kort på personal och kompetens. Lärdomen är att ”du måste alltid vara på plats.”**

## 6. Fatta beslut

*”För att vi skall få acceptans måste vi se till att alla beslut är genomarbetade, diskuterade och väl förankrade.”*

Det finns inga 100 % lösningar under en företagsintegration utan det är viktigt att våga vara pragmatisk och fatta beslut som driver processen framåt. Helheten måste få gå före delarna, och att göra korrigeringar efter hand är ingenting som upplevs negativt. Att våga fatta beslut visar på beslutskraft och att det finns ett tydligt mål med förvärvet och integrationen.

En integrationsprocess som avstannar på grund av beslutsångest stelnar snabbt i formen och verksamheten återgår till ”business as usual” vilket är början till en misslyckad företagsintegration.

## 7. Kvalificerat HR-stöd är ovärderligt

*”Det är viktigt att vi låter de affärsmässiga frågeställningarna komma främst. De ”mjuka” frågorna får vi ta när allting är på plats.”*

Finns det någon gång en kvalificerad och erfaren HR-chef är värd sin vikt i guld så är det under en företagsintegration! Sällan är uttrycket ”en järnhand i en silkesvante” mer relevant än här.

Frågor som ledarskap, organisationsutveckling och kommunikation skall hamna högt upp på agendan under integrationsfasen.

Det är människorna som genomför en integration - inte systemen. Vi får inte glömma bort att det i slutändan är fysiska personer och ledarskapet som är den avgörande skillnaden mellan en framgångsrik och en mindre framgångsrik integration.

## 8. Var inte dum-snål!

*”Vi har alltid varit kostnadsmedvetna inom vårt bolag. Det är viktigt att det genomsyrar även integrationsprocessen.”*

Ibland är man ”dum-snål” och avvaktar med att ta ett beslut för att kortsiktigt spara pengar. Att avvakta i två år för att det exempelvis finns ett hyreskontrakt som löper ut först då är bara dumsnål.

Den här typen av struktureringskostnader måste finnas med när man räknar på förvärvet och tar beslut om att genomföra affären. Det kostar i längden mer att inte ta nödvändiga operativa beslut. Att hålla två organisationer som affärsmässigt skall slås samman åtskilda under två år av omkostnadsskäl är ett farligt vägspel då risken är stor att det i slutändan överhuvudtaget inte blir någon integration.

## 9. Ta fram måltal (KPI:er)

*”Management by Excel-matriser lämnar vi åt siffrernissarna, nu gäller det att agera på marken.”*

Under integrationsfasen är det viktigt att ta fram måltal (KPI:er) som mäter och driver processen kring att realisera synergier och skalfördelar. Det finns naturligtvis

en rad enskilda beslut som i sig är svåra att mäta effekten av, men måltal som kan mätas skall mätas. Om ”rörelsen” går åt rätt håll, vilket ofta avspeglas i måltalen, så får man en tydlig indikation på att man gör ”rätt saker”. Om man får signaler på att saker inte rör sig åt rätt håll gäller det att agera och sätta in korrigerande åtgärder omedelbart.

CHECKLISTA !	JA	NEJ
1. Är syftet med förvärvet tillräckligt tydligt – och ärligt? Är det kommunicerat?		
2. Finns nödvändig kunskap om den bakomliggande branschlogiken?		
3. Finns det synergier? Finns det något att integrera?		
4. Är, eventuella, synergier kartlagda, verkliga – och realistiska?		
5. Är alla ”struktureringskostnader” medtagna?		
6. ”Leder” företagsledningen/VD integrationen? Följer man upp?		
7. Har ledningen nödvändig erfarenhet av integration?		
8. Finns det en tydlig integrationsplan? Vad, när (snabbhet!), vem? Resurser?		
9. Är det tydliggjort ”vem som bestämmer”?		
10. Är strategin och målen kommunicerade?		
11. Är HR ordentligt involverade i integrationen?		

Om ni vill ha hjälp med att utforma en integrationsplan för just ert förvärv eller diskutera andra frågor rörande företagsintegration tveka inte att höra av er till Ohde & Co.

**OHDE & CO** bildades 1993 och i dag är vi cirka 15 medarbetare. De flesta konsulter är civilingenjörer eller civilekonomer. Alla våra konsulter har omfattande erfarenhet från befattningar som linjeförchefer och därtill lång erfarenhet från konsultverksamhet. Våra typiska kunder är tillverkande och tjänsteproducerande företag i svenskt näringsliv.

Vi samarbetar med Malik Management i St. Gallen samt med PIMS Associates, London. Genom detta samarbete har vi tillgång till världens kanske främsta strategidatabas och analysmodeller; PIMS – Profit Impact of Market Strategy.



**Ohde & Co**

Lilla Bommen 6  
411 04 Göteborg  
Tel: 031-20 24 60  
E-post: [info@ohde.se](mailto:info@ohde.se)

[www.ohde.se](http://www.ohde.se)