

Fuseren is reorganiseren

Het in elkaar schuiven van twee organisaties na een fusie

**Ir. N. R. A. Krekel
en Drs. S. G. K. Ouendag**

Wel of geen integratie

Bij sommige fusies en overnames kan integratie van de beide organisaties grotendeels achterwege blijven. Er wordt dan gekozen voor een holding-structuur, waarbinnen organisaties min of meer autonoom blijven werken.

Het andere uiterste is een volledige integratie van de fuserende partners.

Meestal ligt de werkelijkheid in het midden: delen van de organisatie worden geïntegreerd; andere blijven afzonderlijk bestaan. Voor stukken die men wil integreren is reorganisatie noodzakelijk. Daarover gaat dit artikel, dat antwoord geeft op de vragen:

- wat wordt nu de nieuwe organisatie?
- hoe komt men tot de nieuwe organisatie?
- hoe behandelen we de mensen bij een fusie?

Wat zou u doen?

Stelt u zich eens voor dat u de binnenlandse kantoren van twee gefuseerde grootbanken in één organisatie – vrij van doublures – moest onderbrengen. Wat zou u doen? Commissies instellen, die per stadsgewest of per regio voorstellen uitwerken?

Deskundigengroepen aanstellen, waarvan de medewerkers vrijgemaakt zijn om – in alle objectiviteit – plannen voor de integratie te maken?

Consultants inhuren om het optimale kantorennet en de optimale bemanning uit te zoeken?

Of een combinatie hiervan?

Of zou u de zaak voorlopig bij het oude laten? Het aantal transacties verandert niet, dus de mensen – blij dat we ze hebben – zijn toch nodig. Mettertijd komen er vanzelf integratie-initiatieven. Tenslotte

hebben we onze raden van bestuur ook onveranderd samengevoegd.

En als het toch echt niet te verantwoorden is om in dezelfde straat twee 'Holland Bank' kantoren aan te houden? Dan is het nog maar helemaal de vraag of dat integratie zonder meer, of zelfs sluiting van een van die twee moet betekenen.

Het kan best zijn, dat we met de fusie nu eens een vuist willen maken tegen de als mieren verspreide buurtkantoren van onze concurrenten. Die vuist moet dan wel degelijk bestaan in een sterk binnenlands kantorennet.

Of is het slimmer gewoon onder twee namen te blijven werken en onze binnenlandse kantorennetten te specialiseren? Om maar eens een voorbeeld te noemen: de één als volksbank en industriebank en de ander als bank voor de grotere particulier en de handel?

Commerciële concepten

Terug naar de vraag: hoe zou u de integratie van het binnenlandse kantorennet aanpakken?

Alle opties voor de commerciële opstelling van onze binnenlandse kantoren in het voorafgaande suggereren eigenlijk één conclusie. We kunnen niet zeggen op welke manier we de binnenlandse kantorennetten moeten integreren, tenzij we eerst het commerciële concept van die operatie hebben vastgesteld. Of, als het om fusies in het algemeen gaat, moeten we weten hoe we onze klanten, patiënten, cliënten, opdrachtgevers enzovoort gaan benaderen en moeten we ook verzin-

Ir. N. R. A. Krekel en Drs. S. G. K. Ouendag, verbonden aan Krekel van der Woerd Wouterse, management consultants te Rotterdam

nen hoe we dat beter doen dan de concurrentie. Dat we, voordat we de organisaties in elkaar schuiven, moeten kijken naar het commerciële concept is niets nieuws. 'Structure follows strategy' zoals Chandler lang geleden vaststelde. Voor wie dit als loos intrappen van open deuren klinkt, zij gememoreerd, dat de meest voorkomende oorzaak van chaos na fusies het meer dan eens veranderen van het commerciële concept in de eerste jaren na de fusie is.

Een ding is zeker: niemand weet dan meer waar hij aan toe is. Zo slaagde uitgever Bertelsman erin om bij haar nieuwe aanwinst, de platenmaatschappij RCA, binnen drie jaar twee majeure koerswijzigingen door te voeren en zag het marktaandeel van 8 naar 5½ procent dalen.

Kansen en risico's

Maar hoe bepalen we dat commerciële concept bij onze binnenlandse kantorennetten? In de leer van de ondernemingsstrategie zijn de trefwoorden hiervoor 'kansen' en 'risico's'.

Kansen: waar staan we sterk na de fusie? Het betalingsverkeer met het buitenland? Middellang krediet aan het bedrijfsleven? Een breed dienstenpakket voor de grotere particulier? De dichtstbijzijnde centrumbank voor iedereen?

Risico's: waar zal twee plus twee minder dan vier blijken? Een nog irriterender bureaucratie voor onze cliënten? Een nog minder persoonlijke benadering? Een te grote omvang om nog klanten die we liever kwijt zijn, te kunnen weigeren?

Ons commerciële concept moet een publieks- en bedrijvenbank opleveren, die de gesignaleerde kansen – wat die ook zijn – beter benut dan onze gevaarlijkste concurrent in elke sector en die tegelijkertijd de risico's minimaliseert.

Fusies van wat grotere bedrijven hebben zo hun eigen risico's.

Samengaan van – althans in Nederland – kleinere bedrijven, zoals bijvoorbeeld de Nederlandse Credietbank met Crédit Lyonnais biedt veel cliënten een nieuw, fris gezicht en een betere dienstverlening; daarnaast is er voor de combina-

tie een onbeperkt terrein om nieuwe klanten te werven: nog bijna geen enkele Nederlander is er klant. Grote bedrijven hebben samen hun cliënten niet veel meer te bieden dan elk afzonderlijk. Vooral ook, omdat wat beiden aan eigen identiteit hebben, onherroepelijk verloren gaat. Dat is helemaal niet erg, als er een nieuw elan voor in de plaats komt. Maar dat is nu juist bij een samengaan van grote bedrijven met een groot marktaandeel moeilijk. Hun positie legt al gauw een defensieve marktbenadering op, omdat je in hun situatie zoveel vlugger een klant verliest dan er een bij wint. Elke negatieve ervaring bij het publiek na de fusie zal klanten kosten. Met een voorlopig minder duidelijk gezicht dan voorheen is het bovendien moeilijk om nieuwe klanten te werven.

Het commerciële concept heeft nu als functie om deze patstelling te doorbreken, de nieuwe organisatie een duidelijk eigen gezicht te verschaffen en zo weinig mogelijk in een defensieve houding te verstarren. Dat is niet het resultaat van een reken-som, maar een opgave van creativiteit. We kunnen niet volstaan met te zien hoe anderen elders in de wereld het doen; we moeten een eigen, unieke oplossing voor onze nieuwe identiteit vinden. Succesvolle fusies worden stevast gekenmerkt door de creatie van een nieuwe identiteit, een nieuwe visie, een nieuw elan. Burroughs + Sperry = Unisys luidde de leuze in 1986. Weinigen weten nog dat British Airways is ontstaan uit BOAC en BEA. Voor de goede orde: het vinden van uw nieuwe identiteit gaat niet zo goed in een brede moesjenara van old soldiers, maar veel beter in een kleine geïnspireerde groep van 'coming men'.

Wat wordt nu de organisatie?

Hoe wordt nu de organisatie van uw binnenlandse kantorennet?

De kunst van de integratie is om met zo weinig mogelijk geschuif een organisatie in het leven te roepen, waarmee het commerciële concept kan worden gerealiseerd. Kunnen we cliënten overhevelen in plaats van personeel? Kunnen we gewoon twee verzekeringsafdelingen handhaven

omdat integratie te weinig besparing of verbetering in de dienstverlening oplevert?

In ieder geval is het resultaat van deze manier van kijken, dat de huidige organisaties in gedachten gesplitst worden in een groen en een rood gedeelte. Rood zijn de stukken van de organisatie waar de fusiekoorts gaat woeden: de integratiefronten. Groen zijn de stukken waar we niet aan hoeven te komen, waar de aandacht naar buiten, naar de klant, blijft gericht: dat zijn mensen die het geld verdienen, terwijl de rest van de organisatie in de steigers staat.

We proberen dus ons commerciële concept met zoveel mogelijk groen en zo weinig mogelijk rood te verwezenlijken. Daar moeten we overigens bij het verzinnen van ons commerciële concept al aan denken: onszelf voornemen geen zaken in elkaar te schuiven, waarvan het effect gering is.

Het ontwerp van een organisatiestructuur, en dus ook van de organisatie zoals die na de integratie moet worden, is altijd een afweging van efficiency tegen effectiviteit.

Bijvoorbeeld: één kas in onze centrumkantoren is efficiënt, maar een aparte kas zonder wachttijden voor zakelijke klanten is misschien effectiever voor de realisatie van ons commerciële concept.

Twee oude vuistregels zijn bij het ontwerp van de organisatie van nut. Allereerst: ontwerp de organisatie – als het commerciële concept eenmaal vaststaat – van beneden naar boven en niet omgekeerd. Een commercieel concept wordt waargemaakt aan de voet en niet in de top van de organisatie. Bij de invoering, waarover we later nog spreken, gaat het net andersom: van boven naar beneden. Een tweede vuistregel is: waar effectiviteit voorop staat, moet je heterogene dingen, die voor de cliënt bij elkaar horen, bij elkaar zetten. Bijvoorbeeld: één accountmanager voor alle zaken van een grote cliënt geeft intern een grote soesa, maar is misschien wel de manier om die cliënt te binden. Waar efficiency de doorslag geeft – meestal diensten waar een lage prijs essentieel is – is interne specialisatie van de functie meestal de beste oplossing.

Hoe kom je er?

De verwezenlijking van de reorganisatie handelt

uiteeraard grotendeels over de integratiefronten. Daar komt een hoop techniek bij kijken. We zeggen achtereenvolgens iets over de *commandolijnen*, het *managementinformatiesysteem*, het *netwerkplan* en het *formatieplaatsensysteem*.

Commandolijnen: de gouden regel bij reorganisatie is, dat iedereen te allen tijde moet weten, wie van wie de baas is. Daarvoor is een andere manier van vastlegging van de organisatie nodig dan men meestal gewend is: een die van week tot week bij is.

Immers het verandert zo meteen van week tot week. Voor zover niet aanwezig, wordt een systeem geïnstalleerd dat tot die vastlegging in staat is.

Maar het belangrijkste is natuurlijk, dat de veranderingen in de commandolijnen deskundig worden vastgesteld en als onderdeel van de reorganisatie worden voorbereid met de betrokkenen. Het principe is, dat waar de zeggenschap wijzigt, de toekomstige chef de reorganisatie met de nodige tijdelijke bijstand voorbereidt, aan de hand van de vanuit het commerciële concept afgeleide organisatie-richtlijnen voor het soort eenheid waar het om gaat. Pas daarna, op de dag van ingang van de nieuwe opstelling, neemt hij zijn nieuwe rol op zich. De uitvoering van dit proces loopt van boven naar beneden: wie leiding moet geven aan een nieuwe afdeling moet zelf een definitieve chef hebben. Voor de leiding van het reorganisatieproces en de zoëven genoemde tijdelijke bijstand is meestal een vrijgesteld reorganisatieteam de beste oplossing.

Het managementinformatiesysteem: elke nieuwe eenheid moet vanaf de eerste dag een werkend managementinformatiesysteem hebben. Bij de keuze voor een informatiesysteem moeten we pragmatisch te werk gaan. Informatici zullen graag vanaf het begin het systeem van de toekomst in het leven willen roepen. Niet zelden duurt dat zoveel langer dan de reorganisatie zelf, dat er een periode met krakkemikkige managementinformatie het gevolg van is. Meestal is het handiger om een van de twee bestaande systemen als voorlopige oplossing te nemen. Maar dan ook wel te eisen dat het vanaf de eerste dag

draait. Er zijn faillissementen voortgekomen uit situaties, waar dat niet het geval was. Het belang van het 'onder het vloerkleed kunnen kijken' werd onlangs nog eens treffend geïllustreerd in het overnamegewoel rond truckfabrikant ENASA. Beoogd meerderheidsaandeelhouder MAN schrok zo van wat onder het vloerkleed vandaan kwam, dat een overnameverbod door het Bundeskartellamt als een geschenk uit de hemel kwam.

Het beste systeem faalt, als er niets mee wordt gedaan. Het is bij een fusie essentieel, dat de chef van elke gereorganiseerde eenheid met de hogere leiding een duidelijke afspraak heeft over wat er in de eerste anderhalf jaar bereikt moet worden. Dat maakt het hele verschil uit tussen schaaapachtig door de bedrijfsverzichten bladeren en geïnvolveerd boven op de ontwikkelingen zitten en onmiddellijk bijsturen waar nodig. En bij fusies is dat veel nodig.

Het *netwerkplan*: de reorganisatie na een fusie heeft, zelfs nadat alles gedaan is om de 'rode' integratiefronten maximaal te beperken, een grote omvang. Zo groot, dat dikwijls een chaos ontstaat door een mislukkende afstemming van de talloze deelprojecten, waarbij het oude wordt afgebroken of spontaan ineensloot voor het nieuwe organisatorische onderkomen gereed is.

Er is maar één techniek om het overzicht te houden over alle reorganisaties: het netwerkplan. Dat is een projectplanningssysteem, waarbij vooral de onderlinge samenhang van de reorganisaties wordt bewaakt. Het levert steeds opnieuw bijgestelde informatie wanneer onderdelen klaar kunnen zijn en geeft inzicht in de gevolgen van de onvermijdelijke tegenvallers. Het laat zien welke van de tegenvallers noodmaatregelen vereisen, omdat ze de hele zaak ophouden. Het is een van de taken van het vrijgestelde reorganisatieteam om het netwerkplan op te tuigen met behulp van de daarvoor beschikbare software, om het van dag tot dag bij te houden en de overzichten aan de verantwoordelijke directeurs en chefs voor te leggen – zo nodig met commentaar en aanbevelingen. Die kunnen dan in hun onderlinge overleg de hele reorganisatiegolf sturen.

Het *formatieplaatsensysteem*: alleen als men onderscheid maakt tussen de arbeidsplaatsen en de feitelijke bezetting met medewerkers van vlees en bloed houden we overzicht. Het is verbazingwekkend, dat in zoveel organisaties alleen met de aanwezige of aan te trekken mensen wordt gerekend, geteld en begroot. Het is een enorm verschil of we een nieuwe baliemedewerkster aantrekken, omdat een collega parttime wil gaan werken, of dat er door toename van het aantal rekeninghouders meer baliemedewerkers nodig zijn. Het eerste is een beslissing in het personeelsvlak: wie nemen we aan? Twee halftime medewerkers bezetten dezelfde, enkele, onveranderde *formatieplaats*. Uitbreiding daarentegen is allereerst een organisatiebeslissing: is die uitbreiding van de *formatie* echt nodig? En pas daarna, als we akkoord gaan met die nieuwe *formatieplaats*, een personeelsbeslissing: wie komen er voor in aanmerking? Het tweede geval brengt een structurele kostenverhoging mee en heeft daarom een heel andere beslissingsprocedure nodig dan het eerste. Dit onderscheid is een eerste eis om bij een fusie iedereen voor wie in de nieuwe organisatie plaats is, goed terecht te laten komen.

Waarmee hebben we bij een fusie te maken? Met:

- a de formatieplaatsen in de huidige organisaties;
- b de – steeds wisselende – feitelijke bezetting met mensen daarvan;
- c de vaststelling, van de nieuwe formatie voor elke afdeling aan het integratiefront;
- d de plaatsing van mensen op deze formatieplaatsen;
- e tekorten en 'tevelen' bij de bezetting van de nieuwe formatieplaatsen.

Zelden is er een bestaand systeem in werking, dat dit alles tegelijk voor beide bestaande organisaties en ook nog voor de nieuwe aankant. Het moet, vóórdat we de reorganisaties concreet aanpakken, binnen enkele weken overeind gezet worden. Het systeem mag vanaf dat moment geen enkele medewerker en geen enkele formatieplaats uit het oog verliezen. Ook weer een kwestie van techniek en van gespecialiseerde software.

De mensen en hun problemen

Het voorgaande is grotendeels organisatie- en fusietechniek. Van nog groter belang is echter de vraag: hoe behandelen wij onze mensen? Zij, en niet de techniek, moeten van de fusie een succes maken. Zij bepalen of we het vertrouwen van onze cliënten kunnen behouden en versterken. Zij moeten in de fusie geloven, anders geloven onze cliënten er ook niet in.

Perspectief en zekerheid zijn de trefwoorden voor wat we daaraan gaan doen.

Perspectief is: dat onze fusie ook voor de mensen iets goeds betekent en dat er prima kansen blijven voor de eigen loopbaan. Voor een aantal mensen wordt het perspectief niet alleen op termijn beter, maar ineens. Dat zijn de leiders van de gereorganiseerde eenheden. Zij staan aan het integratiefront en krijgen een unieke kans zichzelf te bewijzen.

Voor de medewerkers die niet meteen een carrièresprong maken moet het perspectief ook duidelijk zijn. Dat is niet met vage beloften te bereiken. Het eerste publiek voor een intensieve kennismaking met ons commerciële concept – in een zo concreet mogelijke en perfect gepresenteerde vorm – zijn onze eigen mensen. Snel, en dat betekent: nog voor de organisatorische consequenties ervan bekend zijn. Iedereen begrijpt, dat een serieuze studie van een nieuwe afdelingsorganisatie niet in een vloek en een zucht klaar kan zijn, al is dat jammer. Daarvoor in de plaats moeten we zo snel mogelijk een goede raamafpraak maken over de behandeling van personele consequenties van de reorganisatie.

Zekerheid: bij geen enkele post-fusie-integratie kan de zekerheid worden geboden, dat alle mensen een plaats zullen krijgen. Het komt nu goed van pas, dat we onderscheid gemaakt hebben tussen de 'groene' delen van de organisatie, waar niets verandert, en de 'rode' integratiefronten. De medewerkers in het groen kunnen al vlug te horen krijgen dat, voorzover het de fusie betreft, er bij hen niets wijzigt. Van de integratiefronten kunnen we in elk geval – met onze netwerkplanning – zeggen wanneer integratie aan de orde komt. Waar dat het geval is, onderscheiden we, naast de leiding, drie instanties:

- de mensen uit het – vrijgestelde – *reorganisatieteam*, die behulpzaam zijn bij het maken van het formatieplan, dat de toekomstige chef straks aan zijn hogere leiding voorstelt, en – eventueel geamendeerd – in het overleg brengt;
- de mensen uit het *bemanningsteam* – in beginsel uit de betreffende wederzijdse personeelsafdelingen – die, pratende met de medewerkers van de te integreren afdelingen, komen tot een bemanningsplan: de invulling van mensen in het formatieplan, en die zich daarnaast bezighouden met de persoonlijke problemen, die er altijd zijn;
- de mensen van een *vertrouwensteam*, waar diegenen, die niet helemaal aan hun trekken gekomen zijn, terecht kunnen.

Dit is een driedeling, die voor iedereen duidelijk is. Het spreekt vanzelf dat in deze 'rode' stukken van de organisatie pas zekerheid komt, als het bemanningsplan definitief wordt. Maar het is al belangrijk om tenminste aan iedereen duidelijk te laten zien waar de voorstellen vandaan komen en waar men voor zijn problemen gehoor kan vinden. Dat er desondanks een hoop onzekerheid leeft, is een reden om, als men eenmaal in een onderdeel de integratie aanpakt, dat dan ook snel te doen. Omdat het management niet alles tegelijk kan aanpakken, moet er op een verstandige manier worden gefaseerd. Faseren in overzienbare delen verhoogt de snelheid van de integratie en vermindert de onzekerheid. Gedurende de periode van onzekerheid is naast snelheid ook een goede communicatie essentieel. Vanaf de eerste dag moet eenduidig (dus gecentraliseerd), expliciet, consistent en overvloedig uitgelegd worden wat er gebeurt en waarom dat goed c.q. noodzakelijk is.

We kunnen onzekerheid niet in alle gevallen voorkomen en wellicht evenmin het vertrek van een aantal mensen; we kunnen echter te allen tijde door onze daden laten zien, dat we die problemen serieus nemen en er alles aan doen om ze binnen de perken te houden.

Uiteindelijk is er geen reden voor een overwegend sombere toon over dit onderwerp: het is altijd zeker dat de overgrote meerderheid een plaats

zal vinden in de nieuwe organisatie. En met een overtuigend commercieel concept zullen die enthousiast de nieuwe uitdaging tegemoet treden, mits de leiding de zaken bekwaam en geïnspireerd in de hand heeft.

De overnemingsmarkt in Europa

Het verband tussen de bestuursstructuur van grote ondernemingen en hun marktresultaat¹

Prof. Dr. H. W. de Jong

1 Inleiding

Dit artikel beschrijft een aantal uitgesproken verschillen tussen landen met betrekking tot de overnemingsmarkt: de markt waarop ondernemingen worden verhandeld. Er is een kenmerkend onderscheid tussen enerzijds het oligargisch opgebouwde Westduitse (en Japanse) bedrijfsleven – overneming tegen de wil van het bestuur is daar praktisch uitgesloten – en anderzijds het democratisch opgebouwde Angelsaksische bedrijfsleven, waarbinnen 'vijandelijke' overnemingen wel goed passen. De Latijnse landen nemen een tussenpositie in.

Het tweede deel van dit artikel beschrijft een drievoudig empirisch onderzoek van de relatie tussen de oligargisch dan wel democratisch getinte ondernemingsstructuur en de daarmee gepaard gaande ondernemingsgedragingen en marktresultaten. De verschillen tussen de hierboven beschreven groepen landen blijken groot te zijn en dit zou de Europese integratie danig kunnen hinderen. Het overbruggen van de verschillen is daarom nodig.

2 De verschillen van de ondernemingsorganisatie

A In de 'Germaanse' landen van Europa is er

Prof. Dr. H. W. de Jong, studie aan Ned. Economische Hoogeschool (Erasmus Universiteit). Promotie in 1972. Hoogleraar externe organisatie Universiteit van Amsterdam. President European Association for Research in Industrial Economies. Hoofdredacteur Serie Studies in Industrial Organization.