

## Fuseren: a deal from heaven or from hell?

**Uitgevoerde onderzoeken [1, 2, 3] geven aan dat slechts 25 % van de fusies de financiële doeleinden haalt, in termen van synergie of aandeelhouderswaarde. Dat moet beter kunnen. Naast het financiële perspectief zijn ook invalshoeken als strategie, leiderschap, cultuur en organisatiestructuur sterk medebepalend voor het wel of niet slagen van een fusie of overname [4,7]. Het bewaken van de fit tussen deze elementen zal het uiteindelijke succes van een fusie daarom vergroten. Dit inzicht vormt voor ons aanleiding om te onderzoeken hoe de methode GEA, waarin ‘sturen op samenhang’ centraal staat, toe te passen op het fusieproces.**

Door Roel Wagter

### Sturen op samenhang

#### Inleiding

In onze praktijk komen wij vaak tegen dat het in organisaties schort aan samenhang of alignment [5]. Dat manifesteert zich op vele manieren. Op zingevingniveau, waarbij het gaat om de samenhang tussen missie, visie, kernwaarden, doelen en strategieën. Maar ook op het vormgevingsniveau waarbij het gaat om invalshoeken als klant, producten/diensten, processen, medewerkers, ketensamenwerking, en dergelijke. Met alle gevolgen van dien voor de performance van de organisatie. Onze praktijkervaring leert ons dat één van de belangrijkste oorzaken is dat het topteam niet op één lijn zit. Bijvoorbeeld wanneer de één stuurt op ‘huis op orde’ terwijl de ander het steeds heeft over ‘innovatie’. Het laat zich raden wat de gevolgen zijn op uitvoeringsniveau. Het niet op één lijn zitten van de leidinggevendenden kwadrateert zich in het geval van een fusie. Is het al bepaald geen sinecure om de gevolgen van onvoldoende alignment in één organisatie te repareren, in het geval van een fusie wordt hiermee een niet te besturen vehicle gecreëerd. In dit artikel reiken wij handvatten aan hoe men kan ‘sturen op samenhang’ en deze sturing kan toepassen in de voorbereiding van een fusie.

Dit artikel is tot stand gekomen op basis van een aantal brainstormsessies over de GEA methode (General Enterprise Architecting) en fusieprocessen met Theo van Iperen, auteur van ‘Fuseren is Topsport’ [6].

#### Samenhang geconcretiseerd

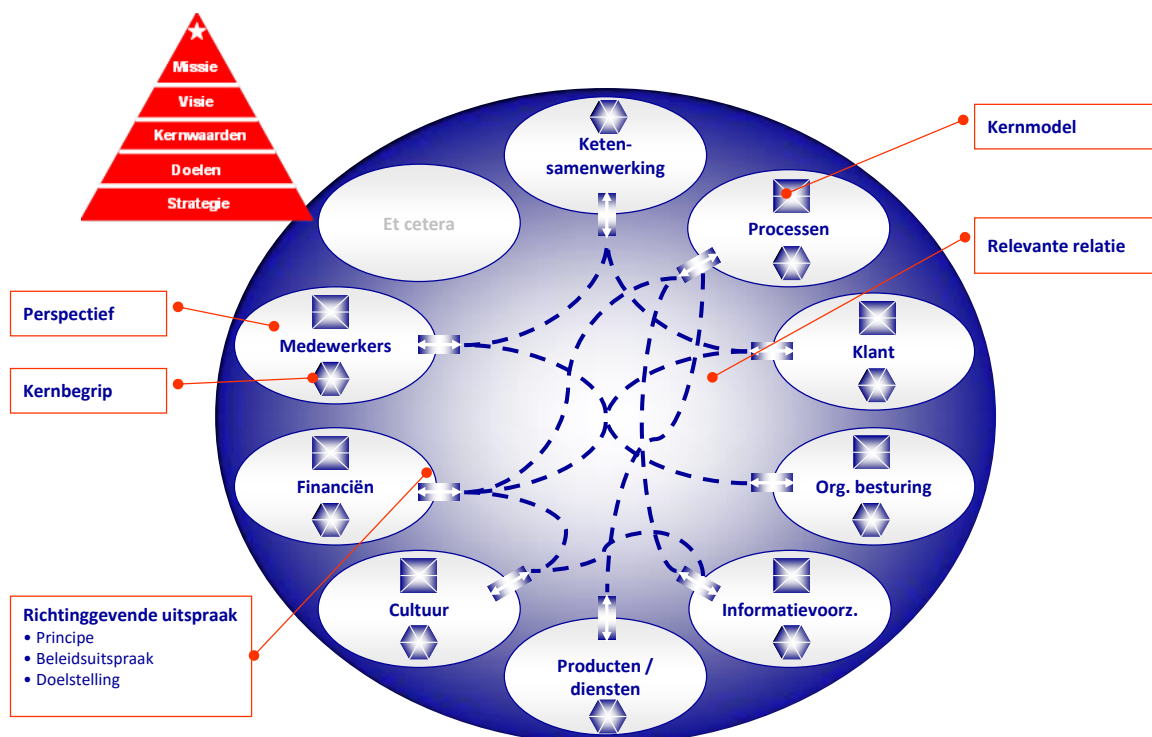
Voor het toepassen van sturen op samenhang maken wij gebruik van de door Wagter in zijn proefschrift ontwikkelde GEA-methode. Deze gaat uit van twee organisatieniveaus: het niveau van zingeving en het niveau van vormgeving. (figuur 1). Voor het effectief functioneren van een organisatie is samenhang nodig op en tussen beide niveaus. Op *zingevingsniveau* onderscheidt GEA de elementen missie, visie, kernwaarden, doelen en strategie. De samenhang op dit niveau bestaat eruit dat de missie de visiestatements dekt, de kernwaarden in lijn zijn met de missie en visie, doelen in lijn zijn met missie en visie en niet strijdig met kernwaarden en strategieën leiden tot doelbereik. Het lijkt zo simpel, maar dat blijkt in de praktijk nog wel eens tegen te vallen. Organisaties waar twee missies de ronde doen of waar verschillende divisies verschillende kernwaarden hanteren, het komt allemaal voor! Wij stellen de mate van samenhang tussen deze elementen vast door ze via matrices met elkaar te confronteren.

Op het niveau van *vormgeving* onderkent GEA ook vijf elementen. Te weten:

- perspectieven (de invalshoeken waarop wordt gestuurd)
- kernbegrippen (de zaken waarom het binnen een perspectief om gaat)
- richtinggevend uitspraken (ontleend aan de strategische documentatie en gekoppeld aan de perspectieven)

- kernmodellen (veelal een grafische representatie van een perspectief)
- relevante relaties (causale verbanden tussen perspectieven).

Door in een gemeenschappelijk proces van topteam en perspectiefeigenaren (veelal managers) zingevings- en vormgevingsniveau in beeld te brengen, ontstaat een collectief inzicht in de oorzaak van veel van de besturings- en bedrijfsvoeringsknelpunten binnen een organisatie.



Figuur 1: Samenhang geëxpliciteerd op niveau van zin- en vormgeving (Wagter, 2013)

## Het fusieproces

In onze benadering van het fusieproces haken wij aan bij het door Van Iperen [6]

aangebrachte onderscheid in vier fasen: de oriëntatiefase, de ontwerpfase, de inrichtingsfase en de transformatiefase. Zie figuur 2.



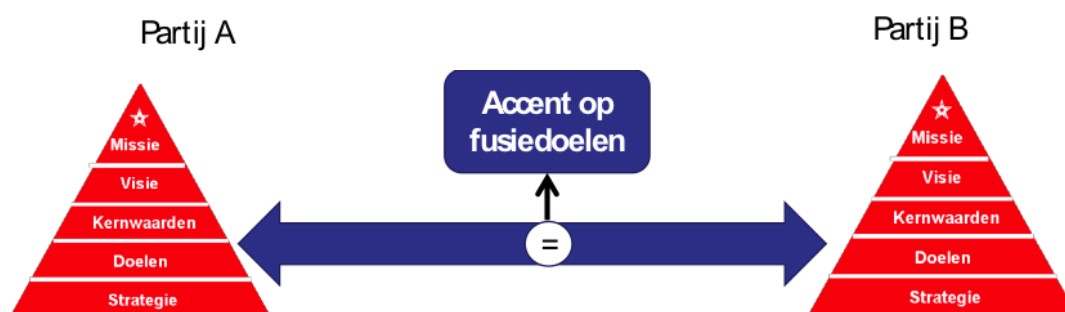
Figuur 2: Fusieproces in 4 fasen (van Iperen 2013)

Wij beperken ons in dit artikel tot het toepassen van de GEA-methodiek op de oriëntatie- en ontwerpfase. Deze vormen de hoofdfase voorbereiding en moeten als resultaat een fusiebesluit opleveren, of niet. Twee belangrijke mijlpaalproducten die gedurende de voorbereiding gestalte krijgen zijn de intentieverklaring en het fusiebeslisdocument. Zoals in figuur 2 is aangegeven onderzoeken de fusiepartijen in de oriëntatiefase elkaar en het fusievoornemen, uitmondend in de intentieverklaring. Vervolgens gaat men in de ontwerpfase een

stuk dieper qua onderzoek wat resulteert in het fusiebeslisdocument.

### Oriëntatiefase

In de oriëntatiefase gaat het bij een fusie of overname om vragen als ‘zitten we voldoende op dezelfde lijn, hebben we een gedeelde ambitie en gaat deze fusie/overname waarde toevoegen’. Hiertoe wordt een analyse gestart waarbij de samenhang op het niveau van zingeving (missie, visie, kernwaarden, doelen, strategieën) van beide partijen expliciet wordt gemaakt en met elkaar wordt vergeleken (figuur 3).



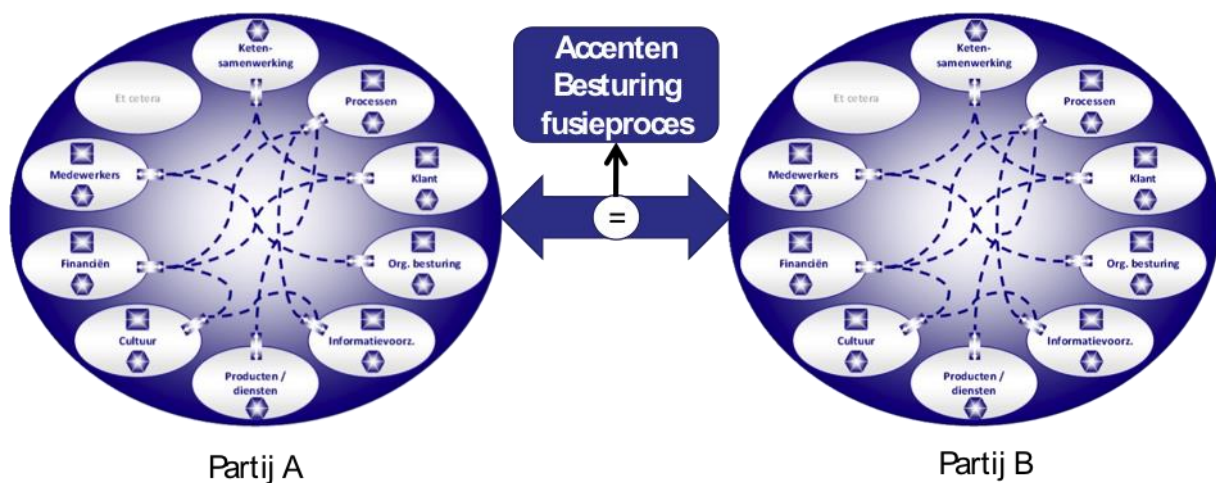
Figuur 3: Zingevinganalyse fusieproces

Deze vergelijking biedt vrij snel inzicht of er voldoende gemeenschappelijke basis is om een fusie te moeten willen. De analyse vindt plaats door van beide organisaties een 'zingevingfoto' te maken, gebaseerd op de documenten op dit vlak van iedere organisatie. Wat zijn de missies, wat zijn de kernwaarden, welke doelen zijn geformuleerd, welke strategieën om die te bereiken. Dit is een in hoge mate gestandaardiseerd en geautomatiseerd proces. De resultaten hiervan worden gepresenteerd als een overeenkomsten- en verschillenanalyse aan de gezamenlijke boards. Vervolgens worden de uitkomsten besproken met de toezichthouders en eventueel medezeggenschap om tot conclusies te komen.

Vervolgens ligt de focus op het inhoud geven van een eerste versie van de te bereiken fusiedoelen. GEA ondersteunt deze stap omdat door betrokkenen inzicht is verkregen in de samenhang van de doelen van beide organisaties met de andere zingevingselementen. Hierdoor zal er sneller inzicht ontstaan of doelen reëel en haalbaar zijn.

### Ontwerpfase

Na de vaststellen van de intentieverklaring start de ontwerpfase die moet uitmonden in het fusiebeslisdocument. Deze subfase wordt met behulp van de vormgevingsanalyse ondersteund. Zie figuur 4.



**Figuur 4: Vormgevingsanalyse fusieproces**

Hiertoe wordt door beide partijen uit de respectievelijke zingevingdocumentatie (jaarplannen, strategienota's en dergelijke) de vormgeving in beeld gebracht en vergeleken. Dit gebeurt met GEA waarbij de voor de fusie relevante perspectieven met de daaraan gekoppelde richtinggevende uitspraken in

beeld worden gebracht en vergeleken. Denk hierbij aan Wet- en regelgeving / juridische zaken, Organisatiebesturing, Mededinging, HRM, Financiën, waaronder fusiebegroting en due diligence onderzoek, Huisvesting en Communicatie. Hierdoor ontstaat een goed

beeld en input voor de uit te werken paragrafen van het fusiebeslisdocument.

Sturen op samenhang in deze fase impliceert de installatie van werkgroepen bestaande uit deelnemers van beide fusiepartners die voor de nieuwe fusieorganisatie het niveau van zingeving dieper uitwerken en het niveau van vormgeving op hoofdlijnen. De werkgroep die het niveau van zingeving van de nieuwe fusieorganisatie inhoud geeft bestaat uit directieleden en de werkgroepen die het niveau van vormgeving in hoofdlijnen uitwerken bestaan in eerste instantie uit vertegenwoordigers van de in de vorige fase onderkende perspectieven. De vormgevingswerkgroepen starten nadat de zingevingswerkgroep haar werk gedaan heeft, daar op dat moment duidelijkheid kan worden verkregen inzake de perspectieven die voor de nieuwe organisatie opgang doen. Veelal zullen dit werkgroepen zijn op de gebieden Wet- en regelgeving / juridische zaken, Organisatiebesturing, Mededinging, HRM, Financiën (fusiebegroting, due dilligence onderzoek), Huisvesting en Communicatie. De resultaten van deze werkgroepen vormen de input voor de paragrafen van het fusiebeslisdocument.

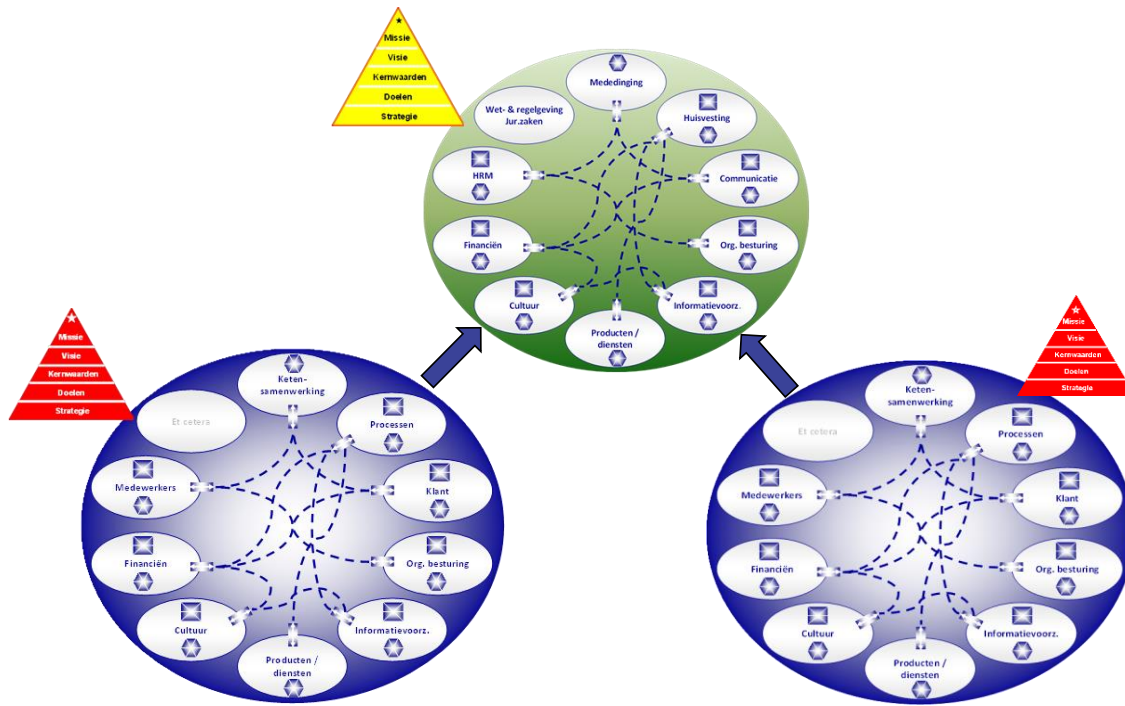
Belangrijke input voor deze werkgroepen zijn de verkregen zingevings- en vormgevingsresultaten van de respectievelijke organisaties uit de vorige fase en de vergelijkingsresultaten. Door deze wijze van werken, waarbij door leden van beide partners de resultaten tot stand worden

gebracht, wordt enerzijds goed inzicht verkregen op welke aspecten in de inrichtings- en transformatiefase extra gestuurd moet worden en anderzijds bijgedragen aan het draagvlak in de organisaties.

### **Samenvatting: Sturen op samenhang in het fusieproces**

Bij de GEA-methode staat 'sturen op samenhang' centraal. Door toepassing hiervan op het fusie-vraagstuk wordt snel duidelijk waarop zowel in de pré- als post fusiefase de accenten qua besturing gelegd moeten worden. De geëxpliciteerde samenhang op het niveau van zingeving levert een belangrijke bijdrage in het proces van totstandkoming van de zogenaamde intentieverklaring. De samenhang op het niveau van vormgeving doet dit bij de totstandkoming van het fusiebeslisdocument. Tot slot wordt ten behoeve van het daadwerkelijke samengaan door gemixte werkgroepen van de fusiepartners de zin- en vormgeving van de nieuwe fusieorganisatie in beeld gebracht. Cruciaal naar onze mening zijn zowel een integrale benadering van het fusievraagstuk als de sterke vorm van samenwerking die met deze aanpak gehanteerd wordt. Hiermee wordt bereikt dat de nieuwe organisatie voldoende samenhang vertoont (figuur 5).

Waar in de normale going concern situatie onvoldoende alignment al voor veel problemen kan zorgen, kan in het geval van een fusie(voornemen) 'sturen op samenhang' het verschil tussen 'a deal from hell or from heaven' bepalen.



**Figuur 5: Ontwikkeling zin- en vormgeving fusieorganisatie**

## Referenties

1. Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2001). Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 80-92.
2. Schenk, H. (2006). 8 Mergers and concentration policy. *International handbook on industrial policy*, 153.
3. Newswire, P. R. (1999). KPMG identifies six key factors for successful mergers and acquisitions; 83 percent of deals fail to enhance shareholder value. *PR Newswire*, 9, 17.
4. Van Hugten, L.R. (2015). Influences on the success or failure of mergers by governing coherence.
5. Wagter, R. (2015). *Enterprise Coherence Governance*.
6. Van Iperen, T. (2013). *Fuseren is topsport, Mediawerf*.
7. Os, M. van (2009), *Grensoverschrijdende fusies in de twintigste eeuw*