

SUCCESVOLLER FUSEREN?

Goede mix van harde en zachte fusie-elementen cruciaal

Onderzoek en praktijkervaring tonen aan dat fuseren lastig is. Adviseurs van PricewaterhouseCoopers geven aan dat aandacht voor de mix van harde en zachte fusie-elementen essentieel is voor een succesvolle fusie. Dit betekent dat organisaties tijdens alle fasen in het fusieproces de verbinding maken tussen de harde kant (juridisch, ict, processen, structuur) en de zachte kant (cultuur, samenwerking, vertrouwen, participatie) van fuseren. In dit artikel geven zij een aantal handreikingen om werkelijk de verbinding te leggen tussen deze harde en zachte kant van het fusieproces.

Een fusie is een bijzondere vorm van organisatieverandering. Bestuurders van organisaties besluiten op basis van bijvoorbeeld strategische motieven of financiële noodzaak om samen te gaan. Nadat de handtekeningen onder de intentieverklaring zijn gezet, dient in de integratiefase de fusie te worden gerealiseerd. Maar uit onderzoek blijkt dat meer dan 75 procent van de fusies juist niet zorgt voor een significante verhoging van de aandeelhouderswaarde.¹ Onze stelling

is dat dit vaak een gevolg is van te weinig aandacht schenken aan de mix van harde en zachte elementen in het fusieproces. Onder de mix verstaan wij dat de organisatie tijdens het gehele fusieproces de harde, tastbare kant van fuseren kan verbinden met de zachte, niet tastbare kant. De harde kant behelst de rationele elementen van de fusie, zoals de juridische begeleiding of de optimalisatie van bedrijfsprocessen. De zachte kant gaat juist om cultuurintegratie,

participatie, belangen, vertrouwen en vooral ook om de chemie tussen mensen.

Bij het fuseren van twee organisaties richten bestuurders zich vaak alleen op de harde kant van fuseren. Dit levert meetbare resultaten op, zoals een nieuw informatiesysteem of duidelijke arbeidsvoorwaarden voor de nieuwe organisatie. Het lijken concrete, beheersbare activiteiten waarvoor je strakke tijdsplanningen kunt hanteren. Maar voor een succesvolle fusie is het juist van belang dat je deze harde aspecten combineert met meer zachte elementen. Zo is het voor een succesvolle ICT-integratie binnen een fusie noodzakelijk dat medewerkers van beide organisaties elkaar de juiste informatie verstrekken. Hiervoor is het zachte element vertrouwen een voorwaarde. Bestuurders zijn vaak nog niet goed bekend met het mixen van hard en zacht. In dit artikel richten we ons juist hierop. Per fase in het fusieproces geven we een aantal handreikingen om



Lars Tummers, organisatieadviseur
PricewaterhouseCoopers, People & Change



Léonie Langevoort, principal manager
PricewaterhouseCoopers, People & Change



Jan Maarten van der Meulen, partner en lid van
het bestuur PricewaterhouseCoopers Advisory

werkelijk de verbinding te leggen tussen de harde en zachte kant van fuseren. Hierbij merken we op dat het door de faseopdeling lijkt alsof het fusieproces een lineair en planbaar project is. Volgens ons is dit vaak niet het geval. Wel helpt een faseopdeling het fusieproces inzichtelijk te maken. De faseopdeling en de relatie met de mix van hard en zacht geven we weer in Figuur 1.

FASE 1: HAALBAARHEID

In de eerste fase van een fusie onderzoeken beide partijen of de fusie wenselijk en haalbaar is. We geven een aantal handreikingen om deze fase succesvol te laten verlopen.

Wanneer de bestuurders van beide organisaties gaan praten over de mogelijkheid van een fusie is het ten eerste noodzakelijk dat zij elkaar vertrouwen. Zo kunnen ze open en eerlijk tegen elkaar zijn, waarop het vertrouwen weer vergroot. Het uitblijven van verborgen agenda's verhoogt de kans op een geslaagde fusie. Dit zachte aspect is niet alleen een voorwaarde voor de haalbaar-

heidsfase. Vertrouwen speelt in het gehele fusieproces een cruciale rol. Dit uit zich bijvoorbeeld in de communicatie: open, duidelijk en eerlijk vanaf het begin van het fusieproces. Dit betekent concreet dat er niet alleen ruimte is voor succesverhalen rondom de beoogde fusie, maar ook voor de schaduwzijden ervan. Een bestuurder die open en eerlijk communiceert geeft vertrouwen aan zijn of haar mensen. Medewerkers belonen deze eerlijkheid van bestuurders vaak, zodat bijvoorbeeld gezamenlijke doelen ontstaan in het realiseren van de fusie.

Vertrouwen geven dient wel gecombineerd te worden met een intensief *due diligence* onderzoek. Dit harde aspect is belangrijk om mogelijke tegenvallers te bepalen. Dat kunnen financiële problemen zijn (bijvoorbeeld claims van klanten), maar ook personele of IT-integratieproblemen. Als de IT-integratie plaatsvindt vanuit een verouderde IT-omgeving, dan kan het proces lang duren en hoge kosten en risico's met zich meebrengen.

gen. Het is dan ook zaak om dit in het begin van het fusieproces te inventariseren.

Naast vertrouwen en due diligence is het in de haalbaarheidsfase ook noodzakelijk dat de bestuurders een compromisloze visie bepalen. Een visie geeft een eindtoestand aan waar de nieuwe organisatie naartoe wil; een stip aan de horizon. Fuseren is compromissen sluiten, maar dit geldt niet voor de visie. De visie is in de meest wenselijke situatie duidelijk en onomstreden.

FASE 2: STRATEGIEVORMING

In deze fase is het van belang dat bestuurders bepalen wie welke sleutelposities gaan innemen, in lijn met de contouren van de compromisloze visie. Wie wordt bijvoorbeeld de bestuursvoorzitter van de gefuseerde organisatie en wie gaan de directeursposities bekleden? Dit vroeg bepalen voorkomt veel onduidelijkheid en onzekerheid in latere fasen. In het proces om tot deze keuzen te komen is het cruciaal dat bestuurders open en eerlijk overleg- >>

gen en hun verwachtingen uitspreken om zo tot een gedragen en optimaal resultaat te komen. Hier is het zo noodzakelijk dat de bestuurders harde aspecten (wie komt op welke positie) combineren met zachte aspecten (openheid in het beslissingsproces). Het aantrekken van nieuwe leiders voor cruciale posities kan heel effectief zijn in deze fase. Nieuwe leiders nemen geen historie van één van de twee organisaties met zich mee en kunnen zodoende met een frisse blik invulling geven aan de toekomst. Zij kunnen de organisatie vormgeven in lijn met de geformuleerde visie in fase 1.

Naast het bepalen van de sleutelposities wordt in deze fase de compromisloze visie uitgewerkt. Een mogelijke manier om dit te bereiken is het organiseren van een conferentie waar vrij te associëren is over de nieuwe visie. Dit noemen wij visiedromen. Bij visiedromen schetsen bestuurders, directeuren en managers een gezamenlijk toe-



Figuur 1. Onder aandacht voor de mix van hard en zacht verstaan wij dat de organisatie tijdens het gehele fusieproces de harde kant van fuseren kan verbinden met de zachte kant.

komstbeeld van de nieuwe organisatie. De uitkomst van de conferentie in de vorm van een uitgewerkte visie voldoet aan twee criteria. De uitgewerkte visie moet ten eerste helder en bondig zijn. De visie van de nieuwe organisatie moet je bij wijze van spreken in de lift kunnen vertellen. Ten tweede is het noodzakelijk dat de visie een aansprekende emotionele lading heeft. Een visie met alleen harde, financiële elementen (zoals 20 procent meer winst in vijf jaar) spreekt weinig mensen echt aan. Emotioneel aansprekende elementen in de visie (zoals met passie en lef de klanten bedienen) zorgt ervoor dat bestuurders met hart en ziel de visie kunnen en willen uitdragen. Ook willen directeuren, managers en medewerkers sneller helpen met het realiseren hiervan.

FASE 3: TACTISCH BELEID

In de derde fase vertalen de fuse-rende organisaties de visie en strategie naar tactisch beleid. Dit is een lastige fase, waarin bestuurders, directeuren en managers heel veel werk verrichten. De plannen van de voorgaande fasen worden meer geconcretiseerd. In deze fase gaat het om de integratie van harde zaken zoals de HR-procedures, de huisvesting, en de IT-systemen.

De fuserende organisaties kunnen het succes van deze integratie vergroten door een aantal meer zachte elementen hieraan te verbinden. Een mogelijkheid is het bevorderen van participatie. Een voorbeeld verduidelijkt dit. Stel dat de directeuren besluiten de operationele IT-medewerkers bij de integratie van een cruciaal IT-systeem te betrekken. Dit zorgt ervoor dat er waarschijnlijk betere keuzen worden gemaakt, omdat de bestuurders

de kennis van de IT-medewerkers kunnen benutten. Daarnaast voelen de IT-medewerkers zich meer verbonden met de integratie, wat ervoor kan zorgen dat zij zich meer inspannen voor het succes ervan. Participatie is aan te bevelen, maar de bestuurders moeten wel in de gaten houden of de fusie geen onnodige vertraging oploopt. Hier biedt het bijhouden en volgen van een strak tijdschema uitkomst.

Een tweede zacht element in deze fase is inspiratie. In deze lastige fase is het essentieel dat iedereen inspiratie blijft houden, van bestuurder tot medewerker. Een manier om dit te bevorderen is het uitdelen van zogenaamde *golden tickets*. Deze tickets kunnen aan meerdere medewerkers worden gegeven. Hierin staat een uitnodiging om een dag mee te lopen met iemand van de andere organisatie die bijvoorbeeld werkzaam is op hetzelfde terrein. Onze ervaring wijst uit dat dit soort acties tijdens deze fase kunnen helpen om op een speelse manier inspiratie te genereren.

FASE 4: OPERATIONALISATIE

In de operationalisatiefase is voor veel medewerkers de fusie pas echt merkbaar. Cultuurverschillen zijn aanwezig en samenwerking komt niet vanzelf tot stand. De integratie van bijvoorbeeld systemen of cultuur volgt per definitie niet vlekkeloos. Er is altijd 'gedoe'. Dit past niet in mooie processchema's en lijkt soms erg onbeduidend. We geven een aantal handreikingen om hier goed mee om te gaan.

Ten eerste is het belangrijk om te beseffen dat dit gedoe bij elke fusie aanwezig is en ook functioneel kan zijn. Omwegen en conflicten kunnen uitermate nuttig zijn. Wanneer je als

manager weet dat dit gaat gebeuren, kun je hier ook capaciteit voor vrijmaken. Zo kun je onverwachte gebeurtenissen beter opvangen.

Ook is het van belang duidelijk te communiceren en medewerkers ruimte te geven om zich te uiten. Dit kan door het organiseren van doelgroepgerichte themasessies. Een voorbeeld van zo'n bijeenkomst is een sessie met de beide HR-afdelingen over het optimaliseren van de nieuwe HR-structuur. Zo wordt een hard aspect gecombineerd met een zacht element. In deze kleinere groepen is het contact intensief en functioneel. Niet iedereen hoeft met iedereen kennis te maken. De voornaamste functie van deze bijeenkomsten is kennismaken met elkaar en het interactief uitwisselen van ideeën en ervaringen. Ook kunnen de organisatoren expliciet tijd inruimen om werknemers hun verhaal te laten doen en de relevante integratieproblemen te delen. De aanwezigen en de medewerkers kunnen voor deze problemen oplossingen aandragen.

FASE 5: VERANKERING

De laatste stap in het fusieproces is de verankering van de fusie. De harde kant gaat in deze fase over het indalen van de juiste processen en werkwijzen. Andere harde elementen zijn het oplossen van operationele zaken zoals IT-storingen en huisvestingsproblemen. Bij de zachte kant gaat het in fase 5 om de verankering van de nieuwe cultuur en samenwerking. De nieuwe organisatie moet ervoor zorgen dat werknemers met elkaar naar de kernwaarden, normen en gedragspatronen blijven handelen. Dit is lastig, omdat mensen vaak terugvallen in oude patronen. Wij geven in deze fase nog een handreiking die onder-

nemers kan helpen om de nieuwe, prille, cultuur te verankeren.²

Een manier om de nieuwe cultuur te verankeren is het promoveren van toekomstgerichte medewerkers. Promoveren van medewerkers die de nieuwe kernwaarden, normen en gedragspatronen echt uitdragen zorgt ervoor dat zij meer invloed krijgen, zodat de nieuwe cultuur wordt bekrachtigd. Er kan zich zo een cyclus ontwikkelen. Wanneer de organisatie deze medewerkers bevordert, zorgt dit ervoor dat medewerkers die de nieuwe cultuur omarmen zich sterker voelen, wat leidt tot meer van het juiste gedrag, en dit leidt weer tot een verankering van de nieuwe cultuur.

MIX EN MAATWERK

Succesvol fuseren blijkt lastig. De oorzaak hiervan is vaak dat er te weinig aandacht is voor de mix van harde en zachte componenten. Aandacht geven aan deze mix betekent dat juridische en financiële aspecten hand in hand gaan met elementen als vertrouwen en participatie. Wij hebben hiervoor per fase een aantal praktische handvatten aangereikt. Deze handreikingen geven aan hoe deze elementen met elkaar te verbinden zijn. Wel moeten we hierbij opmerken dat elke fusie uniek is. Wij adviseren dan ook om kritisch naar deze handreikingen te kijken en op basis hiervan gefundeerde beslissingen te nemen die helpen in het fusieproces. Elke fusie blijft immers maatwerk. (zie figuur 1) 

Drs. Léonie Langevoort is principal manager bij PricewaterhouseCoopers, People & Change. Sinds 1996 is zij werkzaam op het gebied van organisatieontwikkeling, transformatie- en verandermanagement. Zij heeft expertise in veranderen van de harde kant van organisaties (processen en structuur) en de zachte kant (cultuur, gedrag en vaardigheden).

Drs. Jan Maarten van der Meulen is partner en lid van het bestuur van PricewaterhouseCoopers Advisory (portefeuille Financiën en Operations). Hij werkt op het vakgebied strategisch management en is gespecialiseerd in de strategie en de uitvoering van fusies in de Corporatie-, Bouw- en Vastgoedsector.

Drs. Lars Tummers, MSc is organisatieadviseur bij PricewaterhouseCoopers, People & Change. Hij begeleidt veranderingsprocessen, met speciale aandacht voor de menselijke kant. Hiernaast werkt hij op de Erasmus Universiteit Rotterdam aan een proefschrift over de ervaringen van professionals met grootschalige veranderingen.

*Reageren?
leonie.langevoort@nl.pwc.com of
janmaarten.van.der.meulen@nl.pwc.com of
lars.tummers@nl.pwc.com.*

NOTEN

¹ Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (2002:1). **International mergers and acquisitions: A reader**. Londen: Thomson Learning.

² Zie ook Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). **The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations**. Boston: Harvard Business School Press.