



Algelun [MKB] Advies
postbus 41
8330 AA Steenwijk
tel / fax (0521) 52 32 01
mobiel (0619) 95 52 87
KvK 54286964
secretariaat@algelunadvies.nl
www.algelunadvies.nl

FUSIES IN DE PROFIT SECTOR: HOE TOT EEN GOED EINDE TE BRENGEN?

1. INLEIDING

Fusies behoren tot de meest ingrijpende strategische veranderingsprocessen waar een onderneming mee te maken kan krijgen. Ons bureau adviseert en begeleidt fuserende ondernemingen binnen het MKB in alle fasen van het fusieproces. Onze adviseurs hebben de afgelopen jaren veel expertise en ervaring opgebouwd in het begeleiden van fusietrajecten binnen zowel de profit-, non-profit als de overheidssector. Specifieke ervaring is onder meer opgedaan bij verzekeringsbedrijven, onderhoudsbedrijven, nutsbedrijven, gemeenten (herindelingen), welzijnsinstellingen en sociale werkvoorzieningen. Aanverwante ervaring is opgedaan in het kader van onderzoek naar samenwerkingsverbanden, regiovorming, uitbesteding en grootschalige reorganisaties, waarbij eveneens onderdelen werden samengevoegd.

Deze brochure heeft tot doel inzicht te verschaffen in de visie van ons bureau op fusieprocessen en de wijze waarop wij u op dit terrein mogelijk van dienst kunnen zijn.

2. FUSIE EN VERSCHUIVENDE GRENZEN TUSSEN ONDERNEMINGEN

De laatste decennia zijn vele fusies gerealiseerd in de profitsector. Onze verwachting is dat deze trend (mede onder invloed van de economische conjunctuur, strategische allianties tussen bedrijven binnen bepaalde branches en schaalvergrotingsoperaties vanwege verbetering van de concurrentiepositie) zich de komende jaren voortzet. Ook andere vormen van *verschuivende grenzen tussen ondernemingen* nemen de komende jaren in onze visie toe, variërend van lichte tot zware samenwerking. Als lichtste vorm van samenwerking beschouwen wij *gentlemen agreements* tussen organisaties waarbij bij voorbeeld wordt afgesproken dat de samenwerkende bedrijven niet in elkaars vaarwater zullen komen.

Een gradatie zwaarder zijn samenwerkingsverbanden waarbij op basis van een overeenkomst op ad hoc basis onderlinge ondersteuning wordt verleend. Denk bijvoorbeeld aan het uitlenen van personeel en andere bedrijfsmiddelen bij pieken en dalen in de werklust en/of bezetting. Op deze manier kan bij voorbeeld worden geprofiteerd van specialistische know-how of verwerkingscapaciteit. Veel loodgietersbedrijven en andere onderhoudsbedrijven hebben dit reeds lokaal en ook regionaal op die wijze georganiseerd.

Als deze onderlinge ondersteuning meer structureel wordt, kan dit plaatsvinden in de vorm van onderlinge uitbesteding. De samenwerkende bedrijven verrichten specifieke werkzaamheden voor elkaar. Dit wordt meestal vastgelegd in contractvorm. Het stadium van zgn. *gesloten beurzen* is dan in principe gepasseerd, er wordt over en weer afgerekend voor verleende diensten.

Een verdergaande vorm van samenwerking is het gezamenlijk uitvoeren van projecten vanuit de bestaande ondernemingen, bij voorbeeld op het gebied van product- of marktontwikkeling. Wij spreken van een joint venture als de organisaties een aparte organisatie opzetten voor het verrichten van gezamenlijke taken. Zo'n joint venture werkt vanuit een eigen financieel regime en verricht zelfstandig taken binnen bepaalde verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Vaak wordt vanuit de samenwerkende organisaties een apart management gevormd. Gedacht kan worden aan een gemeenschappelijk distributiebedrijf, een gemeenschappelijk researchcentrum of op facilitair gebied een Shared Services Center (SSC) o.i.d.

Een fusie kan in deze optiek worden gezien als de ultieme vorm van samenwerking waarbij samenwerkende ondernemingen uiteindelijk ophouden zelfstandig voort te bestaan.

SAMENWERKING				
Licht				Zwaar
Gentlemen agreement	Onderlinge ondersteuning	Onderlinge uitbesteding	Joint venture	Fusie integratie

3. MOTIEVEN OM TE FUSEREN

De motieven voor ondernemingen om te fuseren kunnen sterk verschillen. Uiteindelijk gaat het nagenoeg altijd om het creëren van concurrentievoordeel. Onze ervaring is dat in de profitsector fusies meestal gericht zijn op strategische positionering in de markt, kwaliteitsverbetering of efficiencyverhoging. Schaalvoordelen, kritieke massa, niveau van het betrokken management en ondersteunende organisatieonderdelen spelen daarbij een belangrijke rol. Fusies als zuiver gevolg van aandelentransacties laten wij in deze bureaubrochure buiten beschouwing.

Strategische positionering kan tot uiting komen in:

- een meer gerichte (her)definiëring van de afzetmarkt;
- sterkere concurrentiepositie/groter marktaandeel.

Kwaliteitsverbetering kan tot uiting komen in:

- betere bedrijfsvoering, besluitvorming en aansturing;
- een beter toegerust management en uitvoeringsorganisatie;
- een meer integrale full service benadering van een bepaalde doelgroep.

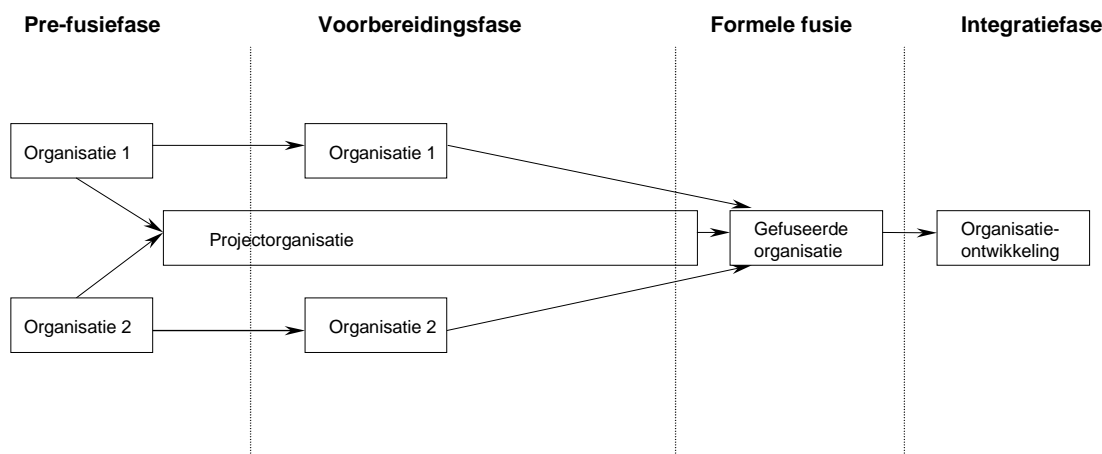
Efficiencyverhoging kan tot uiting komen in:

- kostenreductie;
- shared services door de ondersteunende diensten;
- specialisatie van capaciteiten.

De ervaring leert dat zowel een betere positionering, kwaliteitsverbetering als efficiencyverhoging alleen wordt bereikt bij volledige of gedeeltelijke (alleen bestuurlijke) integratie van de betrokken ondernemingen. Pas dan kan de beoogde inhoudelijke synergie gerealiseerd worden (het zgn. "2 + 2 = 5" effect). Soms worden fusies min of meer afgedwongen door financiers of regelgevende instanties. Meestal is het een bewuste en meer vrijwillige strategische keuze van de fuserende partijen.

4. FASEN IN FUSIEPROCESSEN

In grote lijnen verlopen alle fusies volgens onderstaande fasering.



Pre-fusiefase

De pre-fusiefase is de periode waarin de noodzaak en interesse voor vergaande samenwerking (of fusie) wordt onderkend. In deze fase wordt gekozen voor fuseren, worden potentiële fusiepartners gescreend, wordt toenadering gezocht en worden apart en gezamenlijk mogelijkheden afgetast. Deze fase eindigt in principe met een intentieovereenkomst, waarin de betrokken partijen zich committeren om serieus de voorbereidingen tot fusie te starten. Bij een door derden opgelegde fusie zijn er minder keuzemogelijkheden. *Dat* er moet worden gefuseerd is dan een voldongen feit. Soms is zelfs de fusiepartner al uitgezocht en is het tijdstip van formele fusie al bepaald. Voor bedrijven die dit ondergaan start hun feitelijke inbreng eigenlijk pas in de voorbereidingsfase.

Vorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase worden de voorbereidingen getroffen voor de formele fusie. Er wordt hiervoor een projectorganisatie ingericht met een bestuurlijk en ondersteunend onderdeel. Op tal van terreinen wordt de fusie voorbereid. De voorbereidingen die moeten worden getroffen zijn niet alleen organisatorisch en personeelstechnisch van aard, maar betreffen onder meer ook alle belangrijke financiële, juridische, bestuurlijke en huisvestingzaken. Tijdens deze voorbereidingsfase ontstaat regelmatig grote spanning en onzekerheid in de fusierende organisaties. Er staan immers grote belangen op het spel voor de betrokkenen, zoals bestuurders, management, medewerkers, overlegorganen maar ook klanten en afnemers. Het vereist een scherpe projectplanning en strak fusiemanagement om deze voorbereidingsfase doelmatig en zorgvuldig door te komen.

Formele fusie

De formele fusie is het moment waar steeds naartoe gewerkt is. Soms is de formele fusie slechts het juridisch sluitstuk van een onomkeerbaar proces, soms kan een fusie zelfs op dit moment nog worden afgeblazen.

Integratiefase

Nadat de formele fusie is gerealiseerd, de interne organisatie van de onderneming is opgetuigd, bestuur en management zijn aangesteld en medewerkers zijn ingepast start de laatste kritieke fase in het fusieproces: de integratiefase. In deze fase moeten de verscheidene organisatieculturen verder worden geïntegreerd en moeten deels nieuwe werkmethoden en procedures verder uitgebouwd en ingesleten. Nadat de nieuw gevormde onderneming enige tijd heeft gedraaid kan de balans worden opgemaakt.

5. SUCCES- EN FAALFACTOREN

Fusieprocessen kennen in de kern veel overeenkomsten. Zo komen de fasen die moeten worden doorlopen in grote mate overeen. In principe wordt de fusie gerealiseerd vanuit een projectorganisatie. Er staan altijd relatief veel persoonlijke belangen op het spel. En in elke fusie komen vraagstukken aan de orde op financieel, juridisch, sociaal, organisatorisch en facilitair gebied. Verder moet de winkel open blijven tijdens de verbouwing.

Vanwege de grote overeenkomsten tussen fusies is het een voordeel wanneer kan worden teruggevallen op ervaring die is opgedaan tijdens andere fusietrajecten. De meest kritieke aspecten kunnen dan snel worden onderkend en het wiel hoeft niet opnieuw te worden uitgevonden.

Daarnaast is het noodzakelijk om telkens weer nadrukkelijk rekening te houden met de specifieke situatie en kenmerken. Algelun [MKB] Advies is van mening dat voor een goed verloop van het fusieproces niet met een standaardaanpak kan worden volstaan.

In onderstaand schema staan enige kenmerkende variabelen op een rij die belangrijk kunnen zijn voor het doelgericht inrichten van het fusieproces.

Typering van de samenvoeging	Kenmerken	
De mate van integratie	niet	volledig
Aantal te fuseren organisaties	twee	veel
Mate van vrijwilligheid	niet	volledig
Richting integratie	horizontaal	verticaal
Gelijkwaardigheid partners	niet	volledig

Mate van integratie

De mate waarin de fusie moet leiden tot werkelijke integratie van de 'oude' ondernemingen is mede bepalend voor de complexiteit van het fusieproces. Als het bij voorbeeld de intentie is om één van de organisaties na de fusie als relatief zelfstandige afdeling te laten functioneren binnen het nieuw gefuseerde bedrijf, dan hoeft er minder aandacht te worden geschonken aan de afstemming van werkprocessen en integratie van de organisatieculturen. In dit kader kan gedacht worden aan een besturenfusie. Bij volledige integratie daarentegen (waarbij organisaties en functies worden gemengd en werkmethoden en (in)formele netwerken grondig worden opgeschud) moeten de werkprocessen worden herontworpen en kunnen de consequenties voor betrokkenen veel verstrekkender zijn. Zowel in de voorbereiding- als integratiefase moet hiermee ernstig rekening worden gehouden.

Aantal te fuseren organisaties

Het spreekt voor zich dat de complexiteit meer dan evenredig toeneemt met het aantal (potentiële) fusiepartners, zeker als de belangen en motieven om te fuseren niet (geheel) parallel lopen. Scherpe werkafspraken vooraf en onpartijdig fusie-management bieden het meeste perspectief.

Mate van vrijwilligheid

Bij een brede interpretatie van vrijwilligheid is een fusie bijna nooit helemaal vrijwillig. Er zijn altijd externe krachten die meespelen bij het besluit om te fuseren (financiële noodzaak, stimulering of oplegging door derden, concurrentieverhoudingen in de markt en dergelijke). Onze ervaring is echter dat een fusie eenvoudiger is te realiseren bij een grote noodzaak (lees: geringe vrijwilligheid) en veel vooraf vastgelegde condities (bij voorbeeld door een derde partij). Bij een niet-opgelegde fusie van twee financieel gezonde ondernemingen is de uitgangssituatie moeilijker. Voorkomen moet worden dat de voorbereiding dan tot in het kleinste detail wordt uitgewerkt in verband met afbreukrisico's. In deze situatie is het risico immers aanwezig dat tot op het moment van de formele besluitvorming de fusie nog kan worden afgeblazen.

Richting van de integratie

Hierbij gaat het om de verhouding van de fuserende ondernemingen ten opzichte van elkaar in het primaire werkproces. Als soortgelijke organisaties met dezelfde primaire processen en producten (bij voorbeeld twee verzekeringsbedrijven) fuseren is er sprake van *horizontale* integratie.

Verticale integratie is aan de orde als bedrijven fuseren die in het verlengde van elkaar liggen. Gedacht kan worden aan een groothandel die fuseert met een keten van detaillisten of een computerproducent die fuseert met een trainingsbureau op het gebied van ICT.

In de praktijk zijn de meeste fusies horizontaal van aard. Terwijl horizontale fusies veelal kwaliteit en efficiency als doelstelling hebben, gaat het bij verticale fusie meestal om herdefiniëring van het product dat de nieuwe onderneming wil gaan leveren.

Gelijkwaardigheid partners

Bij een fusie van ongelijkwaardige bedrijven wordt vaak (en soms ten onrechte) gesproken over een overname. Er is sprake van (ervaren) ongelijkwaardigheid in macht die tot uiting komt in het aantal klanten, de financiële positie, het aantal medewerkers en dergelijke. Een voorbeeld is een grote bank die een kleinere opslokt. De ervaring leert dat een bedrijfsovername technisch gezien een eenvoudiger fusieproces is. Vaak kan de kleinere onderneming worden ingepast in de bestaande organisatie waarbij minder overhoop gehaald hoeft te worden. Paradoxaal gezien is een fusie van ongelijkwaardige partners op het emotionele vlak juist aanzienlijk moeilijker te realiseren. De overgenomen medewerkers voelen zich al snel in een underdogpositie met alle argwaan van dien. Binnen de machtigere partij kan het beeld ontstaan dat de medewerkers die overkomen zich maar moeten voegen naar de 'grote broer', onder andere bij het plaatsen op functies. Spanningen kunnen in zo'n situatie hoog oplopen en dat op alle niveaus in de onderneming. Dit stelt hoge eisen aan het fusiemanagement, met name voor wat betreft de procesbegeleiding.

Het spreekt voor zich dat het succes van een fusieproces in hoge mate afhangt de condities die worden gecreëerd waarbinnen de operatie wordt uitgevoerd, de besluitvormingsprocedures, het projectmanagement en de procesbegeleiding. Dit naast vakmatige expertise op diverse terreinen, in het bijzonder ten aanzien van organisatiestructurering, functievorming, personeelsmanagement, financieel management en juridische zaken.

In nauwe samenwerking met opdrachtgevers snijden wij het fusieproces en fusiemanagement op maat zodat voor de fuserende ondernemingen met hun doelen, motieven en kenmerken een specifieke aanpak ontstaat. Daarmee kan tevens worden ingespeeld op mogelijke bijkomende doelstellingen, zoals kwaliteitsverbetering, bezuiniging, doorlichting, afstoting en/of uitbesteding van bepaalde bedrijfsonderdelen.

6. AANPAK VAN ONS BUREAU

Waarom zou u kiezen voor Algelun [MKB] Advies bij de begeleiding van uw samenvoegingproces en niet voor een ander bureau? Net als de meeste andere bureaus die fusieprocessen begeleiden

- zijn wij in staat het gehele traject te begeleiden;
- hebben onze adviseurs ruime ervaring met soortgelijke processen;
- snijden wij het fusietraject op maat; en
- kennen wij vele typen bedrijven en ondernemingen van binnenuit.

Wij laten ons echter graag onderscheiden op de volgende punten:

- denkers en doeners. Niet alleen strategische advisering vanuit de zijlijn maar ook de handen uit de mouwen steken bij de implementatie van beslissingen (aan de bestuur- en managementtafel en op de werkvloer);
- geen afstandelijke advisering maar samen optrekken met opdrachtgevers en betrokken medewerkers.
- ons bureau beschikt over bruikbare (doorlichting)instrumenten die tijdens het samenvoegingproces kunnen worden ingezet, onder andere om doorbraken te realiseren bij stagnatie van de fusievoortgang of implementatie.

Waar letten wij met name op bij de begeleiding van samenvoegingprocessen?

Ter illustratie volgt hieronder een aantal van de belangrijkste vragen die wij stellen gedurende de verschillende fasen.

In de pre-fusiefase

- Is de samenvoeging de beste strategische keuze voor de betrokken bedrijven?
- Is er voldoende helderheid over de uitgangspunten ten aanzien van strategie, organisatie, personele overgang, financiële consequenties, SER fusiecode en dergelijke?
- Is er zicht op de knelpunten die door middel van de samenvoeging moeten worden opgelost?
- Komt de partnerkeuze bewust tot stand en op basis van goede voorwaarden?
- Wordt de organisatie van de samenvoeging op een efficiënte en zorgvuldige wijze geregeld (projectorganisatie, (bestuurlijke besluitvorming)procedures en fasering)?
- Is er voldoende deskundigheid in de onderneming aanwezig voor inhoudelijke advisering op diverse terreinen?
- Worden medewerkers voldoende betrokken bij de op handen zijnde samenvoeging en hoe vindt informatievoorziening plaats?
- Worden de overlegorganen op het juiste moment betrokken bij de samenvoeging?
- Hoe is de sfeer in en tussen de betrokken organisaties?
- Is er voldoende draagvlak aanwezig voor de samenvoeging?

In de voorbereidingsfase

- Vindt er een strak en zorgvuldig projectmanagement plaats (waaronder draaiboek samenvoeging)?
- Is er voldoende afstemming tussen projectorganisatie en de moederorganisatie(s)?
- Wordt de strategie voor de nieuwe onderneming in voldoende mate uitgewerkt (waaronder doel- en taakstelling)?
- Wordt de toekomstige interne organisatie effectief en doelmatig ontworpen (organisatiestructuur, formatie, functies)?
- Op welke wijze komt het bestuur en management van de nieuwe onderneming tot stand?
- Wordt de personele inpassing in al haar facetten zorgvuldig, werkbaar en doeltreffend geregeld (sociaal statuut, relatie met overlegorganen, reflectieperiode, plaatsing en of inpassing en dergelijke)?
- Worden de primaire werkprocessen goed geïntegreerd?
- Worden de ondersteunende processen goed geïntegreerd (P&O, Financiën, I&A, Huisvesting, Facilitaire Zaken en dergelijke)?
- Worden er voldoende waarborgen in de nieuwe onderneming en het veranderingsproces ingebouwd om de organisatieculturen te integreren?
- Worden de oude werkzaamheden van de samen te voegen bedrijven goed afgesloten?
- Is er voldoende deskundigheid in de organisatie aanwezig voor inhoudelijke advisering op diverse terreinen?
- Worden medewerkers voldoende betrokken bij de samenvoeging en hoe vindt informatievoorziening plaats?
- Hoe is de sfeer in en tussen de betrokken bedrijven?
- Is er voldoende draagvlak aanwezig?

In de integratiefase

- Gaat de nieuwe onderneming conform opzet draaien en wordt zo nodig flexibel bijgestuurd?
- Zijn de oude bedrijven op een goede en efficiënte wijze afgebouwd?
- Worden de taken van de projectorganisatie goed overgedragen aan het lijnmanagement?
- Vindt daadwerkelijk integratie van organisatieculturen plaats?
- En evaluerend: heeft de samenvoeging geleid tot de beoogde effecten (korte en/of middellange termijn)?

7. ONS AANBOD

Vanwege de multidisciplinaire samenstelling en brede ervaring van de organisatieadviseurs van Algelun [MKB] Advies kunnen wij het gehele fusietraject managen, begeleiden en/of inhoudelijk adviseren. In principe werken wij voor de samen te voegen bedrijven gezamenlijk. Het is echter ook mogelijk dat slechts één van de ondernemingen ons inschakelt in de pre-fusiefase. Ook verrichten wij contra-expertises op door de bedrijven zelf (of door derden) opgestelde fusieplannen.

Wij kunnen worden ingeschakeld als begeleider van het gehele samenvoegingproces of delen daarvan. Indien de totale fusiebegeleiding aan ons wordt toevertrouwd, dan wordt eveneens binnen de gemaakte werkafspraken de te verwachten (in – en externe) resultaatverantwoordelijkheden duidelijk door ons bureau aangegeven.

In overleg met onze opdrachtgever(s) komen wij in het offertestadium tot de meest gewenste inbreng van Algelun [MKB] Advies. Hierna staat per fase aangegeven met welke activiteiten ons bureau toegevoegde waarde kan hebben in uw samenvoegingproces.

Algemeen

- Procesbegeleiding
- Projectplanning (draaiboek samenvoeging)
- Opbouw projectorganisatie (stuurgroep, projectgroep, werkgroepen, klankbordgroepen en dergelijke)
- Voorlichting, informatievoorziening en -uitwisseling aan besturen, management, medewerkers, derden
- Overleg met medezeggenschap- en overlegorganen

Advisering in de pre-fusie-fase

- Strategische advisering knelpunten en uitgangspuntenonderzoek
- Projectbegeleiding en -management
- Inhoudelijke advisering op financieel, juridisch of personeelstechnisch terrein
- Toenadering van potentiële partners en bemiddeling
- Onderhandeling met subsidieverleners, regelgevers en derden

Advisering in de voorbereidingsfase

- Projectbegeleiding en -management
- Bestuurlijke organisatie: uitgangspunten, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Uitvoeringsorganisatie: uitgangspunten, hoofd- en substructuur, formatie-advisering, functievorming en functiewaardering
- Sociaal statuut en personele inpassing
- Integratie primaire werkprocessen
- Integratie ondersteunende processen (P&O, Financiën, I&A, Facilitaire Zaken en dergelijke)
- Advisering faciliteiten (automatisering, huisvesting en dergelijke)
- Inhoudelijke advisering op financieel, juridisch of personeelstechnisch terrein
- Afsluiting werkzaamheden van de samen te voegen organisaties

Advisering in de integratiefase

- Interim fusiemanagement
 - Procesbegeleiding
 - Inhoudelijke expertise
 - Opleiding, training of coaching
 - Evaluatie van de samenvoeging
-

8. ORIËNTATIEGSPREK EN KOSTEN

Indien uw bedrijf geïnteresseerd is in onze advisering en ondersteuning op dit terrein, dan kunt u contact opnemen met Algelun [MKB] Advies bv te Steenwijk.

Ons algemene emailadres luidt secretariaat@algelunadvies.nl. Meer inhoudelijke informatie en referenties treft u aan op onze website: www.algelunadvies.nl.

U kunt ook direct telefonisch een afspraak maken met een adviseur van ons bureau voor een oriënterend gesprek (mobiel: 0619 95 52 87).

Uiteraard is een dergelijk wederzijds verkennend gesprek vrijblijvend en kosteloos.