

“De quickfix is een illusie”

“De recessie zal tot gevolg hebben dat er nog meer fusies en bedrijfsovernames mislukken”. Professor Norbert Vanbeselaere, hoogleraar aan de universiteit van Leuven en auteur van het vorig jaar gepubliceerde boek *Het recept voor een succesvolle fusie*, grossiert in stevige taal.

Tekst: Judith van Ruiten
Fotografie: Friso Keuris



In zijn werkkamer bij het Centrum voor Sociale en Culturele Psychologie in hartje Leuven gaat Vanbeselaere er eens goed voor zitten. “Fuserende ondernemingen houden te weinig rekening met de vaak verschillende bedrijfsculturen en manier van zakendoen van de fuserende partij. Kijk naar General Motors en Saab, Alcatel en Lucent, Daimler-Benz en Chrysler. En zo kan ik nog meer voorbeelden van mislukte fusies noemen.” De professor sociale psychologie schreef er samen met drie andere wetenschappers een boek over. Sindsdien probeert Vanbeselaere zijn visie op succesvol fuseren zo ruim mogelijk te verspreiden via publicaties en presentaties. De Belgische wetenschapper heeft als voornaamste doel mislukkingen en de daarmee samenhangende menselijke drama's zo veel mogelijk te vermijden. En natuurlijk vertelt Vanbeselaere erover in zijn colleges.

“Na de fusie was de parkeerplaats vrijwel altijd om kwart over vijf leeg”

Overmoedige managers

“Je kunt heel goed leren van anderzins fouten”, vat de professor zijn filosofie samen. Hij sprak dan ook intensief met bij fusies betrokkenen, bijvoorbeeld met werknemers die vertelden hoe zij de fusie in hun bedrijf ervoeren. Een van de belangrijkste conclusies is de ‘illusie van de quickfix’. Met andere woorden: er is niet zoiets als een succesvolle, snelle fusie. Een goede samensmelting kost tijd. Maar dat is nou net niet wat betrokken bedrijven willen horen. “Er is vaak sprake van fusiekoorts”, legt van Vanbeselaere uit. “Overmoedige managers willen vaak simpelweg de grootste zijn. Of ze kunnen de fusiedruk van aandeelhouders en publiek niet weerstaan. Ze fuseren omdat iedereen dat doet, zonder dat er duidelijke redenen zijn om dit te doen.” Het personeel zit met de brokken als de te snel doorgevoerde fusie uitdraait op een drama. Een geïnterviewde werknemer merkt op: “Wat mij opvalt, is de parkeerplaats. Stond de parkeerplaats voor de fusie iedere dag zelfs na zes uur 's avonds nog vrij vol, is deze vlak na de fusie vrijwel altijd om kwart over vijf leeg.” Een ander: “Ik heb twee fusies meegemaakt en ben beide keren vertrokken. Ik was meer tijd kwijt aan het herstellen van de schade die de fusie had aangericht, dan aan het werk waarvoor ik was aangenomen.”

Verre van soepel

Een snelle succesvolle fusie is dus een illusie. Maar die les komt volgens de Belgische onderzoekers niet terecht bij de mensen die hem moeten leren: de interim-managers die het proces begeleiden. Zij worden vaak niet geconfronteerd met de negatieve gevolgen van hun aanpak, want tegen de tijd dat de ellende zich openbaart, zijn de adviseurs meestal al ergens anders aan de slag. Onderzoek wijst uit dat bedrijven hierover hun mond liever niet open doen. Opvallend veel bedrijven hadden dan ook geen zin om mee te werken aan het onderzoek van de professoren. “Er zijn zo veel problemen dat we vrezen dat men een vertekend beeld van fusies zou krijgen als jullie onderzoek zouden doen bij ons”, was een veelgehoord geluid. De cijfers spreken echter voor zich. Uit onderzoek is gebleken dat zeventig tot negentig procent van alle

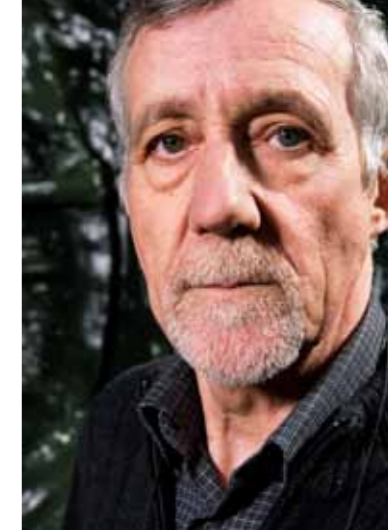
“Het is belangrijk dat werknemers zich snel verbonden voelen met de nieuwe organisatie”

fusies mislukt. Ook uit de vragenlijsten die negenduizend werknemers van vijf grote en zeven kleine gefuseerde bedrijven en organisaties invulden, blijkt dat het merendeel van de fusies verre van soepel verloopt. Veel werknemers geven aan dat zij zich zelfs jaren na dato sterker verbonden voelen met de vroegere organisatie dan met de nieuwe fusieorganisatie. Volgens Vanbeselaere idealiseren zij het verleden. “Het is een feit dat hoe verder het verleden verwijderd is, des te fijner de herinneringen aan de vroegere werkplek zijn”, legt hij uit. “Maar het valt niet te ontkennen dat de identiteit en werkwijze van het ene bedrijf vaak daadwerkelijk ten koste gaan van het andere bedrijf.” Zo werd er tijdens een fusie tussen twee Amerikaanse spaarbanken niet genoeg rekening gehouden met de totaal verschillende bedrijfsculturen van de financiële instellingen. Het ene bedrijf had bijvoorbeeld een directeur die als autoritair bekendstond, terwijl die van het andere bedrijf een ‘goedzak’ werd genoemd. Ook de inrichting van de kantoren verschilde. Het kantoor van de ‘goedzak’ beschikte bijvoorbeeld over een gezellige cafetaria en kantoormeubelen van de beste kwaliteit, terwijl het andere bedrijf er een Spartaanse inrichting op nahield. En dan hebben we het nog niet eens gehad over de verschillen in werkwijze. De werkgroep die de verschillen tussen de bedrijven moest

oplossen, stuitte al snel op problemen. Deze hobbels bleken bijna te groot, want elke bank vond de eigen manier van werken de beste.

Verbondenheid

Het valt niet mee om aan de fusiekoorts het hoofd te bieden en een bedrijf goed draaiende te houden. Zeker als de fusie gepaard gaat met een kostenbesparing en banenverlies. Bij fusies zullen de werknemers die overblijven vaak harder moeten werken dan normaal. Het is daarom van belang dat zij zich zo snel mogelijk verbonden voelen met de nieuwe fusieorganisatie. Personeelsleden met een sterke organisatiebinding blijven langer trouw aan de organisatie en aanvaarden sneller organisatorische veranderingen. “Maar het verkrijgen van die binding met de nieuwe fusieorganisatie is nu juist problematisch, omdat personeelsleden hun identiteit voor een groot deel ontleen aan de vroegere organisatie”, legt Vanbeselaere uit. “Ze zijn vaak bang om verworven rechten en voordelen kwijt te raken. Weerstand tegen de fusie is dan nooit ver weg.” Het pleidooi van Vanbeselaere is daarom dat er veel aandacht hoort te zijn voor de menselijke kant bij een fusie of overname. Het management moet goed communiceren en het personeel overtuigen van de noodzaak en voortgang van de fusie. Dit lijkt logisch,



Norbert Vanbeselaere is hoogleraar aan het Centrum voor Sociale en Culturele Psychologie aan de universiteit in Leuven, België. Vanbeselaere doet onderzoek naar relaties binnen en tussen sociale groepen in organisaties na een fusie. Samen met Jan Van Raes, Hans De Witte en Filip Boen publiceerde hij het boek: *Het recept voor een succesvolle fusie.*

“Het personeel moet eerst door een rouwproces”

>> maar fusies en overnames worden regelmatig doorgevoerd vanuit een drang naar macht of hoge bonussen. Als het personeel actief kan meepraten en besluiten over de fusie zal dat de fusiebinding bevorderen. Dat is des te meer het geval als de vroegere organisatie verder leeft in de nieuwe, zonder een van de bedrijven te benadelen. Bijvoorbeeld door een herkenbare naam te behouden of het computersysteem te handhaven. Het is ook belangrijk om duidelijke procedures en afspraken te maken, zodat het personeel weet waar het aan toe is.

Rouwproces

Om het wantrouwen tussen de fusiepartners te beperken, kun je in de beginfase van het fusieproces elke groep beter zo veel mogelijk de eigen grenzen in tact laten houden. Op die manier staan werknemers meer open voor verandering en houden ze minder krampachtig vast aan de oude organisatie. “Vervolgens kun je langzaam werken aan een overkoepelende structuur”, vertelt Vanbeselaere. “Het management moet ervoor zorgen dat het personeel de fusieorganisatie beschouwt als een werkgever die het waard is om zich aan te verbinden.” Voordat je kunt spreken van een nieuwe fusie-identiteit zullen de personeelsleden eerst door een rouwproces heen moeten om zich los te maken van de oude organisatie. Vanbeselaere: “Dat kan maanden, zelfs jaren duren.” ●

Vijf mislukte fusies en/of overnames

Sabena - Swissair

Op 7 november 2001 werd Sabena failliet verklaard. Swissair wordt verweten dat het Sabena heeft ‘leeggezogen’. Zo dwong het Sabena, terwijl het er financieel heel slecht voorstond, een compleet nieuwe vloot Airbustoestellen aan te schaffen. Christian van Buggenhout, de curator van Sabena, eist 1,9 miljard euro terug van de nog bestaande Swissair-bedrijven.

Saab - General Motors

Vanaf januari 2000 was Saab een volle dochter van General Motors. Saab verloor na de fusie stukje bij beetje steeds meer de identiteit die het merk succesvol had gemaakt. De verkopen gingen in dezelfde lijn mee naar beneden. Uiteindelijk besloot GM in 2009 het merk te verkopen. Na vele afgewezen biedingen, kocht het Nederlandse Spyker uiteindelijk Saab op 26 januari 2010.

Alcatel - Lucent

Het Frans-Amerikaanse telecombedrijf fuseerde in 2006. Sindsdien wil het slechte nieuws niet ophouden. Alcatel-Lucent verloor sinds de fusie twintig miljard dollar aan beurskapitalisatie. Bij de fusie voorzag een diepgaand herstructureringsplan in het schrappen van 16.500 banen tot 2009.

Daimler-Benz - Chrysler

De gefronste wenkbrauwen waren niet van de lucht toen het degelijke Daimler-Benz het toch als wat ordinair bekendstaande Chrysler overnam. De Duitsers investeerden stevig en brachten de kwaliteit van een deel van de Chryslers naar een hoger plan. Met name de duurdere modellen profiteerden. Maar uiteindelijk bleek het allemaal te weinig voor een succes, en zetten de Duitsers de Amerikaanse activiteit in 2007 al weer in de etalage. Het werd gekocht door de Amerikaanse investeringsmaatschappij Cerberus. Zelfstandig wist Chrysler het niet te rooien. In 2009 werd bekend dat Fiat een 35 procent belang in Chrysler neemt.

Bankentrio - ABN Amro

Het was met zeventig miljard euro een van de grootste overnames in de financiële sector ooit. Het bankentrio Fortis, Santander en Royal Bank of Scotland (RBS) ging heel diep om ABN Amro in handen te krijgen. De champagneflessen lagen nog maar net in de glasbak of de transactie ontplofte midden in het gezicht van de betrokken bestuurders. Fortis bleek de investering helemaal niet aan te kunnen en kwam aan de rand van de financiële afgrond te staan. Alleen overheidsingrijpen in België en Nederland redde de bank. RBS liep ook harde klappen op. De altijd zo zelfverzekerde RBS-bestuurder sir Fred Goodwin noemde de deal zijn grootste fout ooit. Kort erna moest hij opstappen. Op dit moment probeert ABN Amro Nederland, ondersteund door de Nederlandse overheid, te fuseren met Fortis Bank Nederland.

Thriller

“You know I’m Bad, I’m Bad...”, zong Michael Jackson. Dat liedje speelde door mijn hoofd bij het lezen van de gastcolumn van Jort Kelder in deze Fact. Want volgens Jort is de boekhouder of registeraccountant (een subtiel onderscheid dat niet aan rommelige hersentjes is besteed...) de *bad guy* die ‘neen’ zegt, en daarmee faillissementen, beursfraudes en wellicht zelfs kredietcrises (wishful thinking helaas) voorkomt. En als het goed is ook af en toe een ‘slechte’ fusie of bedrijfsovername.

Norbert Vanbeselaere, hoogleraar Sociale Psychologie, deed onderzoek naar het mislukken van fusies en overnames. Een van zijn aanbevelingen is om voldoende aandacht te besteden aan de menselijke kant. Het management moet goed communiceren en het personeel overtuigen van zowel de noodzaak als de voortgang van de fusie. In deze editie van Fact waarschuwt hij voor fusies die voortkomen uit een drang naar macht of bonussen.

In dit nummer komen ook direct betrokkenen bij Mergers & Acquisitions aan het woord, zoals Jan Aalberts. Als CEO van Aalberts Industries kent hij het klappen van de M&A-zweep uit ervaring. Hij hamert op een enthousiast management van het te acquireren bedrijf: “Als er geen enthousiasme is, gaat de deal niet door”, zo stelt Aalberts. Hij vertelt over de succesvolle aanpak, waarmee zijn bedrijf groot is geworden. Ooit begonnen met een handjevol mensen is Aalberts Industries inmiddels een aansprekende organisatie met duizenden werknemers op meer dan honderd locaties wereldwijd. De opvattingen van Aalberts sluiten mooi aan bij de adviezen van Vanbeselaere.

Een van de aansprekende deals van 2009 was de overname van Super de Boer door Jumbo. Over de adviserende rol van Deloitte hierbij spreekt Ton van Veen, de CFO van Jumbo, in deze Fact met enkele betrokken Deloitters. Deloitte Nederland zelf heeft ook een trackrecord voor wat betreft fusies en overnames. De kwaliteiten van de Nederlandse Accountants Maatschap, Tombe Melse Groep, TRN Groep, Bakkenist, VB Groep en Andersen Nederland zijn in het verleden samengesmeed en vormen nu onder de vlag van Deloitte een van de grootste accountants-adviesorganisaties. Niet vanuit een drang naar macht of bonussen. Maar om organisaties optimaal en op maat te adviseren. Zo voorkomen we, om een andere song van Michael Jackson aan te halen, dat het voor betrokkenen uitmond in een ongewenste *Thriller*.



Roger Dassen

“Besteed voldoende aandacht aan de menselijke kant van fusies”