

# Drie valkuilen bij fusies



Door Sijf Stoop

**W**e beleven momenteel weer een nieuwe golf van fusies en overnames. Dat betekent voor veel Eor's dat zij hiermee aan de slag moeten gaan. Dat is vaak een hele uitdaging, vooral omdat overal valkuilen op de loer liggen. Ik noem er drie.

Valkuil 1: Helemaal opgaan in het besluit tot fusie. Ondanks het (treurige) feit dat geen enkele in-

stantie buiten de banken enige invloed heeft op deze miljarden-deals op wereldwijde schaal, zie je toch nog wel eens een Eor, of een (c)or, zich helemaal verdiepen in de voors en tegens van een bepaald fusieplan. Alsof het besluit nog ter discussie staat. Maar omdat men geen echte invloed heeft, beperkt men zich dan nogal eens tot het opstellen van eindeloze rijen vragen, zonder dat iemand zich afvraagt waar al die informatie toe kan dienen als de Eor toch geen invloed heeft op het besluit.

Slechts onder bepaalde voorwaarden heeft deze inzet enige kans van succes; er moet in ieder geval een basis voor een sterke coalitie met andere partijen zijn.

Een tweede valkuil is de sigaar. De sigaar uit eigen doos of de fopsigaar. De sigaar uit eigen doos is een mooie rij afspraken die bijvoorbeeld garanderen dat de arbeidsvoorwaarden onveranderd blijven. Dit is echter al bij wet verplicht in alle EU-landen vanwege de Richtlijn Overgang Onderneming. De fopsigaar is een afspraak waar de onderneming makkelijk onderuit kan door later een beroep te doen op

onvoorziene omstandigheden. Hoe langer de looptijd van een 'garantie' en hoe algemener deze is verwoord, hoe eerder een directie een beroep kan doen op veranderende omstandigheden die het naleven van de afspraak onmogelijk maken. Daarom kun je bijvoorbeeld beter iets afspreken als 'de komende vier jaar zal het bedrijf de logistiek niet uitbesteden en door eigen personeel laten uitvoeren' dan 'geen afbouw van arbeidsplaatsen'.

De derde valkuil zie je bij Eor's die de eerste twee hebben leren vermijden. Zij concentreren zich op het beïnvloeden van het inte-

gratieproces dat onvermijdelijk volgt. Dat is op zich een verstandige keuze. Waar zit dan hier de valkuil? De integratie na een fusie kan een groot aantal verschillende bedrijfsfuncties betreffen.

Denk aan de IT, Financiën, HRM, de verkoop, logistiek en de productie of kantoorlocaties, waarbij voor elke functie gedetailleerde plannen moeten worden gemaakt.

Het is mooi als de medezeggenschap daarbij al in de planningsfase betrokken raakt. Maar dat betekent ook dat de plannen soms weer aangepast worden en

## **Vermijdt de valkuilen in de nieuwe fusiegolf**

dat het ene plan op het ander volgt. De uiteindelijke uitwerking van al die plannen per vestiging bijvoorbeeld is lastig in beeld te krijgen. Dit lijkt soms op een handige salamitactiek van het management, maar het is ook de realiteit van complexe veranderingsprocessen. De Eor kan hier

makkelijk in verloren raken. Duidelijke afspraken zijn hierbij nodig

om piketpaaltjes te slaan: waarover geeft de Eor nu al zijn opinie, wat wordt onderdeel van latere raadpleging als er meer details bekend zijn? Daarnaast kan de

Eor veel baat hebben bij een goede interne werkverdeling. Wie volgt wat? Zeker in het geval dat de medezeggenschap de overgenomen partij vertegenwoordigd is er veel voor te zeggen om hier een actieve rol te spelen. De makers van de integratieplannen hebben vaak te weinig oog voor de eigenaardigheden van het overgenomen bedrijf. Dat is dan ook de reden voor het bekende gegeven dat zoveel fusies en overnames mislukken.

**Sjef Stoop** is trainer/adviseur bij EOR Services van SBIFormaat