

Hoe van uw fusie een succes te maken?

Onderzoek heeft aangetoond dat meer dan de helft van het aantal fusies mislukt (= de doelstellingen worden niet gerealiseerd). Vraag: Hoe komt dat? Wat kan de leiding eraan doen om het wel te laten slagen?

Ik heb een aantal fusies van dichtbij meegemaakt. Als ik achteraf analyseer waar het misgegaan is, dan kom ik tot de conclusie dat **vooraf onvoldoende is nagedacht over de te bereiken synergie-effecten**. Als de leiding daar wel een helder beeld over had, dan hadden zij onvoldoende doorgedacht hoe die synergie-effecten te bereiken. Als niet helder is hoe de beoogde synergie-effecten te bereiken, komt de leiding na het bekendmaken van de fusie voor een onmogelijke taak te staan nl. men heeft onvoldoende strategisch kader om op alle vragen (en dat zijn er veel) van medewerkers en klanten een snel en zorgvuldig antwoord te geven.

Hoe wel succesvol te fuseren?

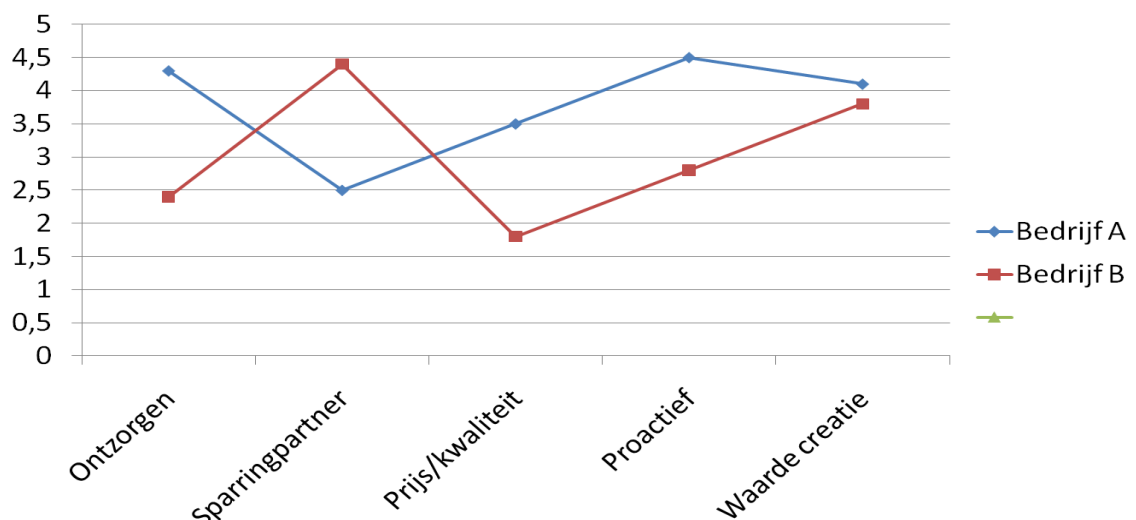
Stap 1: Het begint met het formuleren van **een heldere ambitie**. Een toekomstige situatie waar u echt voor wilt gaan. Immers dit is uw energiebron. Deze energiebron moet krachtig genoeg zijn om elke dag over een enorme energie te beschikken, die u nodig heeft om medewerkers en klanten te mobiliseren om met u het traject in te gaan. Is de energiebron onvoldoende, dan dooft deze op den duur uit. Uiteindelijk mislukt dan de fusie.

Stap 2: U hebt een helder beeld nodig hoe u uw ambitie wilt realiseren. U weet wat ervoor nodig is om uw doelstellingen te realiseren. Als u niet weet wat ervoor nodig is om uw ambitie te realiseren, kunt u ook niet **de juiste fusiepartner** selecteren.

Stap 3: U maakt een inschatting of u uw doelstellingen op eigen kracht kunt realiseren. Als dat niet zo is, gaat u een partner zoeken die op essentiële punten complementair is aan uw bedrijf. Hoe groter de verschillen, hoe mooier het is (als u in staat bent de verschillen te waarderen en daar gebruik van te maken).

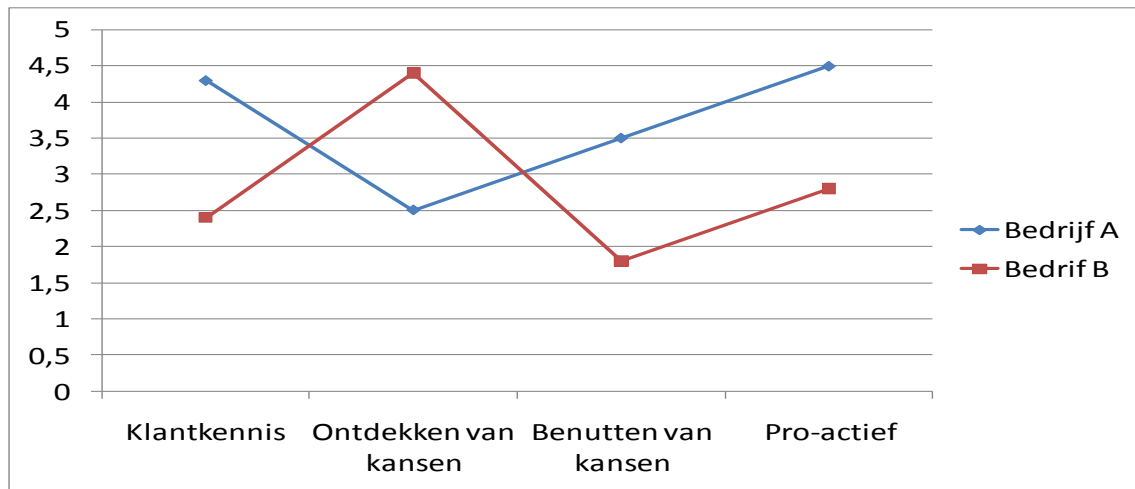
Voorbeeld:

Uw ambitie is om **de** sparringpartner van de MKB ondernemer te worden in uw regio. Binnen uw regio zijn 330 ondernemingen, die vallen binnen uw doelgroep. 30 daarvan zijn uw klant en bij 13 ondernemingen bent u de sparringpartner. Over drie jaar wilt u de sparringpartner zijn bij 50 ondernemingen. U heeft nog 3 relatiebeheerders die binnen afzienbare tijd zelfstandig de rol van sparringpartner kunnen uitvoeren. Op eigen kracht acht u de realisatie van deze doelstelling niet haalbaar.



U gaat dus op zoek naar een partner, die al een aantal goede sparringpartners (5) in huis heeft.

U gaat verder onderzoeken waar uw sparringpartners(en die van uw fusiepartner) goed in zijn.



De sparringpartners van de partner zijn goed in het ontdekken van kansen, het onderdeel wat bij u het minst ontwikkeld is. De partner is al sparringpartner van 12 ondernemingen binnen uw doelgroep.

Na de fusie beschikt u over 9 sparringpartners, die in drie jaar bij nog 25 ondernemingen de rol van sparringpartner dienen in te vullen. Dit wordt nu ineens een zeer reële doelstelling.

Stap 4: hoe gaat u uw doelstelling realiseren? U gaat middels interne bijeenkomsten met de 9 sparringpartners aan de slag om te kijken hoe zij bij de 25 ondernemingen de rol van sparringpartner gaan vervullen. Vragen die u zich kunt stellen:

- Hoe ontdekt de partner zoveel kansen?
- Welke tools hebben zij daarvoor?
- Welke specialisaties hebben alle sparringpartners?
- Over welke branchekennis beschikken zij?
- Welke klanten van bedrijf A kunnen door een sparringpartner van bedrijf B bediend worden en vice versa.
- Welke nieuwe diensten kunnen ontwikkeld worden met de gezamenlijke expertise?

Als de belangrijkste spelers voor de doelen willen gaan, dan wordt het een succes (als we willen, dan kan het).

Het volgende artikel gaat over hoe het bestuur om kan gaan met wat er direct na de fusie allemaal op hen afkomt.

Nico de Vrij en Steven de Geest

PS: Wij wensen u fijne dagen en een inspirerend 2011 toe.