

De kunst van het verzilveren

Ook corporaties moeten leren fuseren

Het managen van een fusieproces blijkt een veelal onderschatte opgave. Met de verzelfstandiging van corporaties komen ook deze 'sociale' ondernemingen voor vraagstukken van 'make or buy' te staan. Kunnen de strategische of beleidsdoelstellingen op eigen kracht worden gerealiseerd of dienen ze in samenwerking met anderen te worden behaald? Zoals dat in het bedrijfsleven het geval is, liggen er ook voor corporaties risico's op de loer.

GER VAN DEN BERG & ALDERT DREIMÜLLER

Vele fusies mislukken, ofwel, de voordelen en synergie die initiatiefnemers beoogden blijken in de praktijk nauwelijks te worden gerealiseerd. Onderzoek van de London Business School geeft aan, dat bij 75% van de fusies en overnames de beoogde financiële doelstellingen niet worden behaald, en dat in 50% van de gevallen zelfs de prijs van de overname, althans dat deel boven de marktwaarde van de onderneming, nooit wordt terugverdiend¹.

De strategische argumenten voor fusies of overnames zijn in het algemeen steekhoudend en worden bij de aankondiging veelal met de nodige publiciteit kenbaar gemaakt zoals de versterking van de marktpositie, de verhoging van de efficiency of een groter draagvlak voor investeringen. De praktijk blijkt echter veel weerbarstiger. Het incasseren van fusievoordelen blijkt voor veel organisaties een groot probleem. De mooie woorden vooraf blijken te vluchtig te zijn, als de organisatorische maatregelen ter verzilvering van de geplande voordelen moeten worden uitgevoerd.

VOORBEREIDING CRUCIAAL ► Ook grote fusies en overnames worden slecht voorbereid, zo blijkt uit onderzoek onder 300 Europese ondernemingen betrokken bij transacties van gemiddeld één miljard dollar. Veel ondernemingen hopen dat de voordelen die zij uit de fusie of overname willen halen vanzelfsprekend uit de transactie voortvloeien. In nog geen 50% van de transacties wordt van tevoren onderzoek verricht en in slechts 10% van de transacties worden de beoogde lange termijn doelstellingen geëvalueerd. Bij de voorbereiding besteedt men de meeste aandacht aan de strategieformulering en het identificeren van de overnamekandidaat. Een zogenaamd post-fusieplan krijgt meestal

maar beperkte aandacht. Kortom, het 'managen' van een fusie-proces nadat de 'deal' is gesloten wordt veelal danig onderschat door bestuurders van ondernemingen².

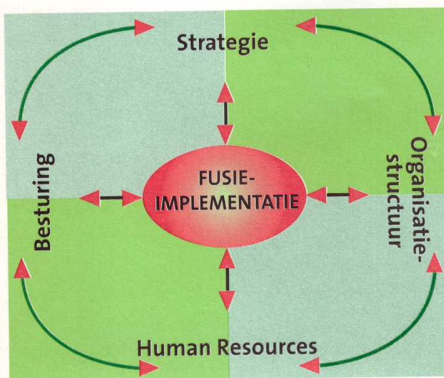
TWEE INVALSHOEKEN ► Het is van belang bij het managen van een fusieproces een evenwicht te bewaren tussen het te behalen resultaat en de kosten. In andere woorden: de fusie moet betrekkelijk snel objectiveerbare en herkenbare voordelen genereren, maar de fusie moet ook tot stand komen met een redelijke inzet van mensen en middelen. Er moet binnen de organisaties voldoende steun zijn om een fusieproces binnen een redelijke termijn uit te voeren. Hierbij is de menselijke factor cruciaal.

Beide invalshoeken dienen in evenwicht te zijn. Een te grote nadruk op het resultaat heeft als risico, dat op de korte termijn voordelen worden behaald, maar - bij het ontberen van echte steun - dat deze te vluchtig blijken. Een te grote gretigheid om zaken te regelen kan ertoe leiden dat aan de legitieme opvattingen van medewerkers wordt voorbijgegaan. Dit versterkt de altijd aanwezige weerstanden.

Door een te grote nadruk op het proces kunnen verschillen van opvatting niet worden opgelost, maar alleen uitgediept. Terwijl het maken van keuzes juist onvermijdelijk is. Daarbij moeten we niet alleen denken aan de grote onderwerpen - wie wordt de directeur, wat de naam en waar staat het hoofdkantoor - maar juist om de inrichting van de werkprocessen, het aantal arbeidsplaatsen en kostenverlaging.

MANAGEMENTTAAK ► Tegen de achtergrond van de noodzaak een evenwicht te vinden tussen resultaatgerichtheid en procesgerichtheid is het nodig om op een systematische wijze het fusieproces vorm te geven. Het afsluiten van de deal - het ondertekenen van de intentieverklaring - vormt enkel de start van de fusie. Daarna gaat het erom de intenties uit te werken tot uitvoerbare maatregelen.

Om dat goed te kunnen doen is het starten van een aantal basisactiviteiten cruciaal. In de eerste plaats moet een goede projectstructuur worden ingericht. Projectdeelnemers moeten - nu het fusieproces niet meer uitsluitend een zaak is van de top van de organisatie - zorgvuldig worden geselecteerd. Een evenwichtige deelname van partijen is gewenst, naast voldoende onafhankelijkheid en objectiviteit om de synergie te kunnen herkennen en incasseren. Verder is belang-

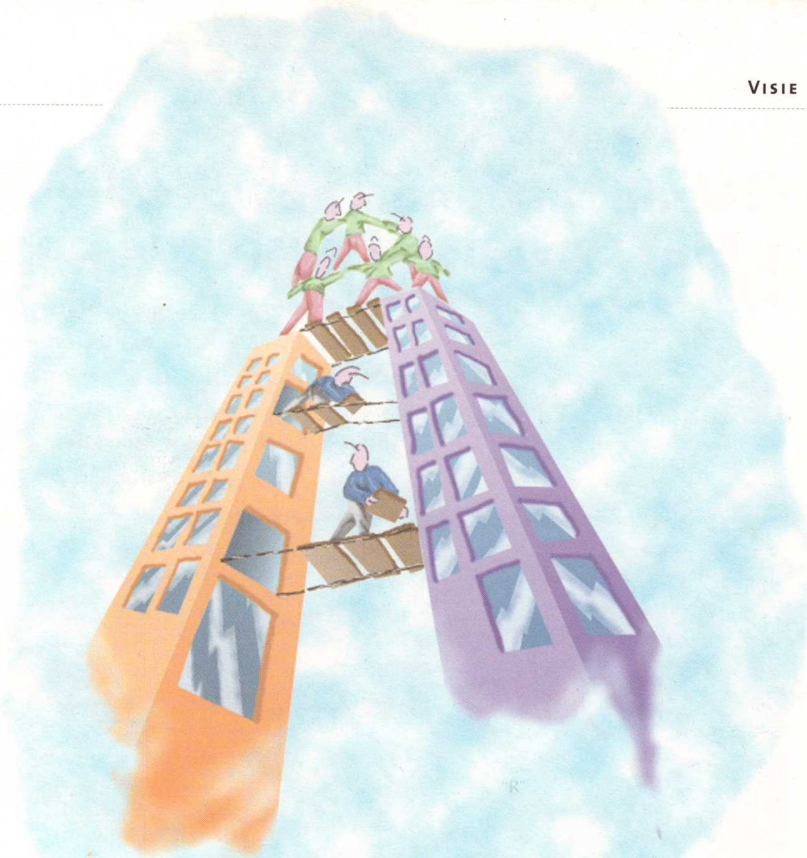


rijk, dat een goed draaiboek wordt opgesteld. Fusieprocessen brengen veel onzekerheid mee. Een goede planning met relevante mijlpalen kan die onzekerheid meer beheersbaar maken. Door middel van tijds- en middelenplanning wordt inzichtelijk welke activiteiten op welk moment moeten te worden uitgevoerd. Wanneer de belangrijkste mijlpalen moeten worden bereikt. Hierdoor wordt de organisatie zich bewust hoeveel energie en tijd een dergelijk proces kost. De medewerkers die een rol hebben te spelen in een fusieproces hebben immers ook nog hun eigen werk uit te voeren: tijdens de verbouwing gaat de verkoop wél gewoon door. Onderdeel van het draaiboek is ook een communicatieplan. Dat maakt helder met welke doelgroepen op welke wijze, met welk doel en door wie moet worden gecommuniceerd. Bovenstaande activiteiten vormen de basisvoorwaarden om een fusieproces te kunnen managen. De inhoud van dat proces komt vervolgens aan de orde.

INTEGRATIEPROCES ► De samenwerking brengt met zich dat tot voorheen autonome organisaties worden geïntegreerd. Via de nieuwe en werkende organisatie moeten de beoogde fusievoordelen tot uitdrukking gaan komen. Daarvoor is het nodig om een zodanige aanpak te kiezen, dat de fusievoordelen steeds als perspectief blijven wenen. Voor elke organisatie geldt, dat helder moet zijn welke koers zal worden gevolgd en wat de belangrijkste doelstellingen zijn. Partijen dienen een gezamenlijke visie en strategie op markten, klanten en de toekomstige organisatie te ontwikkelen en van daaruit de hoofdpunten van het nieuwe beleid te formuleren. Dat heeft consequenties. Een versterking van de marktgerichtheid als hoofdpunt van beleid betekent, dat de organisatie zich ook zo zal moeten opstellen. Dit bepaalt niet alleen hoe de structuur van de organisatie eruit zal zien, maar evenzeer de manier waarop medewerkers in die structuur functioneren en welk gedrag van hen wordt verwacht.

GEFASEERD ► In het algemeen wordt een nieuwe structuur voor een gefuseerde organisatie in twee fasen ontwikkeld. Allereerst wordt een hoofdstructuur opgesteld. Op grond van aan de strategie ontleende principes wordt het organisatiemodel neergezet. Deze fase moet primair door het topmanagement worden uitgevoerd. Detailontwerp van functies en processen is nog niet aan de orde. Als kostenreductie een doel is dan is dit het moment om hieraan in de nieuwe organisatie gestalte te geven. Bijvoorbeeld door het weghalen van onnodige hiërarchische lagen of het beperken van niet direct productieve functies. In de tweede fase wordt de organisatie ingevuld. Nu gaat het erom de synergie daadwerkelijk te verzilveren, door bij de invulling van de organisatie bewust aandacht te besteden aan de mate van overlap en de mogelijkheden van tot nu toe onbenutte schaalvoor- delen.

Het nieuw inrichten van een organisatie vereist ook,



dat afspraken worden gemaakt over de wijze waarop de onderneming zal worden bestuurd. Afspraken over de inrichting en personele bezetting van de topstructuur zijn cruciaal voor het succesvolle begin van een fusieproces. Dit gevoelige onderwerp vormt één van de belangrijkste risicogebieden bij het überhaupt tot stand brengen van een fusie. Daarvan getuigen de met regelmaat terugkerende berichten over het afspringen van fusies omdat de leiding het niet eens kan worden over de verdeling van de topposities. Bij corporaties geldt, dat een fusie ook het moment is om de verhouding tussen bestuurders en de toezichthouders opnieuw te bezien. Het is ook het moment om de medezeggenschapstructuur te overwegen. Een fusie verlegt de zeggenschap en vereist daarom het opnieuw opzetten van de structuur, waarlangs medewerkers op een geïnstitutionaliseerde wijze (via de ondernemingsraad) hun medezeggenschapsrechten kunnen uitoefenen.

HET BLIJFT MENSENWERK ► Een nieuwe werkende organisatie na de fusie kan alleen worden gerealiseerd bij de gratie van medewerkers. De menselijke factor is essentieel voor het succes en dat begint bij het selecteren van de bemanning van de nieu-

we organisatie. Dat zijn niet enkel nieuwe mensen. Er zal in hoofdzaak met de bestaande bemanning een nieuwe start moeten worden gemaakt. Eén van de cruciale succesfactoren is dan ook het op een goede wijze bezetten van de sleutelfuncties in de nieuwe organisatie. In veel gevallen betekent dit, dat er keuzes moeten worden gemaakt tussen functionarissen van de oude organisaties. Heldere, zorgvuldige, objectiveerbare procedures - soms in de vorm van een sociaal plan - zijn hierbij vereist. Vakbonden kunnen een belangrijke rol vervullen bij het succesvol starten van een fusieproces. Fusieren kan grote gevolgen hebben voor de rechtsposities, werkgelegenheid, functies en arbeidsvoorwaarden. Het is noodzakelijk hierover snel tot afspraken te komen, eventueel via een sociaal plan met de vakbonden. Dit zal de onzekerheid bij medewerkers over de toekomst wegnemen en daarmee een belangrijke voorwaarde voor het succes van een fusie invullen. «

ILLUSTRATIE: OLTGHOF SENS

NADERE INFORMATIE EN VRAGEN: HELPDESK KPMG BRANCHEGROEP WONINGCORPORATIES TE AMSTELVEEN, KEES TEGEL RA EN DRS. IR. ALDERT DREIMÜLLER (020)6567233.

1 R. LUMB & T. HATTON: "MAKING MERGERS WORK", FOCUS ON CHANGE MANAGEMENT, MAY 1998. 2. ONDERZOEK KPMG CORPORATE FINANCE, APRIL 1998.