

U bent gefuseerd en dan

En dan begint het pas. Dan komt er enorm veel op u af. Veel meer dan u aankunt. Immers u gaat bouwen aan een nieuwe onderneming. Niet vanaf scratch, maar vanuit 2 bestaande organisaties, die elkaar nog moeten leren kennen.

Meer dan de helft van het aantal fusies mislukt d.w.z. de doelstellingen die beide partijen geformuleerd hadden (impliciet of expliciet) worden niet gerealiseerd. Dat komt mede doordat de leiding totaal onderschat van wat er nodig is om de fusie te doen slagen. Dat werd weer veroorzaakt door een gebrek aan ervaring.

De leiding realiseert zich onvoldoende dat zij van scratch moeten beginnen om een nieuwe onderneming te bouwen. Daarbij komt nog dat zij beginnen vanuit een achterstandspositie. In de eerste plaats hebben de medewerkers niet om de fusie gevraagd. Dat betekent dat de veiligheid van medewerkers op het spel staat. Alle medewerkers zijn angstig, ook al zullen ze dat niet zeggen. Zij zijn erop gericht om hun functie te behouden, nemen geen initiatieven en wachten af wat er gaat gebeuren.

In de tweede plaats hebben ook de klanten niet om de fusie gevraagd. Zij vragen zich af: Wat gaat het voor ons betekenen? Krijgen we een andere vennoot/relatiebeheerder? Gaan de tarieven omhoog? Blijft de kwaliteit van de dienstverlening hetzelfde? Klanten, die niet helemaal tevreden zijn, zien nu hun kans schoon om bij andere kantoren offertes aan te vragen.

De leiding krijgt dus te maken met onzekere, angstige en daardoor ook emotionele medewerkers en met klanten, die veel vraagtekens hebben over wat de fusie voor hen betekent. Wat iedereen graag wil is zo snel mogelijk duidelijkheid, liefst binnen een paar dagen. Maar dat lukt natuurlijk niet.

De nieuwe onderneming krijgt ook een nieuw bestuur. Dat betekent een nieuwe groep, die nog aan elkaar moet wennen. Waar houdt een beginnende groep zich voornamelijk mee bezig? Beleefd en oppervlakkig contact, hoe gaan we met elkaar om, wie heeft hier de macht, wat mag ik wel en wat mag ik niet. Van deze beginnende groep wordt echter gevraagd om in een hoog tempo besluiten te nemen, die enorme consequenties kunnen hebben voor het succes op de lange termijn.

Wat er zich in de onderneming gaat voordoen, speelt zich ook af binnen het nieuwe bestuur. Hoe gaan zij om met cultuurverschillen? Zaken die tot dan toe vanzelfsprekend waren, worden nu ineens ter discussie gesteld. Het is hoogst irritant als vanzelfsprekende zaken ter discussie worden gesteld. Mensen hebben de neiging om de oorzaak van die irritatie bij de ander neer te leggen. Zij vergeten gemakshalve dat de ander slechts de aanleiding is, maar nooit de oorzaak. Zijn er grote cultuurverschillen, dan doen zich veel irritaties voor. Mensen in een beginnende groep slikken die irritaties in om de goede vrede te bewaren. De irritaties worden netjes opgespaard, totdat de bekende druppel de emmer doet overlopen.

De kans is groot dat het bestuur ondergesneeuwd raakt. Zeker bij accountantskantoren, omdat de partners ook nog hun cliënten goed moeten blijven bedienen, wat in veel gevallen op zich al bijna (of meer dan) een dagtaak is.

Hoe dit te voorkomen?

1. Zorg voor ruim voldoende voorbereidingstijd.

De leiding van beide bedrijven trekken net zoveel tijd uit als nodig om de strategie van de nieuwe onderneming te formuleren, voordat de fusie bekend gemaakt wordt. Trek hier liever te veel tijd voor uit dan te weinig. 2 dagen met elkaar op de hei is weinig.

De leiding werkt tijdens deze bijeenkomst toe naar:

- ✓ De keuze van een nieuw bestuur op basis van vooraf afgesproken criteria.

Om even bij stil te staan

- ✓ De missie, visie en kernwaarden van de nieuwe onderneming.
- ✓ De gewenste cultuur.
- ✓ De strategische doelen voor de komende drie jaren.
- ✓ De doelen voor het komende jaar.
- ✓ De structuur (voorlopige organisatieschema)
- ✓ De communicatie over de fusie naar medewerkers en klanten.
- ✓ De ICT (met welke systemen gaat gewerkt worden)
- ✓ De marketingplannen.
- ✓ Hoe worden medewerkers bij de fusie betrokken?
- ✓ De antwoorden op de verwachte vragen van klanten en medewerkers
- ✓ Concrete plannen over wie wanneer welke stappen gaat zetten in de komende drie maanden en welke mijlpalen gerealiseerd dienen te worden.

Het is belangrijk deze bijeenkomst door externe deskundigen te laten faciliteren. De externe deskundigen faciliteren het proces en letten op hoe iedereen erin zit, hoe de besluiten genomen worden, hoe het energieniveau in de groep is. Zij zijn ook op de hoogte welke thema's aan de orde zijn.

Uiteindelijk gaat het erom dat alle leidinggevenden weten welke richting de onderneming op wil en hoe ze daar willen komen. Sterker nog: zij staan er volkomen achter en kunnen dit op een enthousiaste manier uitdragen aan klanten en medewerkers.

Alleen door een fusie goed voor te bereiden, heeft de fusie kans van slagen. Mocht blijken dat de leiding onvoldoende enthousiast is over de te bereiken synergie voordelen, is het beter om er niet aan te beginnen. Het waarom van de fusie moet zo stimulerend zijn dat je tegenslagen aankunt. Die zullen zich altijd voordoen. Als het waarom sterk genoeg is, kun je omgaan met het wat en hoe en met elke verleiding of tegenslag. Als het waarom niet sterk genoeg is en je geen duurzame energie en brandstof hebt om vooruit te gaan, dan hou je op zodra je uitdagingen en obstakels tegenkomt.

2. Benoem een fusiemanager

Benoem iemand tot fusiemanager. Zie de fusie als een project met allemaal deelprojecten. De fusiemanager moet een ervaren projectleider zijn. Kan iemand van binnen de organisatie zijn (iemand die veel invloed heeft en op geen enkele wijze ter discussie staat) of iemand van buiten de organisatie (onpartijdig, onbevooroordeeld, gaat weg als project klaar is). De fusiemanager moet veel bevoegdheden krijgen en zwaar gesteund worden door zijn opdrachtgever nl. het bestuur.

Met een goede voorbereiding, een krachtige fusiemanager, een sterke intentie en verbindende communicatieve vaardigheden zal het aantal mislukte fusies aanzienlijk afnemen.

Nico de Vrij

Januari 2011.

Om even bij stil te staan