

Bedrijven zijn net mensen!

Hoe vergroten we de kans op een succesvolle integratie van bedrijven?

Bedrijfsovernames. Vanzelfsprekend dat ze lukken is het niet. Dat heeft niet zozeer met de acquisitie zelf te maken, maar veel meer met het integratieproces. Daarom de vergelijking met relaties. Want weet je nog, je periode als vrijgezel? De vrijheid om alles te kunnen doen wat je wilde. En wat herinner je je van de periode dat je je partner tegenkwam? Wanneer wist je zeker dat je wilde samenblijven of trouwen? En wanneer ken én begrijp je elkaar echt? Duidelijk is dat we binnen relaties fasen doorlopen. En bedrijven zijn net mensen. In dit verhaal aandacht voor de zachte kant van bedrijfsintegraties. Hoe blijf je tijdens het hele proces reëel? Hoe zorg je dat klanten, medewerkers en directies weten waar ze aan toe zijn? *De fasen en ervaringen van Udo Waltman, directeur van Sansidor, uiteengezet op basis van zijn eerdere ervaringen.*

DE ONTDEKKINGSFASE

Achtergrond

'Herinner je je tijd als single nog? De zaterdagavonden in het café; alle ruimte om te doen wat je wilde, wanneer je wilde en met wie je wilde. Het gevoel is vergelijkbaar met een ondernemer die voor zichzelf begint. Op basis van eigen waarden, normen en doelstellingen worden beslissingen genomen. Op zakelijk gebied wordt door de jaren heen een eigen werkelijkheid gecreëerd, een eigen MKB-bedrijf. Toch kan de lol er als vrijgezel op termijn vanaf gaan. Er kan behoefte ontstaan om je ergens bij aan te sluiten. Je wilt graag "verder komen". Je beslist dat het tijd is voor het "echte werk". Je stelt je open en gaat op onderzoek uit. Bedrijfsmatig kan zich hetzelfde afspelen. Ondernemers kunnen zich afvragen of ze nog zelfstandig verder willen. En of een verkoop of een fusie niet tot een groter succes kan leiden, tot meer continuïteit ook. Ze zoeken samenwerkingsverbanden en ervaren wat dit met hen doet. Overigens, een levenspartner is er meestal niet meteen. Het is een ontdekkingsreis op zich. Want wat wil je nu echt en wie past hierbij? De keuze om een zelf opgebouwd MKB-bedrijf te verkopen, is al net zo'n ingewikkeld proces. Er zit vaak een laag van ervaringen en emoties onder.'

Ervaringen

'Ik denk dat het in deze ontdekkingsfase vooral belangrijk is om het "waarom" van de verkoop te achterhalen. Drijfveren moeten duidelijk worden verwoord. Zo scheppen beide nieuwe bedrijfspartners vanaf het begin van het proces duidelijkheid. Een succesvol MKB-bedrijf wordt in de meeste gevallen gerund door een gedreven eigenaar en een betrokken team. Een idealistisch antwoord van de verkoper is dat het bedrijf verkocht gaat worden voor de continuïteit. Veel eigenaren willen in eerste instantie betrokken blijven. Zijdelings wordt misschien aangegeven dat ze ook goed geld voor hun bedrijf willen krijgen. Wat mij betreft moet hier niet te zenuwachtig over gedaan worden. Ben vooral rechtdoorzee. Geef aan wat de intenties zijn, en ben ook duidelijk in de rollen die vervuld gaan worden. Vergeet als verkoper niet dat het óók een optie is om je bedrijf te verkopen, de deur dicht te doen en te vertrekken. Of spreek overtuigd uit dat je wilt blijven, samen doorbouwen en passievol wil blijven ondernemen. En ben als koper ook duidelijk over waarom de koop zo interessant is en wat daarvan op meerdere gebieden de gevolgen zullen zijn voor de verkoper.'

DE VERLIEFDHEIDSFASE

Achtergrond

'Het voelt vaak alsof een levenspartner er "ineens" is. Alles klopt. Dit is een nieuw begin. De verliefdheid is allesoverheersend, met weinig ruimte voor ratio. Niks kan je tegenhouden. Die gevoelens zijn hetzelfde als bedrijfsmatig tegen de juiste partner aangelopen wordt. Deze opwindende periode kenmerkt zich door heel veel nieuwe kansen. De synergievoordelen worden uitgebreid besproken en niets lijkt in de weg te staan van een succesvolle samenwerking. De verliefde gevoelens houden deze keer ook aan; het teken dat het "echt" is. Jullie bespreken de vorm waarin jullie je relatie willen gieten. Belangrijke thema's worden vastgelegd en er komt een samenlevingsvorm. Misschien komt het zelfs tot een huwelijk. Zakelijk gezien is de verkenningsfase definitief voorbij. Er komt een letter of intent, due diligence wordt uitgevoerd en zo langzamerhand breekt de tijd aan om de overname bekend te maken.'

Ervaringen

'In deze fase ben je als samenwerkingspartners vooral op elkaar gericht. Het is een intensieve periode van minimaal vijf maanden tot anderhalf jaar. De buitenwereld is nog niet op de hoogte, dus beide partijen leven in een bubbel. Kenmerkend is dat de nieuwe bedrijfspartners vooral veel nieuwe kansen zien. Het is ook een veeleisende periode. De verkopende partij geeft bijvoorbeeld volledig inzicht in de processen en boekhouding van het bedrijf. Achteraf vind ik dat er in deze fase meer aandacht had moeten zijn voor het cultuuraspect van het bedrijf waarbij ik in die tijd in de directie zat. We waren zo bezig met het proces, de cijfers en het beantwoorden van vragen, dat onze cultuur te veel naar de achtergrond verdween. Het is belangrijk om in deze fase de normen, waarden, cultuuraspecten en unieke aspecten van het bedrijf mee te nemen. De bedrijfsmatige "ik" moet duidelijk naar voren komen. Achteraf denk ik dat we in deze fase veel meer van onszelf moeten laten zien. Gesprekken hadden moeten voeren over wat belangrijk voor ons is, waarom we doen wat we doen. De overnemende partij als het ware binnentrekken in onze wereld. Verder is het belangrijk om te beseffen dat alles misschien wel grootster ervaren wordt dan het is. Enthousiasme voert in deze fase de boventoon. Je bent vaak nog maar met een kleine groep op de hoogte van de overname en denkt vooral in kansen. Goed en logisch, maar besef wel dat er –in de vorm van medewerkers bijvoorbeeld- ook nog een buitenwereld is, die zaken misschien heel anders ervaren.'

Tips

- Durf aan te geven dat een fusie of overname iets groots en ingrijpends is. Spreek dit uit en breng hier geen nuances in aan. Ben aan de andere kant wel realistisch en besef dat er ook een buitenwereld is die de bedrijfsovername als minder groots ervaart.
- Denk in deze fase ook al na over de gevolgen van de bedrijfsovername. Niet alleen op het gebied van kostenbesparingen en omzetverhoging, maar juist ook op het gebied van bedrijfscultuur. Want wat zijn jullie waarden en normen als bedrijf, en gaan die bij een overname issues opleveren?

HET HUWELIJK EN DE WITTEBROODSWEKEN

Achtergrond

'Dan is er de langverwachte trouwdag. Maar eerlijk, was deze dag nu echt alles wat je ervan verwachtte? Was het werkelijk de mooiste dag van je leven? Of het ging het allemaal wel heel snel en had je achteraf meer tijd willen spenderen aan gesprekken met bezoekers, zelf feest willen vieren en iets minder bezig willen zijn met alles wat die dag moest passeren? De daadwerkelijke overname kan vergeleken worden met het huwelijksfeest. De zakelijke contacten zijn ondertekend, het geld is overgeschreven en eventueel nieuwe bestuurders treden aan. Natuurlijk zijn de wittebroodsweken leuk: de felicitaties stromen binnen, delegaties van de overgenomen partij komen op bezoek en klanten reageren enthousiast op het nieuws. Maar dan?'

Ervaringen

'Als directie waren we destijds overtuigd: de bekendmaking van de overname aan onze driehonderd medewerkers was hét moment waarop alles samen zou vallen. We hadden een mooie presentatie voorbereid, waarin we onze nieuwe toekomst presenteerden. Een toekomst met mooie nieuwe kansen en een aansprekende nieuwe eigenaar waardoor de wereld letterlijk binnen handbereik lag. We wilden onze medewerkers ter geruststelling vooral ook de boodschap meegeven dat er niks zou veranderen. We hielden dezelfde naam, onze locaties bleven hetzelfde, aan de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zou in basis niet getornd worden en we bleven onze mentaliteit en werkwijze houden. Het contrast tussen onze euforie als directiecomité en de relatieve gelatenheid van de medewerkers had op "dé dag" niet groter kunnen zijn. Het is niet dat de medewerkers het nieuws niet leuk vonden, maar ze beleefden het niet zoals wij het beleefden. Achteraf logisch. Ze hadden niks van de voorfase meegemaakt. En sowieso is het voor medewerkers minder interessant wie de eigenaar van een bedrijf is. Vooral als zo (overdreven) met klem gezegd wordt dat alles hetzelfde blijft. 'Hierdoor werd de voetbalwedstrijd van die avond bij wijze van meteen weer zeker zo interessant.....'

HET ECHTE LEVEN

Achtergrond

'Dit is de periode, waarin je als partners op elkaar ingespeeld moet raken. Waarin je elkaar echt leert kennen, accepteren en begrijpen. Twee individuele bedrijven moeten samensmelten, en hierdoor komen de eigen karakters juist sterk bovendrijven. Bedrijfsmatig is dit een confronterende fase. Het wordt duidelijk wat je aan elkaar hebt en wat de onderliggende intenties zijn. Zo zal er over de eigen identiteit heengestapt moeten worden. Dat is niet gemakkelijk en gaat zeker niet vanzelf. Verschillen tussen de partners zijn zichtbaar en de persoonlijke profilering begint. Natuurlijk willen medewerkers in een nieuwe setting laten zien waartoe ze in staat zijn. En zo kunnen er ook issues komen met klanten of binnen het managementteam. Wil deze relatie gaan slagen, dan moet er heel hard gewerkt worden aan een goede verstandhouding en afstemming van bedrijfsculturen. Twee verschillende werelden moeten elkaar gaan vinden. Dat kost tijd en energie. Er is welwillendheid nodig.'

Ervaring

'De cultuurverschillen worden in deze fase duidelijk en dat maakt het lastig. In ons geval wilden we bijvoorbeeld sterk vasthouden aan onze identiteit. We voelden ons door de overname intern alleen maar sterker met elkaar verbonden en stelden ons op als een vechtlustig "Gallisch dorp". Zo wilden we bijvoorbeeld onze naam en ons logo niet meteen veranderen. We wilden daar een zachte overgangperiode voor. Ik kan me achteraf voorstellen dat zo'n veeleisend gesloten front niet sympathiek overkomt. Ergens zullen de nieuwe bedrijfspartners dit even moeten "laten" gebeuren, omdat het nu eenmaal niet meteen "business as usual" kan zijn. Zelf kwamen we in een identiteitscrisis terecht: we waren niet meer het leuke MKB-bedrijf, maar voelden ons ook niet meteen een corporate. We waren in transitie en wisten het even niet meer. Dan voelt die gesloten rugbyhouding vertrouwd. Het heeft echter geen zin om hierin door te slaan. Een open houding is nodig. Als iets in deze fase duidelijk wordt, dan is het dat er zaken gaan veranderen.

Achteraf gezien hadden we hier sneller aan moeten gaan staan. Nu zijn we nog jaren bezig geweest om aan onze identiteit vast te houden. Dat zou ik nu anders doen. Ik zou, met het oog op de toekomst, harder durven te veranderen en in te grijpen als het nodig is. Zaken afkappen die op termijn niet positief bijdragen aan het corporate-gevoel. Hier uiteraard met belanghebbenden over communiceren. Een snelle implementatie van de nieuwe cultuur biedt voor iedereen duidelijkheid. Biedt de noodzakelijke ruimte om te groeien. Op de lange termijn heb je hier het meest aan. Accepteer dus dat een overname met verandering gepaard gaat, en ben niet bang om die verandering op het juiste moment concreet te maken. Spanningen komen er toch. Tussen nieuwe bedrijfspartners, maar ook met klanten en medewerkers.

Klanten willen bijvoorbeeld de prijs van de ene, maar de dienstverlening van de andere. Ook medewerkers doen aan 'cherry picking', en gaan op zoek naar manieren om het beste uit twee werelden te halen. Zo is bijvoorbeeld de pensioenvoorziening van het oude bedrijf interessant, maar kent de autoregeling in de nieuwe situatie meer voordelen. Ze willen het salaris van de een, maar de vakantiedagen van de ander. Durven veranderen heeft iets krachtigs. Het geeft aan dat je je schouders ergens onder durft te zetten.'

Tips

- Deze periode is vaak mooi, kansrijk, inspirerend en enthousiasmerend. Vergeet niet daar vooral af en toe bij stil te staan, het echt te ervaren en er van te genieten(!).
- Minder is beter: het is verleidelijk om enthousiast mee te gaan in alle aanvragen en bij ieder overleg aan te sluiten. Maak hierin slimme keuzes. Doe een kwart van wat je gevraagd wordt. Blijf eerst en vooral focus houden op de klant. Vervolgens op de eigen medewerkers. Dan op het management. Dan op de nieuwe corporate belangen.
- Maak in deze fase een duidelijke keuze: komt er een langzame overgang of een harde exit van een oude situatie? Een beetje van beide kan niet. Dat zit integratie alleen maar in de weg.
- In het geval van een harde exit, kan een 100-dagen-verander-methode ingevoerd worden. Communiceer helder over wat waar en wanneer gebeurt. Maak bijvoorbeeld ook een visuele roadmap, waarin je aangeeft wanneer de systemen, processen en de structuur aangepast worden. Dat schept duidelijkheid en overzicht.
- Het matchen van bedrijfsculturen is nooit makkelijk. Ben positief en vergeet vooral geen lol te behalen uit de verschillen en uit de WEDERZIJDSE-beïnvloeding, beide partijen kunnen -bij welwillendheid- zo veel van elkaar leren en overnemen!
- Synergie (denk aan kostenbesparing en omzetverhoging door diensten te combineren) is vaak de reden dat bedrijven samen gaan werken. Hier komt in deze fase echter weinig van terecht. Partijen zijn vooral nog met zichzelf bezig. Ben hier reëel in, accepteer dit en word er niet chagrijnig over.

DE SAMENSMELTING

Achtergrond

'Een goede relatie is vaak hard werken. Het gaat nooit vanzelf. Situaties veranderen, bijvoorbeeld door de geboorte van kinderen. Dat vergt aanpassingsvermogen. Die houding is ook nodig bij bedrijfsvernames. De nieuwe werksituatie is écht anders. Een succesvolle acquisitie kenmerkt zich uiteindelijk door de welwillendheid van beide partijen om de relatie koste wat kost te laten slagen. Voor de kopende partij is het zaak om naast alle harde zakelijke belangen, ook oog te hebben voor de zachte kant van een organisatie. Voor de verkopende partij ligt er weer een heel andere uitdaging: de oude identiteit is niet meer en zal losgelaten moeten worden. Er zullen misschien juist harde zakelijke beslissingen moeten worden genomen om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. En hiermee komen we toch weer uit bij het begin. In beginsel was de bedrijfsvername hier om te doen: een nieuwe toekomst, een nieuwe koers én heel veel nieuwe kansen. Durf hier als nieuwe partners de juiste basisvoorwaarden voor te creëren, met aandacht voor de zachte medewerkerskant én de harde zakelijke belangen. Durf te veranderen. Dat biedt duidelijkheid en geeft de nodige ruimte om samen naar een nieuwe toekomst te groeien.'

Ervaringen

'Een overname heeft tot doel om bedrijfsmatig te groeien. Om nieuwe deuren open te laten gaan. Terugkijkend op het hele proces, denk ik dat het heel verleidelijk is om met de verkeerde dingen bezig te zijn. Het eerste halfjaar na de overname hebben we bijvoorbeeld veel tijd gependeed aan presentaties. We wilden onszelf aan onze nieuwe eigenaren laten zien. Laten zien hoe leuk en goed we waren. En veel tijd is opgegaan aan het praten over het moeten overnemen van processen, systemen en werkwijzen. Uiteindelijk heeft dat ons in die fase weinig opgeleverd. We hadden onze energie veel beter in verandermanagement kunnen steken. Bewustere keuzes moeten maken in vooral de implementatie van onze nieuwe cultuur. Ik denk dat we iets te veel in de "rugby houding" zijn gekropen, al denk ik dat een sterkte interne saamhorigheid ook positieve zaken meebrengt. We wilden te graag vasthouden aan het verleden. Alles moest vooral bij het oude blijven. Dat stond in schril contrast met onze oorspronkelijke wens om overgenomen te worden. Onze wens om de deuren naar een nieuwe toekomst open te zetten. Vandaar dat ik blij hameren op die eerlijkheid tijdens het hele proces: wat wil je als verkoper nou echt van de overname? En ben je uiteindelijk bereid om je bedrijf in oorspronkelijke vorm te laten gaan? En wat zijn als koper je dieperliggende belangen? Ben je in staat om de eigenheid van je partner tot op zekere hoogte te accepteren? Alleen vanuit eerlijkheid bouw je samen aan een succesvolle toekomst.'

Tips

- Bouw standaard evaluatiemomenten in over hoe de integratie gaat. Zie het als "preventieve relatietherapie". Spreek uit wat goed voelt, waarin bedrijven bij elkaar passen, wat tegen valt en hoe dingen anders kunnen. Dit zijn vaak standaard en formele integratievergaderingen over processen en systemen, maar het moet "dieper". Het moet gaan over gevoel, gevoelens en openheid.
- Vermijd nooit dieperliggende problemen. Gooi alles op tafel, zodat er ruimte is voor oplossingen.
- Accepteer dat je jaren nodig hebt om elkaar volledig te begrijpen en te accepteren.

DE NEMEN FASES VAN EEN BEDRIJFSOVERNAME:

1. **Zelfstandig – twee “single” bedrijven leven hun eigen leven**
2. **Verkennend – de bedrijven begeven zich “op de markt”, kijken rond en maken avances**
3. **Allereerste kennismaking – verliefd**
4. **Formaliseren van verkenning/letter of intent – verloofd**
5. **Keuze tot overname/ due diligence – in ondertrouw**
6. **Overname bekend maken – getrouwd**
7. **Op naar een kansrijke nieuwe toekomst – wittebroodsweken**
8. **De worstelingen van het nieuwe bedrijfsmatige leven – van euforie naar kater**
9. **De echte samensmelting van twee bedrijven – samen oud worden**