

Old Beats New



dr. Marco de Witte

Het merendeel van de overnames en fusies mislukt.
Zachte factoren kunnen keihard zijn.

‘Synergie.’ Dat is de term die je steeds weer leest als er nieuwe fusie of overname wordt aangekondigd in het Financieele Dagblad. Als dan een jaar later het bericht volgt over de mislukking van die veelbelovende samenwerking, hoor je niemand meer over synergie. Dan gaat het opeens over bedrijfsculturen die niet bij elkaar passen, of die niet met elkaar zijn te ‘verzoe- nen’.

De afgelopen jaren hebben we daar prachtige voorbeelden van gezien. Neem de op het allerlaatste moment afgeblazen fusie van Alitalia en KLM, waar de bazen elkaar hadden gevonden, maar het op een lager niveau niet klikte. Volgens de Utrechtse hoogleraar Hans Schenk, die onderzoek doet naar overnames en fusies van beursgenoteerde ondernemingen in fusiegolven, mislukt meer dan 80 procent. Dat is niet gebonden aan een sector, het gebeurt overal. Vaak wordt de integratie van de bedrijfsculturen onderschat. Vooral in kleinere bedrijven is daar weinig oog voor. Men onderschat de hardheid van zachte factoren. Ook worden de harde ‘systemen’ in de eerste fase na de overname of fusie ongemoeid gelaten.

Bestuurders zijn angstig om na een fusie of overname in te grijpen in de besturings- en controlsystemen. De ‘machines’ van de beide organisaties moeten wél blijven werken, is de gedachte. De financiële afdelingen worden gespaard bij de integratie. De angst is begrijpelijk. De eerste zes maanden na de fusie of overname is de organisatie een zootje, dat is bijna een ijzeren wet. Toch moet je zorgen dat er vanaf het allereerste begin één rapportagestructuur is.

Zelf ben heb ik ook eens de fout in gegaan. Ik advi-

seerde een afvalbeheerbedrijf dat een geprivatiseerde gemeentelijke afdeling ‘beheer openbare ruimte’ opnam in de eigen organisatie. Het afvalbedrijf was eerder ontstaan uit een fusie van een aantal geprivatiseerde gemeentelijke huisvuildiensten. Strategisch was de overname goed doordacht; er waren duidelijk synergievoordelen te behalen. We begingen echter een fout door de nieuwe club niet van meet af aan te integreren in het bestaande bedrijf, maar in een aparte afdeling te stoppen. Bovendien dachten we onvoldoende na over plekken binnen de organisatie waar we een slimme mix van oud en nieuw personeel konden maken. Daardoor bleef de nieuwe afdeling een vreemde eend in de bijt. Dat pakte niet goed uit.

De nieuwe medewerkers bleven rapporteren op de manier die ze gewend waren. Het management team kreeg dubbele besturing. Dat zorgde voor dubbel werk en voor veel onzekerheid. Onzekerheid is gevaarlijk. Feitelijkheid en perceptie gaan uit elkaar lopen en het management krijgt het gevoel dat het op drijfzand staat. Wie zegt dat kleine fouten niet het topje van de ijsberg zijn? Dat gevoel leidt weer tot een Pavlovreactie: harder duwen. Alle cijfers worden gecheckt, niemand durft meer te tekenen. Juist in de eerste, precieze maanden na een fusie of overname is dat bijzonder lastig.

Het integreren van organisaties is niet alleen een kwestie van hardware. Een bedrijf heeft niet alleen systemen en een structuur, maar ook een cultuur. Bij integratieprocessen blijkt die zachte factor vaak het hardst.

Na een fusie of overname moet je op zoek gaan naar

de verbindende elementen van de twee bedrijfsculturen. Begin met het herkennen van de verschillen en de overeenkomsten. Dat is niet eenvoudig, want cultuur zit 'onder water' en is moeilijk te benoemen, het zijn de verborgen informele regels. Laat medewerkers zelf zwakke en sterke punten aandragen, de informele regels van de teams en afdelingen benoemen. Kijk vervolgens welke elementen van de cultuur de nieuwe strategie ondersteunen, hinderen, of neutraal zijn. De ondersteunende elementen versterk je, de hinderlijke elementen probeer je af te zwakken.

In één klap een nieuwe bedrijfscultuur invoeren is onmogelijk. Cultuur is ingeslepen. De cultuur is de optelsom van successen uit het verleden. Nieuwe elementen hebben niet dezelfde emotionele betekenis. Als de nieuwe cultuur op gespannen voet staat met de oude, dan wint de oude. Oude manieren vreten de nieuwe op: old beats new. Ik zou bij cultuurontwikkeling daarom niet teveel druk uitoefenen en streven naar een organische ontwikkeling. Versterk de oude cultuur door er nieuwe elementen aan toe te voegen.

Zorg dat de nieuwe cultuur niet wezensvreemd is aan de organisatie; het gewenste beeld moet worden gedefinieerd vanuit de bestaande cultuur.

Bij overnames en fusies komen veel emoties kijken. Begin zo snel mogelijk met een verzoeningsproces. Daarbij hebben schijnbaar onbeduidende cultuurelementen soms een grote betekenis. Neem Orange, dat werd overgenomen door het veel grotere T-Mobile. Een belangrijk kenmerk van Orange was hun MVO-strategie. Ze hadden een goed doel geadopteerd waarvoor ze een aantal keer per jaar met een 'bel-avond' fondsen werven. Iedereen in het bedrijf werkte daaraan mee, het was een verbindend element in de organisatie. Kort na de overname door T-Mobile was er weer zo'n avond. Als de CEO van T-Mobile slim was geweest, had hij die bel-avond onmiddellijk geadopteerd. Dat deed hij niet. Hij onderschatte de hardheid van de zachte factor.

