

Business

COLUMN



PIERRE MERCIER,
managing director
COMPUTER PROFILE
pierre@computerprofile.be

BRUNO VAN MARSENILLE,
managing director
SIZE COMMUNICATION
Bruno@sizecom.be

Mensen maken bedrijven rijk

Fusies, overnames, u kent het wel. Onmogelijk om er niet mee geconfronteerd te worden in het bedrijfsleven van vandaag. Meestal worden ze argwanend bekeken door de betrokken werknemers omdat ze vaak gepaard gaan met financiële herstructureringen, ontslagen, enzovoort. Overnames worden zelden als geslaagd beschouwd. Maar waarom?

De aankoop of verkoop van een onderneming gebeurt vaak vanuit financiële motieven en wordt dus per definitie gedreven door de financiële afdeling. Er worden *deals* gesloten. De verkoper stelt zijn toekomst veilig en kan beginnen dromen, terwijl de koper zijn marktaandeel verhoogt, en nieuwe klanten, producten of diensten binnenrijft. In theorie althans. In de praktijk gebeurt het al te vaak dat de koper de verkoper 'verteert'. Het is in wezen een geldkwestie en meestal is er slechts één winnaar.

Jammer genoeg is geld slechts een middel en geen garantie dat de verkopende 'patron' even gemotiveerd zal blijven als nu, dat de sales altijd even sterk blijven presteren, net als alle andere essentiële onderdelen van het bedrijf.

Een bedrijf overnemen is eerst en vooral een toekomstproject uitwerken. Anders verliest het geïnvesteerde geld al zijn waarde. Het draait rond mensen, meer dan rond geld. En de analyse van deze belangrijke sleutel tot succes kan niet aan een financieel persoon worden overgelaten: deze is hiervoor niet opgeleid. Het is niet uit de financiële balans van het over te nemen bedrijf dat men kan aflezen of hun leiders complementair zijn aan die van uw bedrijf. Deze balans zal u niets wijzer maken over hun competenties inzake ontwikkeling, diensten, over compatibele karakters, enzovoort.

Nogal evident, zult u opmerken! Inderdaad, maar waarom zijn er dan zo weinig kandidaat-kopers of -verkopers die navenant handelen? Meestal heeft het antwoord op het waarom van hun aankoop of verkoop enkel te maken met geld. Het hoeft

dan ook niemand te verbazen dat de mens zich hierin niet kan vinden, terwijl hij of zij nochtans de boel doet draaien.

Aan koperszijde wordt men bijgevolg met dezelfde problemen geconfronteerd. Daar kan men er niet mee lachen dat men een fors bedrag heeft neergelegd voor een bedrijf dat men vervolgens teloor ziet gaan bij gebrek aan motivatie van het management. En het is niet eenvoudig om een motivatieclausule te voorzien bij een overname. Men kan wel een resultaatsverbintenis opleggen, maar die valt meestal wel op een of andere manier te omzeilen.

Men kan dus enkel een fusie of overname doen slagen door de menselijke factor te laten primeren. Door gemeenschappelijke objectieven en visies te creëren die als doel hebben

beide bedrijven te laten groeien. Door grondig te analyseren waarin beide ondernemingen elkaar aanvullen, want daar ligt de sleutel tot het succes. En daarna pas kan er over geld worden gesproken.

Men dient goed te beseffen dat elke werknemer van elke onderneming een eigen bedrijfscultuur heeft waaraan hij of zij is gehecht en waarin ze geloven. Men dient dus de werknemers te overtuigen dat de fusie of overname hen persoonlijk een – niet-

financiële - meerwaarde zal opleveren. Hiervoor moet goed worden geïnformeerd aan en door alle managers, die de blijde boodschap aan hun ondergeschikten verkondigen, die op hun beurt deze boodschap uitdragen naar hun interne en externe contacten.

Onlangs besloot één van onze klanten, een recent overgenomen bedrijf, alle Europese leveranciers uit te nodigen op een groot feest. Zij wilden ons zo informeren over de redenen voor de overname maar vooral ons overtuigen van hun nieuwe strategie en visie, zodat ze weer volledig op ons konden rekenen. Dit was een primeur in onze professionele carrière. Een verrassende zet, maar daarom niet minder motiverend of doeltreffend. ■

“Een bedrijf overnemen
is eerst en vooral een
toekomstproject uitwerken.
Anders verliest het
geïnvesteerde geld al zijn
waarde.”
