

Samenwerking moet bestuurd worden

Veel ondernemingen kampen op dit moment met de gevolgen van fusies en overnames. Dankzij de slechte economie wordt sneller duidelijk welke ondernemingen hun samenwerkingsverbanden niet goed hebben opgezet. Professionalisering van de besturing van samenwerking is noodzakelijk voor het herstel van bedrijfsresultaten.

De malaise in de huidige economische situatie in de wereld heeft er toe bijgedragen dat versneld de gevolgen van de hausse aan fusies en overname-deals uit het einde van de vorige eeuw zichtbaar worden. Vooral dankzij de enorm hoge beurskoersen en onder de druk van aandeelhouders om toch vooral te groeien, hebben veel ondernemingen een agressief fusie- en overnamebeleid gevoerd aan het eind van de jaren negentig van de vorige eeuw. Dat geldt niet alleen voor ondernemingen uit de Verenigde Staten, maar ook veel Europese ondernemingen hebben hier royaal op ingezet. Nogal wat Nederlandse ondernemingen hebben hieraan meegedaan. Hoewel een aantal van hen nog steeds dezelfde naam heeft als vijf jaar geleden, zijn er sterk veranderde concerns ontstaan. Hun omzet komt nu voor het grootste deel uit een ander deel van de wereld dan vijf jaar terug. Hun productportfolio is sterk veranderd. En in een aantal gevallen is zelfs de corebusiness veranderd. Een aantal bedrijven kampt al enige tijd met grote afboekingen op de teveel betaalde goodwill. Daar komen nu

In ondernemingen waar kennis steeds belangrijker wordt – zoals in veel Europese bedrijven het geval is – belemmert diversiteit het proces van kennisdeling

steeds vaker operationele problemen bij binnen de nieuwe concerns die als gevolg van vele overnames, partnerships of fusies zijn ontstaan. De beloofde synergie blijkt veel lastiger te realiseren en vooral te vaak sterk overschat. Dit heeft menig bedrijf al in ernstige problemen gebracht; soms zodanig dat het voortbestaan ervan in gevaar is gekomen, onder andere als gevolg van zeer sterk gedaalde beurskoersen. Hierbij spelen zeker onvoorzienbare problemen als SARS of 11 september een rol. Maar inmiddels is wel duidelijk geworden dat bedrijven die zeer sterk zijn gegroeid in de afgelopen jaren via acquisities en die niet voor een adequate integratie van hun aanwinsten hebben gezorgd, fors in de problemen zijn gekomen.

Succesillusie

Dat er vaak teveel betaald is, is achteraf gezien evident. Echter, toen dit gebeurde hebben weinig aandeelhouders hier tegen geprotesteerd.

Integendeel, de indruk bestaat dat het mede de druk van de aandeelhouders is geweest die de snelle groei van menig bedrijf heeft aangewakkerd. Hoge premies behoeven overigens niet persé een probleem te zijn. Zeker niet als daar een realistisch verdienvermogen tegenover staat. Met andere woorden: als de verwachte extra inkomsten en lagere kosten als gevolg van de samenwerking op de geplande tijden zich ook werkelijk laten realiseren. De werkelijkheid is echter al vele jaren anders: nog steeds levert meer dan 60 procent van fusies en overnames niet de geplande resultaten op, zo wordt keer op keer bevestigd in onderzoek. Er is overigens wel een positieve trend te signaleren. Bedrijven die op een professionele wijze hun fusies en acquisities opzetten, zijn vaker succesvol dan degene die nog steeds met vallen en opstaan te werk gaan. Eén door veel aandeelhouders en bestuurders gekoesterde illusie is echter wel doorgesproken: succes in samenwerking in bepaalde sectoren of landen is niet automatisch transfereerbaar naar andere landen of marktsectoren. In het verleden is teveel vanuit een beperkt perspectief naar de deal gekeken. De achterliggende gedachte dat een goede (lees: financieel attractieve) deal succesvol is, blijkt veelal een illusie. De aandacht van bestuurders en aandeelhouders en een groot deel van degenen die hen juridisch-financieel en fiscaal ondersteunen is sterk gefocust op het afsluiten van de deal. De businesskant wordt tot op de dag van vandaag te vaak nog onvoldoende voorbereid. Eenmaal in het dealmakingsproces krijgt dit zijn eigen dynamiek, bijna onoverkomelijk uitmondend in een deal. Aandacht voor hoe die hoge premie en de geplande synergie ná de deal worden terugverdiend is nog steeds onvoldoende. Weliswaar realiseren steeds meer ondernemingen het belang ervan, maar een professioneel onderbouwd integratieprogramma treffen we in de praktijk nog steeds te weinig aan.

Bedrijfsmodel

Uit het voorgaande blijkt duidelijk dat de invloed van een fusie of overname en ook van essentiële partnerships op het bedrijfsmodel vaak schromelijk is onderschat. Die onderschatting begint meestal ruim voordat de deal is getekend. Wanneer de samenwerkingsstrategie niet transparant is, worden als gevolg daarvan in de uitvoeringsfase verschillende keuzes gemaakt. Dat leidt tot extra kosten en minder opbrengsten. Voorts neemt hierdoor het onderlinge vertrouwen niet toe. Ook de verschillen in de

werkwijze tussen bedrijven zijn in de pre-deal fase niet of onvoldoende onderzocht. Een operationele due diligence die dergelijke verschillen in het bedrijfsmodel kan blootleggen, wordt vaak niet uitgevoerd. Er wordt volstaan met een financieel-juridische en fiscale due diligence. De redenen die vaak worden genoemd zijn tijdsdruk, vertrouwelijkheid, regelgeving, enzovoorts. Zonder te ontkennen dat hier werkelijke issues (kunnen) liggen, moet worden gewezen op de enorme gevolgen van het aangaan van een samenwerkingsvorm als fusie, overname of partnership zonder dat voldoende inzicht bestaat in de werkelijke wijze van opereren. Vele van de operatieproblemen die in krantenpublicaties verschijnen hadden met een gedegen operationele due diligence voorzien kunnen worden. En dat was op zijn beurt weer aanleiding geweest om het implementatietraject anders in te richten of om de onderhandelingen af te breken.

Inmiddels krijgen steeds meer ondernemingen het enorme belang van een goede integratie na de deal in de gaten. Daar moet immers het geld worden terugverdiend dat reeds betaald is in de vorm van de (hoge) premie. Voorts zijn allerlei extra investeringen (denk maar aan IT) nodig om samen

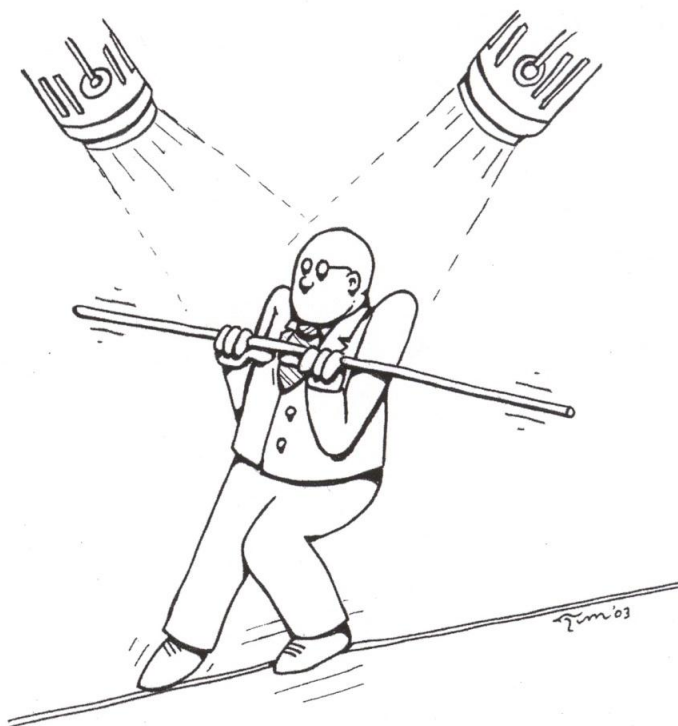
Eén door veel aandeelhouders en bestuurders gekoesterde illusie is echter wel doorgeprikt: succes in samenwerking in bepaalde sectoren of landen is niet automatisch transfereerbaar naar andere landen of marktsectoren

de geplande synergie effectief te kunnen realiseren. Uit onderzoek van KPMG blijkt dat twee van de drie ondernemingen ongeveer een jaar na het sluiten van de deal alsnog allerlei maatregelen nemen om de dreigende mislukking van de fusie of overname te stoppen. Het gaat hierbij vaak om diep ingrijpende maatregelen als sluiting of sanering van onderdelen, verkopen van onderdelen tot en met ontslag van de topbestuurders aan toe. Helaas worden deze optimalisatiemaatregelen genomen als het kalf al half of soms bijna volledig is verdrongen. In het zo belangrijke eerste jaar voor het terugverdienen van de betaalde premie worden de kosten van de deal vaak alleen nog maar groter dan verwacht en ook in het tweede jaar worden deze nog verder opgevoerd door genoemde diep ingrijpende maatregelen. Dus zelfs de ondernemingen die het belang van integratie onderkennen maar deze als één fase zien, worden vervolgens geconfronteerd met vaak hoge kosten om alsnog de gevolgen van een dreigende mislukking te lijf te gaan. Door het standaard na elke deal opnemen van een optimalisatiefase kan een hoop leed worden voorkomen. Hiermee worden betere resultaten bereikt bij fusies en overnames. Echter, het is nog niet

voldoende om succes te garanderen voor de onderneming als geheel, zo blijkt steeds nadrukkelijker in de praktijk.

Uitgebreide portfolio

Nogal wat bedrijven hebben in de afgelopen jaren overnames gepleegd. Soms wel enkele tientallen in de periode van enkele jaren. Wanneer gekeken wordt naar allianties gaat het vaak om nog meer deals. Menig internationale onderneming heeft een portfolio van meer dan honderd allianties. De ondernemingen, die proberen elke deal goed op te zetten, uit te voeren en te optimaliseren, lopen nog steeds een groot risico dat hun bedrijfsresultaten sterk negatief worden beïnvloed door de invloed van het niet als één geheel functioneren van het concern. Wat is er aan de hand? Bij steeds groter wordende concerns neemt de diversiteit verder toe als gevolg van een grotere geografische spreiding en de daarmee samenhangende cultuurverschillen of als gevolg van een uitgebreide portfolio van producten of diensten en toegenomen diversiteit in klanten en leveranciers. Toetreden tot een dergelijke context is geen eenvoudige opgave en zelfs als de nieuwkomer welkom is, is de kans op misverstanden aanzienlijk als gevolg van de verschillen in de bedrijfsvoering. Zonder over fraude te willen praten, kunnen toch eenvoudig aanzienlijke verschillen in de wijze van ondernemen en financieel management worden opgemerkt. In ondernemingen waar kennis steeds belangrijker wordt – zoals in veel Europese bedrijven het geval is – belemmert diversiteit het proces van kennisdeling. Met de



Het balanceerwerk van de commissaris staat steeds vaker in de schijnwerpers.



Een goede voorbereiding is onontbeerlijk bij een fusie of overname

huidige erkenning van de kwaliteiten van managers en professionals is een control and command-aanpak weliswaar voorstelbaar, maar niet erg succesvol. Terwijl werkelijk als één concern samenwerken vereist dat er kennis wordt gedeeld, dat er gezamenlijke strategische keuzes worden gemaakt en dat er om effectief naar de steeds veranderende omgeving als één geheel te kunnen optreden ook een duidelijk wederzijds vertrouwen en een gezamen-

De succesvolle dealmaker annex bestuurder die de groei voortvarend ter hand heeft genomen is vaak niet de bestuurder die in de realiteit van het nieuwe concern alle partijen bij elkaar weet te brengen

lijke identiteit worden ontwikkeld. Degene die verwacht dat dit automatisch ontstaat nadat individuele deals zijn afgerond komt bedrogen uit. De berichten over de tegenvallende performance van menige onderneming illustreren dit nog eens op een navrante manier.

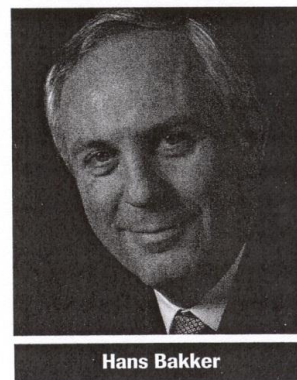
Professionalisering

Kan het niet beter? Zeker wel en dat blijkt ook uit onderzoek en de praktijk. Dit vergt echter wel een professionele aanpak van de samenwerking in alle fasen: van strategie tot en met de optimalisatie ervan binnen de onderne-

ming. In een dergelijke aanpak vormt een transparante samenwerkingsstrategie net zo'n onmisbaar onderdeel als een professioneel integratieplan alsmede een optimalisatieprogramma. Er wordt bij een integrale aanpak een beroep gedaan op degenen die actief betrokken zijn in alle fasen van samenwerkingsprocessen. Zij moeten die integrale aanpak ook werkelijk delen en ook over de hierbij behorende competenties en houding beschikken. En daar wringt voor een aantal bestuurders de schoen. De succesvolle dealmaker annex bestuurder die de groei van zijn onderneming voortvarend ter hand heeft genomen en veel financieel succesvolle deals heeft gedaan is vaak niet de bestuurder die in de ambigue realiteit van het nieuwe concern alle partijen bij elkaar weet te brengen en hen er toe aanzet gezamenlijk op weg te gaan en van elkaar en met elkaar te leren.

Ook de toezichhoudende bestuurder staat in dit kader van professionalisering voor een uitdaging. Uit ons onderzoek naar de rol van commissarissen bij fusies en overnames blijkt dat velen van hen worstelen met hun rol bij het toezien op fusies en overnames. Commissarissen blijken soms bij het goedkeuren van de deal te worden betrokken. Terwijl een professionele aanpak van dit proces veronderstelt dat zij vanaf de strategiefase tot en met de optimalisatieactiviteiten actief zijn betrokken. Dit veronderstelt ook dat deze bestuurders over de benodigde expertise op het terrein van het besturen van fusies, overnames en partnerships beschikken. Uit ons onderzoek blijkt dat dat vaak niet het geval is. Voorts onderstreept de aangescherpte regelgeving op dit terrein nogmaals het belang van het verbeteren van de expertise van commissarissen op dit terrein. Want alleen dan kunnen zij hun toezicht- en adviesrol voor de executieve bestuurders naar behoren invullen. Professionalisering van het bestuur van samenwerkingsvormen zal ook het middelmanagement raken, aangezien zij het zijn die in de praktijk bepalen of een fusie, overname of partnership werkelijk bijdraagt aan de resultaten van een onderneming of juist leidt tot ernstige verliezen. Zij managen immers de gemeenschappelijke operatie. Er is zeker ook op dit vlak een enorme verbetering te maken die echter wel veronderstelt dat het bestuur van de betrokken entiteiten niet langer gelooft in de hiervoor beschreven illusies van samenwerking. Deze moet beschikken over een realistisch perspectief op samenwerking, een professionele aanpak voor het management en de daarbij behorende competenties. ■

Hans JC Bakker is de managing partner KPMG Business Integration en sinds enkele jaren deeltijd hoogleraar business integration aan Universiteit Nyenrode. Hij is voorts de auteur van onder andere het boek *Succesvol Integreeren en Achter de schermen; de balanceerkunst van de commissaris bij fusies en overnames*.



Hans Bakker