

Fusies: duidelijkheid als sleutel voor succes

“Ik heb laatst een internationaal bedrijf begeleid bij een overname: die exercitie had een doorlooptijd van 4 maanden. Deze fusie duurt nu al bijna een jaar en is nog niet rond: is het nu echt zo moeilijk om 2 organisaties, met in totaal 45 fte, op 1 lijn te krijgen?”

In de non-profit sector wordt veel gefuseerd. Met name in de zorg en in het onderwijs is al jarenlang de beweging zichtbaar dat allerlei kleinere instellingen worden samengevoegd tot één groter geheel. Vaak gaan dergelijke trajecten gepaard met veel negativiteit en een extreem lange doorlooptijd, zeker in vergelijking met gelijksoortige trajecten in het bedrijfsleven. In deze Essential wordt een viertal aandachtspunten besproken om dergelijke trajecten beter te laten verlopen.

1. *Benader een fusie als gelijkwaardige partijen maar niet als gelijken*
Het woord “fuseren” impliceert “samenvoegen op basis van gelijkheid”. Organisaties zijn echter zelden gelijk terwijl in fusietrajecten wordt gedaan alsof dat wel zo is. Hierdoor is er disharmonie tussen de effectieve en de gepersioneerde macht. Deze spanning leidt regelmatig tot eindeloze, politiek getinte trajecten waarin vooral veel wordt gepraat en weinig wordt besloten. Het is dan ook verstandig om voorafgaand aan een fusie een board op te richten waar snel beslissingen kunnen worden genomen, volgens vooraf vastgestelde regels.
2. *Expliciteer voorafgaand aan de fusie de te realiseren synergievoordelen*
Niet zelden wordt een fusie beklonken op basis van “een goed gevoel”. In de praktijk leidt dit tot teleurstellingen omdat vermeende voordelen niet worden gerealiseerd omdat deze er simpelweg niet zijn. Voor een fusie moet dan ook goed worden onderzocht op welke vlakken de te realiseren synergievoordelen liggen en in hoeverre deze haalbaar zijn. Dit zou de belangrijkste reden om te fuseren moeten zijn.
3. *Zorg voor voldoende kennis en ervaring bij de fuserende partijen*
Uit onderzoek blijkt dat organisaties pas na een paar overnames daarin succesvol worden omdat zij dan het proces beheersen. Dit geldt ook voor fusies. De meeste organisaties die fuseren hebben zelf te weinig kennis en ervaring met dergelijke, complexe trajecten. Hierdoor overziet men het geheel niet en worden er veel onnodige fouten gemaakt. Het is dan ook raadzaam om deze kennis in te huren.
4. *Benader de intergratie systematisch*
Cruciaal bij het slagen van een fusie is de integratie van de beide organisaties. Deze moet zeer systematisch en rigoureuus worden aangepakt. Bij de meeste fusies ligt er echter geen gedetailleerd integratieplan ten grondslag aan de fusie en laat men te lang de verschillende werkwijzen van beide organisaties naast elkaar bestaan. Hierdoor duurt een integratie vaak jaren en dat leidt tot veel productiviteitsverlies.

Door een fusie zakelijker te benaderen kan veel tijd, geld en negativiteit worden bespaard. Fusies blijven complexe trajecten maar met behulp van bovenstaande aanbevelingen kan deze complexiteit in ieder geval gereduceerd worden, wat het proces ten goede komt.