

# PROFESSIONEEL INZICHT

“Een overname of een fusie is pas succesvol als de integratie tussen beide ondernemingen tot een goed einde wordt gebracht. **Tijdig starten met het integratieproces** vóór het afronden van de overname zelf is cruciaal”, zeggen Ingrid Thijs en Guy Schroyen.

## “Integratieproces onderschat”

### EXPERTISE

Bij een overname of een fusie streven bedrijven naar een meerwaarde: ze wensen een groter marktaandeel te verwerven, ze willen synergieën realiseren of zich toegang verschaffen tot nieuwe markten of nieuwe producten aan hun assortiment toevoegen. Om dat te bereiken, stellen ze alles in het werk om een deal te realiseren als sluitstuk van een vaak langdurig proces. Over de manier waarop de integratie tussen beide partijen nadien gestalte moet krijgen, is vaak minder lang nagedacht. Soms starten bedrijven het integratieproces pas na het afsluiten van de transactie, wat nefast kan zijn voor het bereiken van de overname-doelstellingen. Op dat vlak kan een professioneel adviesbureau een grote toegevoegde waarde betekenen.



### Goed plan essentieel

Een goed plan gebaseerd op correcte en volledige informatie is noodzakelijk voor het welslagen van het integratieproces. Een aantal punten zijn daarbij essentieel: waar wil een bedrijf naartoe, welke strategie wordt daarbij gevolgd en op welke manier wenst een bedrijf dit te bereiken? Een dergelijk plan met oog voor de financiële en operationele aspecten wordt best opgemaakt tijdens het onderhandelingsproces zodat de implementatie vanaf dag 1 kan starten.

### Change management

Nog te weinig bedrijven zien in dat een fusie of een overname ook en vooral een ‘change’ proces is. Klanten, medewerkers, leveranciers,... zitten met vragen over de toekomstige samenwerking. De manier waarop je hiermee omgaat als bedrijfsleiding, bepaalt ook of je erin slaagt je stakeholders aan boord te houden en bondgenoot te maken van het integratieproces. Een adviesbureau kan hierbij als klankbord fungeren en ondersteuning geven aan de bedrijfsleiding. Door op een gestructureerde wijze tewerk te gaan en voldoende aandacht te schenken aan zowel de organisatiestructuur, de systemen als de mensen en de cultuur verhoog je de kans op slagen.

### Focus op cijfers

Het in overeenstemming brengen van de verschillende bedrijfsculturen is een bepalende factor voor het succes van een overname. Elk bedrijf heeft zijn eigen cultuur.

**Het belang van een voortdurende en goede doorstroming van informatie kan niet genoeg worden onderstreept, vooral in de cruciale periode van de eerste honderd dagen na de overname of fusie**

Gesprekken met management en medewerkers in een vroeg stadium leggen cultuurverschillen bloot. Dit geeft reeds een indicatie van eventueel te verwachten problemen in het integratietraject. Het management moet in dat verband leiderschap, vertrouwen en duidelijkheid uitdragen zodat de betrokkenheid van de medewerkers gegarandeerd blijft. Het belang van een voortdurende en goede doorstroming van informatie kan immers niet genoeg worden onderstreept, vooral in de cruciale periode van de eerste honderd dagen na de overname of fusie.

### Externe begeleiding

Bedrijfsleiders beschikken doorgaans over te weinig (of niet de

juiste) resources voor integratieprocessen. Op dat vlak kunnen ze beter externe begeleiding zoeken. De implementatie van een acquisitie kan het best als een project worden aangepakt, waarvoor een multidisciplinair projectteam wordt samengesteld. De projectleden kunnen zich focussen op de realisatie van de doelstellingen van de integratie. De externe partner kan de mensen met de juiste competenties hiervoor samenbrengen. Een permanente samenwerking en overleg met het management zijn hierbij aangewezen.

Het adviesbureau treedt op als sparringpartner voor directie en management, zal het kader schetsen, de juiste vragen stellen en ervoor zorgen dat de focus op de integratie overeind blijft. Dat is niet altijd even makkelijk omdat het management gericht is op de dagdagelijkse activiteiten en op de rendabiliteit van het bedrijf. Het verwaarlozen van de dagelijkse werkzaamheden kan funest zijn voor een bedrijf. Wanneer een proces echter eindeloos lang aansleept, verdwijnt het geloof in een goede afloop.

### Elke partij haar rol

Het samenwerkingsverband tussen een bedrijf en een adviesbureau kan verschillende vormen hebben. Er kan gewerkt worden met een

forfaitaire vergoeding, er kan worden vergoed op basis van uurprestaties, enz. Het belangrijkste is echter dat er een vertrouwensband is tussen beide partijen en dat er goede afspraken worden gemaakt. Vanuit die basis kan er nog steeds bijgestuurd worden doorheen het proces. In een integratieproces moeten alle partijen hun rol kennen. Het adviesbureau moet ondersteunen en als adviseur fungeren, maar de uiteindelijke strategie en beslissingen blijven de verantwoordelijkheid van de directie en het management.

BERT VERBEKE

redactie.be@mediaplanet.com



### PROFIEL

#### Ingrid Thijs

■ Richtte in 2000 VIA FERRATA op na een loopbaan als HRM in het bedrijfsleven. Vanuit de focus op HR en organisatie (bege)leidde ze meerdere strategisch belangrijke projecten in dienstverlenende en industriële organisaties in KMO's en grote bedrijven. Aan de Vlerick Leuven Gent Management School maakte ze deel uit van de eerste lichter studenten van de opleiding Executive Master Class Human Resources Management. Bovendien is zij gecertificeerd Senior Consultant Innovatieve Arbeidsorganisatie.

### PROFIEL

#### Guy Schroyen

■ Sinds 2006 partner bij VIA FERRATA. Hij heeft 30 jaar ervaring als financieel directeur en change manager in diverse sectoren. Meerdere strategische en businessplannen werden onder zijn leiding herwerkt in bedrijven in binnen- en buitenland. Zijn ervaring wordt ondersteund door academische opleidingen als Corporate Finance en Corporate Governance.

### VALKUILEN VAN EEN INTEGRATIEPROCES

#### Focus op het geheel

➔ Een valkuil bij een fusie of een overname is dat de focus niet gericht is op de organisatie als een geheel. Zo kan er teveel de nadruk gelegd worden op bepaalde bedrijfs- of IT-processen terwijl men bijvoorbeeld geen oog heeft voor de cultuur van een onderneming.

#### Leiderschap

➔ Het managen van cultuurverschillen is de grootste uitdaging in het integratieproces. Het gedrag van de leider dient in lijn te zijn met de gewenste visie, waarden en cultuur. Hij dient zijn organisatie te brengen naar de gemeenschappelijke bestemming.

#### Neem voldoende tijd voor integratie

➔ Bedrijfsleiders denken dat ze na het sluiten van de deal kunnen overgaan tot de orde van de dag. De aandacht komt weer snel te liggen op de dagdagelijkse operationele taken, terwijl de aandacht tot lange tijd na de overname gericht zou moeten zijn op de integratie.