

Fusies en overnames: niet integreren maar samenwerken

P. Kale is associate professor aan de Jones Graduate School of Business (Rice University) in Houston, H. Singh is hoogleraar aan Wharton (Universiteit van Pennsylvania) in Philadelphia, en A.P. Raman is een senior editor bij de *Harvard Business Review* in Boston.²

Sommige multinationals in opkomst breken met de traditionele aanpak bij fusies en overnames en houden de identiteit van de ondernemingen die zij overnemen in stand. Zij laten hun nieuwe dochters operationeel zelfstandig en plukken daar de vruchten van.

Voor een goed huwelijk heb je niet twee mensen nodig die goed bij elkaar passen maar twee mensen die weten om te gaan met hun onderlinge verschillen, schreef Leo Tolstoj ooit. Dat is ook de filosofie die ten grondslag ligt aan een nieuwe benadering van fusies en overnames waar sommige nieuwe multinationals voor kiezen. Zij proberen de bedrijven die ze in het buitenland kopen niet meteen te integreren in hun eigen onderneming maar laten die overnames zelfstandig doorwerken, alsof er bijna geen verandering van eigenaar heeft plaatsgevonden. De beide betrokken organisaties blijven elk datgene doen wat ze bij uitstek goed kunnen en leren tegelijkertijd hoe ze de middelen en capaciteiten van de ander kunnen benutten om hun doelen te bereiken.

Samenwerking² – de naam die wij voor deze benadering hebben gekozen – houdt in dat een overgenomen onderneming in de concernstructuur zelfstandig blijft opereren en ook haar eigen identiteit en organisatie behoudt. De overnemende partij laat de directie (en vooral de ceo) van de overgenomen onderneming in functie, met dezelfde zeggenschap en autonomie als voorheen. De nieuwe moedermaatschappij introduceert enkel haar eigen normen en waarden, die als richtinggevend baken dienen, en geeft haar nieuwe dochter nieuwe ambitie.

De overnemende partij zoekt zeker ook naar mogelijkheden om op enkele gebieden synergie te creëren. Men kiest daar echter zorgvuldig die terreinen voor uit waar dergelijke initiatieven geen negatieve weerslag kunnen hebben op de bedrijfsvoering van de overgenomen onderneming. Kortom: de overnemende partij behandelt de overgenomen organisatie zoals ze zou omgaan met een partner in

een strategische alliantie. Door deze benadering te volgen, slagen nieuwe multinationals erin om de energie in de organisatie van hun nieuwe dochters zodanig aan te sturen dat de overgenomen partij zich daar niet bedreigd door voelt. Ook worden op deze manier de onbedoelde gevolgen van een integratie tegengegaan. Bovendien wordt er een klimaat geschapen waarin ondernemingen gemakkelijk kennis en beste methoden ('best practices') kunnen uitwisselen.

Deze soepele benadering bij overnames wordt gehanteerd door grote concerns uit diverse ontwikkelingslanden. Voorbeelden zijn AV Birla Group, Mahindra Group en Tata Group uit India; Ülker Group uit Turkije; Neusoft uit China; en Am-Bev uit Brazilië. De aanpak die zij kiezen, wordt goed samengevat door wat Ratan Tata, chairman van Tata Group, zei toen zijn concern in 2004 de (al eerder verzelfstandigde) vrachtwagendivisie van het Koreaanse Daewoo, Daewoo Commercial Vehicle Company, overnam. 'Tata Motors zal Daewoo laten blijven werken als een Koreaanse onderneming in Korea, geleid door Koreanen,' aldus Tata, 'maar de onderneming zal opereren als onderdeel van een mondiale alliantie samen met haar Indiase collega.' De samenwerkingsbenadering is een kenmerk aan het worden van 'reverse takeovers'³ en stelt nieuwe giganten zelfs in staat om overnamegevechten te winnen. Zo werd Murat Ülker, de betrekkelijk onbekende chairman van Ülker Group, tijdens de openbare verkoop van Godiva in 2007 door het topmanagement van Godiva gevraagd waarom hij zich gemeld had als een mogelijke koper. 'Ik heb al genoeg bedrijven om te leiden,' antwoordde Ülker. 'Ik zie Godiva als de Lepelmaker-diamant [86-karaats diamant in het Topkapi-paleis in Istanboel]

1. De auteurs zijn te bereiken via resp. kale@rice.edu, singhh@wharton.upenn.edu, en araman@harvard-business.org.

2. 'Partnering'; noot v. vert.

3. Overname waarbij de zeggenschap komt te berusten bij de aandeelhouder (en veelal ook het management) van de partij die formeel degene is die overgenomen wordt. Wordt ook gebruikt voor een overname van een beursgenoteerde door een niet-beursgenoteerde onderneming waarbij de eerste formeel de overnemende partij is maar de zeggenschap komt te liggen bij de aandeelhouders en het management van de laatste. (Bron: www.moneyterms.co.uk; noot v. vert.).

van de chocolademarkt. Ik wil hem oppoetsen, er een hanger voor maken en helpen er internationale bekendheid aan te geven.’ Mede door zijn duidelijke intentie om het Belgisch-Amerikaanse bedrijf op afstand aan te sturen, kon hij Godiva uiteindelijk ook overnemen. In dit verband is ook een opmerking van Hemant Luthra, bij Mahindra Group het brein achter de buitenlandse overnames van bedrijven in auto-onderdelen, veelzeggend: ‘De managementteams die wij er in Europa bij hebben gekregen, zijn onze beste woordvoerders. Als de mensen in een bedrijf dat wij willen overnemen zich zorgen maken over hun toekomst, breng ik hen gewoon in contact met die managers.’

Het is misschien nog te vroeg om te zeggen hoe goed deze benadering werkt; van internationale overnames is immers bekend hoe lastig ze tot een succes te maken zijn. Vooralsnog zijn alle tekens echter hoopgevend. Wij hebben bijvoorbeeld gekeken naar de financiële prestaties van Indiase concerns die tussen 2000 en 2007 bedrijven in het buitenland hebben gekocht. In totaal gaat het om 204 overnames, en bij vele daarvan is de hier bedoelde samenwerkingsbenadering gehanteerd. Wij hebben tot onze verrassing geconstateerd dat met die overnames waarde is gecreëerd voor de aandeelhouders. Na de overnames stegen de aandelenkoersen van de kopers met 1,76 procent, gecorrigeerd voor ander belangrijke factoren, waaruit lijkt te kunnen worden afgeleid dat die stijging kan worden toegeschreven aan de overnames. Dat is zeer uitzonderlijk; meestal wordt met een internationale overname waarde voor de aandeelhouder vernietigd. Neem bijvoorbeeld de destijds bejubelde overname van Chrysler door Daimler, voor een bedrag van 36 miljard dollar, in 1998: in 2007 werd Chrysler weer verkocht door Daimler, voor 7,4 miljard dollar.

Uit een enquête die wij hebben afgenomen onder topmanagers van Indiase ondernemingen die overnames hebben gepleegd, blijkt dat zij tevreden zijn over de resultaten. Op een zevenpuntschaal (waarbij 7 stond voor ‘Volledig mee eens’) werd gemiddeld een score van 5,69 gegeven voor de stelling ‘U hebt de meeste van uw doelen bereikt met het doorvoeren van deze overname’ en een score van 5,47 voor de stelling ‘U bent tevreden met het resultaat en de prestaties van deze overname.’

Toen wij een dwarsdoorsnede van medewerkers interviewden bij tien Amerikaanse en Europese ondernemingen die vrij kort daarvoor waren overgenomen door Indiase ondernemingen, werd ons

in meer dan de helft van de gevallen gezegd dat men ‘blij’ was met de nieuwe eigenaren. Ook dit is verrassend, want een fusie of overname leidt vaak tot ontevredenheid onder de medewerkers en een verlies van talentvolle mensen. De nieuwe grote concerns zouden dus wel eens kunnen uitgroeien tot partijen waar ondernemingen zich bij voorkeur door willen laten overnemen.

De nieuwe multinationals hebben ook in het economisch klimaat van de afgelopen twee jaar vastgehouden aan hun keuze voor samenwerking. Het bedrijfsleven heeft in de afgelopen jaren feller dan ooit op de kosten moeten besparen en de efficiëntie moeten opvoeren. Desondanks hebben ondernemingen uit ontwikkelingslanden hun buitenlandse dochters veel managementvrijheid – en financiële steun – gegeven om naar eigen inzicht te reageren op de crisis. Het wordt tijd om eens nader te kijken naar deze interessante aanpak, en te bezien of dit misschien voor ondernemingen over de hele wereld een goede manier kan zijn om een combinatie van bedrijven na een overname aan te sturen.

‘Wij hebben tot onze verrassing geconstateerd dat met sommige overnames waarde is gecreëerd voor de aandeelhouders. Dat is zeer uitzonderlijk; meestal wordt er waarde vernietigd’

Samenwerken in plaats van integreren – de kenmerkende verschillen

Na een overname moet de overnemende partij een beslissing nemen ten aanzien van vijf aspecten. Wij constateren dat de samenwerkingsbenadering op al deze vijf punten verschilt van de traditionele integratie van een overgenomen bedrijf.

Organisatiestructuur

Bij de meeste overnames worden twee ondernemingen één gezamenlijke onderneming. Door doelen, procedures en rapportagelijnen in elkaar te schuiven, worden schaal- en scopevoordelen en lagere operationele en overheadkosten bereikt. Dit is de rechtvaardiging voor de meeste fusies en overnames. De nieuwe multinationals geven echter overwegend een ander beeld te zien: zij hebben hun buitenlandse overnames niet geïntegreerd. Zij hebben hun nieuwe dochters laten voortbestaan als aparte organisaties en hebben die bedrijven operationeel bijna volledig de vrije hand gegeven – zelfs wanneer het om dezelfde of verwante bedrijfsactiviteiten gaat. Tetley en Corus (overnames van Tata Group), Godiva (gekocht door Ülker) and

Springs Industries (overgenomen door Coteminas) opereren allemaal als zelfstandige ondernemingen hoewel ze allemaal al minstens drie jaar een nieuwe eigenaar hebben.

Onafhankelijkheid leidt niet tot drastisch lagere kosten maar helpt de nieuwe multinationals wel

**De nieuwe multinationals
geven overwegend dit beeld
te zien: zij hebben hun
buitenlandse overnames niet
geïntegreerd**

om niet de fouten te maken waar zoveel overnames op stuklopen. Wanneer twee ondernemingen samengaan, verstoort het integratieproces de reguliere bedrijfsvoering en activiteiten in beide organisaties. Het is geen sinecure om gezamenlijke procedures en rapportagelijnen op te tuigen. Het topmanagement is daar veel tijd aan kwijt. Gaande het proces verslechtert de stemming en nemen meer mensen ontslag. De nieuwe multinationals hebben geconstateerd dat deze verborgen kosten vaak hoger zijn dan de financiële voordelen van een structurele integratie.

De nieuwe multinationals plegen ook niet alleen maar overnames om kosten te reduceren. Zij kopen bedrijven om nieuwe markten aan te boren of de beschikking te krijgen over bepaalde merken en nieuwe technologie. Door overgenomen ondernemingen op afstand aan te sturen, kunnen zij optimaal profiteren van het profiel in de markt van hun buitenlandse dochters. Ook voorkomen zij op deze manier dat zij vanuit hun eigen geschiedenis en achtergrond gevestigde merken aantasten; het risico daarop is vooral groot bij groeiende 'superpremium'-merken als Godiva en Jaguar of beoogden in de consumentenmarkt als Budweiser. Een voorbeeld: VIP Industries, India's grootste fabrikant van koffers en tassen, kocht in 2001 Carlton International, een Britse fabrikant van chique koffers en tassen. VIP Industries produceert de producten van Carlton nu in India maar werkt in het Verenigd Koninkrijk met een heel andere organisatie om het Britse karakter van het merk in stand te houden.

Bedrijfsactiviteiten

De nieuwe reuzen laten kansen op synergie niet helemaal lopen maar boren die selectief aan, en in stadia. Om te beginnen zoeken ze naar activiteiten waarbij coördinatie tot kostenbesparingen of extra omzet kan leiden zonder dat de kernactiviteiten van de beide bedrijven daar hinder van ondervindt. Naar het voorbeeld van strategische

allianties creëren zij koppelingen in het management – bijvoorbeeld gemeenschappelijke teams, en individuen die grensoverschrijdend werken – om kansen te zoeken en te benutten.

Bij de inkoop van grondstoffen kan bijvoorbeeld vaak snel winst worden geboekt. Bij een traditionele integratie na een overname wordt in de inkoop synergie bereikt door de organisaties in elkaar te schuiven. De nieuwe multinationals zetten daarentegen teams op om de inkoop samen met de buitenlandse dochters te coördineren. Kort nadat Tata Tea het Britse Tetley had overgenomen, kwamen managers uit de beide ondernemingen overeen om zich te concentreren op de thee-inkoop in de open markt – een terrein waar zij door alleen maar gezamenlijk op te treden konden besparen op de kosten voor inkoop en logistiek. Er kwam een inkoopteam, bestaande uit een gelijk aantal managers uit de beide ondernemingen, om ervoor te zorgen dat elk van de beide partijen de kwaliteitseisen van de ander goed leerde begrijpen. Op een vergelijkbare manier coördineren Ülker en Godiva hun inkoop van cacao en hazelnoten, en Tata Steel en Corus hun gezamenlijke inkoop van zink en schroot.

Uitwisselen van operationele kennis is vaak de volgende stap. Het sleutelwoord hierbij is uitwisselen.⁴ Meestal draagt de overnemende partij kennis over aan het overgenomen bedrijf. De nieuwe multinationals nemen echter beslissingen op grond van een 'best in class'-benadering: teams bekijken de beste methoden, processen en ideeën van beide ondernemingen voordat ze bepalen met welke het beste kan worden gewerkt. Om ervoor te zorgen dat er wederzijds ideeën worden uitgewisseld, hebben bijvoorbeeld Tata Steel en Corus diverse overlegplatforms in het leven geroepen, waar medewerkers technische kennis en beste methoden kunnen uitwisselen. Als gevolg hiervan heeft Tata Steel enkele technologieën van Corus overgenomen – waardoor men bijvoorbeeld de verwarmingstijd van de eigen cokesovens kon reduceren van 24 dagen naar negen dagen. Omgekeerd heeft Corus weer technologie van Tata Steel overgenomen en wist daardoor bijvoorbeeld het verbruik van schroot en energie bij de staalproductie te verminderen.

De meeste nieuwe multinationals geven hun buitenlandse overnames de vrijheid om zelf hun strategie te bepalen. De planningschema's en budgetagenda's van de overgenomen bedrijven worden echter wel aangepast aan die van het concern. Door de onderlinge afstemming van de strategische planning verbeteren de coördinatie en com-

4. 'Sharing' (letterlijk: delen); noot v. vert.

Inzetten op de lange termijn: samenwerking in de praktijk

De Turkse levensmiddelen- en drankgroep Ülker kocht Godiva Chocolatier in december 2007 en besloot om de nieuwe dochter op afstand aan te sturen. Deze beslissing heeft, ondanks de huidige recessie, tot nu toe goed uitgepakt, aldus Jim Goldman, de ceo van Godiva. Hij vertelt hoe deze nieuwe benadering bij fusies en overnames in de praktijk werkt.

Waarom gaf u uiteindelijk de voorkeur aan Ülker Group?
‘Toen ze zich meldden, had ik nog nooit van hen gehoord. Ik ben gaan zoeken op internet, en aanvankelijk kon ik me hen helemaal niet voorstellen als onze nieuwe eigenaar: zij hadden een volkomen andere positionering; ze deden weliswaar ook in chocolade maar zaten niet in de detailhandel; en geografisch waren er ook al geen overeenkomsten. Toen Murat Ülker en ik elkaar tijdens het biedingproces echter ontmoetten, verdween mijn scepsis al snel en raakte ik geïnteresseerd. Wat voor mij de doorslag gaf, was de ambitie die hij had met Godiva, dat hij in ons kon investeren voor de lange termijn, en dat hij ons wilde helpen om uit het bedrijf te halen wat erin zat. Bovendien zouden we met hen een zelfstandige organisatie worden, en dat wilden we ontzettend graag.’

Hoe heeft Ülker zich na de overname opgesteld?

‘Wij zijn een belangrijke investering voor Ülker Group. Hun directieleden nemen deel aan onze bestuursvergaderingen en de besluitvorming, maar wij worden geacht de uiteindelijke beslissingen te nemen. Laat ik een voorbeeld geven. In 2008 gingen bij ons twee topmanagers weg en ik wilde snel twee uitstekende opvolgers aantrekken. De topmanagers van Ülker Group hebben toen wel met de kandidaten gesproken maar ze accepteerden dat de uiteindelijke beslissing bij dit soort zaken bij mij hoort te liggen. Dat is kenmerkend: Ülker grijpt niet in het management in maar biedt wel veel steun. Ik vind dat een briljante aanpak omdat ik hierdoor het vertrouwen, dat mij wordt gegeven, ook wil waarmaken. Ik zeg tegen onze mensen dat we geluk hebben met een eigenaar die zelfs in het huidige economische klimaat

in ons wil investeren. Het is onze plicht om dan ook resultaat te laten zien.’

Hoe belangrijk was het om het topmanagement van Godiva aan te houden?

‘Eén van de beste dingen die Ülker na de overname heeft gedaan, was om te onderstrepen dat ze vertrouwen hadden in het management van Godiva. Ze zouden Godiva niet gekocht hebben als ze niets hadden gezien in mijn team en onze strategie. Dat zorgde voor een basis van vertrouwen en respect, en dat is cruciaal om een overname tot een succes te maken.’

Wat kan een onderneming uit een ontwikkeld land als Godiva leren van een onderneming uit een ontwikkelingsland als Ülker?

‘Veel. Ülker beschikt over capaciteiten en technologie die wij niet in huis hebben. Hun mensen zijn heel goed in onderhandelen; dat is iets wat wij van hen leren. Ülker is bovendien buitengewoon ondernemend voor een concern met een jaaromzet van tien miljard dollar; ook daar kan Godiva van leren. Verder denkt Ülker mondiaal en spoort ons aan om dat ook meer te doen. Zij hebben meer ideeën voor investeringen die Godiva zou kunnen doen dan wij aankunnen.’

Hoe zal Ülker uiteindelijk bepalen of zijn opstelling na de overname een succes is geweest?

‘De heer Ülker weet hoe hij bedrijven tot ontwikkeling kan brengen. Hij wil dat zijn investering rendeerde maar koestert geen irreële verwachtingen over de termijn waarop dat gebeurt. Ik denk dat zij willen kunnen zeggen: “We hebben een geweldig merk gekocht en we hebben het nog beter gemaakt.” Ze willen een winkel van Godiva kunnen binnenlopen en dan het gevoel krijgen dat het echt werkt; ze willen onze producten zien en constateren dat we innoveren; ze willen zien dat we actief worden in nieuwe landen en wereldwijd groeien. Ze willen Godiva per se op een kwalitatief hoogwaardige manier uitbouwen. Dat is alles. En dan, weet Ülker, komt het ook wel goed met het rendement op de investering.’

municatie over de plannen. Het Indiase Mahindra spoorde de in Europa en China gekochte ondernemingen aan om hun planning snel af te stemmen op de jaarlijkse planningscyclus van het concern, de ‘Mahindra Annual Planning Cycle (MAPC)’. ‘Wij moedigen onze buitenlandse overnames aan om zo snel over te schakelen op de MAPC,’ aldus

Anand Mahindra, de vice-chairman van de groep, ‘zodat we met elkaar in de pas lopen en dezelfde taal spreken.’

Het is verleidelijk om het zoeken naar synergie over te laten aan het middenkader, maar topmanagers bevinden zich in een veel betere positie om kansen op synergie te signaleren. Bij Tata Group,

bijvoorbeeld, zitten directieleden van Tata in het bestuur van overgenomen bedrijven, en omgekeerd. Dit stimuleert de uitwisseling van ideeën en informatie, met als gevolg dat er bijna vanzelf kansen ontstaan voor de overnemende en de overgenomen partij om met elkaar samen te werken.

Topmanagement

Eén van de eerste stappen in het integratieproces bij een traditionele overname is meestal om het

topmanagement te vervangen. Daarmee laat de koper zien dat er verandering op til is. Bovendien is het een manier om de visie, strategie en manieren van werken van de beide ondernemingen op elkaar af te stemmen. Veel deskundigen menen zelfs dat een onderneming waarde kan creëren bij een overname door simpelweg het zittende management-team te vervangen door meer capabele managers uit de eigen organisatie.

De meeste nieuwe multinationals doen echter

Samenwerking in de praktijk bij Tata Chemicals

In december 2005 kocht Tata Chemicals, onderdeel van de Tata Group uit India (jaaromzet: 38 miljard dollar), de grote Britse fabrikant van gecalcineerde soda Brunner Mond en diens Keniaanse dochter Magadi Soda voor 170 miljoen dollar. Bij deze overgenomen bedrijven heeft Tata Chemicals de samenwerkingsbenadering als volgt toegepast:

Eerste stappen direct na de overname

Kort na de overname voerden topmanagers van Tata Chemicals gesprekken onder vier ogen met belangrijke managers bij Brunner Mond en Magadi Soda. Daarbij deden zij de volgende toezeggingen:

- Alle topmanagers en medewerkers konden blijven;
- De overgenomen bedrijven zouden hun naam, identiteit en rapportagestructuur behouden;
- Tata zou gaan kijken naar aspecten van de pensioenverplichtingen van Brunner Mond waar het personeel zich op dat moment veel zorgen over maakte;
- In de besluitvorming zou voortaan een 'beste van drie werelden'-filosofie worden gehanteerd, ofwel: er zou rekening worden gehouden met de beste methoden, processen en ideeën uit de drie ondernemingen.

De eerste 100 dagen

In februari 2006 kwamen de topmanagementteams van de drie ondernemingen bij elkaar in Mumbai om een honderddagenplan op te stellen. Teams van managers uit de drie ondernemingen inventariseerden 35 belangrijke taken, waaronder:

- Harmoniseren van het proces van strategische planning;
- Ontwikkelen van plannen voor de dienstverlening aan de belangrijkste mondiale afnemers;
- Afstemmen van beste methoden en beleid op het gebied van personeelszaken;

- Invoeren van protocollen voor communicatie en PR. Voorafgaand aan de bijeenkomst gaf Tata Chemicals zijn eigen topmanagers de volgende richtlijnen voor de communicatie:

- Grijp iedere gelegenheid aan om te praten over de gedragscode en het model voor business excellence van Tata;
- Draag de fundamentele bedrijfswaarden en maatschappelijke betrokkenheid van Tata Group uit;
- Klit niet samen met de mensen van Tata Chemicals maar begeef u ook onder uw nieuwe collega's;
- Vermijd begrippen als 'overname' en 'eigenaar'; spreek van 'samenkomen' en 'begeleiden';
- Vermijd woorden als 'u' en 'wij'; zeg 'wij'.

Maatregelen voor de langere termijn

Na de eerste honderd dagen nam Tata Chemicals enkele organisatorische stappen:

- Er werd een mondiale adviesraad chemie* ingesteld van acht hoge managers, afkomstig uit de drie ondernemingen, om onder voorzitterschap van de algemeen directeur van Tata Chemicals de strategie en het beleid voor te bereiden;
- Er kwam een Business Heads Council van drie leden die, onder roulerend voorzitterschap, de bedrijfsvoering, de verkoop en de marketingstrategieën ging coördineren;
- De drie ondernemingen gingen onderling gegevens uitwisselen, vooral ten behoeve van het contact met mondiale afnemers;
- Tata Chemicals helpt Brunner Mond en Magadi Soda om apparatuur te betrekken van Indiase toeleveranciers;
- Het 'lab'** van Tata Chemicals in India en het 'new ventures'-team van Brunner Mond zoeken samen naar nieuwe kansen in de Europese markt.

* Global Chemicals Advisory Council

** Tata Chemicals Innovations Center

al het mogelijke om het topmanagement van de ondernemingen die zij overnemen intact te laten. Daarmee willen zij laten zien dat zij vertrouwen hebben in die onderneming, haar strategie, en de kwaliteit van de mensen die er werken. Bovendien wordt zo afgerekend met elke suggestie als zou de overname zijn ingegeven door tegenvallende prestaties. Op deze manier gaat er geen menselijk en sociaal kapitaal verloren en behoudt men ook de sectorale en bedrijfsspecifieke kennis van het topmanagement van het overgenomen bedrijf – zodat dit alles kan worden benut maar in het belang van beide partijen. Debu Bhattacharya, de ceo van het Indiase Hindalco, dat Novelis kocht, erkent dit ook: ‘We hebben zowel voor de activa van Novelis betaald als voor de mensen in het bedrijf. Velen van hen zijn expert in hun specifieke vakgebied.’ Als gezichtsbepalende managers en medewerkers aanblijven na een overname, vermindert dat de onzekerheid onder klanten, leveranciers en medewerkers. Een bijkomend voordeel is bovendien dat het kan zorgen voor een positieve sfeer in de organisatie van een overgenomen bedrijf.

Is dit een haalbare strategie? Als we kijken naar het aantal nieuwe multinationals dat erin slaagt om de ceo's van overgenomen bedrijven vast te houden, zou het antwoord bevestigend moeten zijn. John Kerrigan van Brunner Mond, Jim Goldman van Godiva Chocolatier, Martha Finn Brooks van Novelis, Oo Soon Hee van NatSteel Singapore, Tom O'Connor van Springs Industries en Thomas Koerner van JECO Holdings zijn allemaal aangebleven nadat hun bedrijven waren overgenomen door een multinational in opkomst. Jim Goldman vertelt over zijn ervaring: ‘Ülker Group wond er geen doekjes om. Hun topmanagers zeiden tegen mij: ‘We willen met jou verder; we hebben vertrouwen in je; we willen van jou horen wat jij vindt dat we zouden moeten doen... Wil jij Godiva blijven leiden?’ Ik besloot het een kans te geven. Onze relatie is verder gegroeid, inmiddels zijn we drie jaar verder en zit ik er nog steeds.’

Operationele autonomie

De meeste ondernemingen hebben na een overname nog maar bar weinig te vertellen over hun eigen bedrijfsvoering. Ook wanneer ze niet worden geïntegreerd – zoals bij sommige overnames van Cisco het geval is geweest – moeten zij de teugels over hun eigen bedrijfsactiviteiten nagenoeg volledig uit handen geven. Bovendien is het zonneklaar wie de koper is, en wie er is gekocht. De nieuwe multinationals, daarentegen, bemoeien zich zelden

met de dagelijkse besluitvorming, zelfs niet als het gaat om beslissingen over personeelsinzet of prijsbeleid, tenzij er om hun mening wordt gevraagd. Zij gaan ervan uit dat het zittende management de klanten, organisatie en concurrentie als geen ander kent.

Een dergelijke vrijheid vertraagt het tempo waarin veranderingen worden doorgevoerd maar biedt duidelijke voordelen.

Onafhankelijkheid verkleint de kans op tegenvallende resultaten na een overname; kopers nemen vaak onverstandige beslissingen omdat zij het overgenomen bedrijf niet begrijpen. Door het overgenomen bedrijf autonoom verder te laten werken, kan de koper voorkomen dat de managers van de nieuwe dochter verstarren en geen beslissingen meer durven te nemen omdat ze niet goed weten wat de nieuwe eigenaar van hen verwacht. Bovendien moedigt autonomie topmanagers aan om optimaal te presteren. Veel ceo's die wij gesproken hebben, prijsden zichzelf gelukkig met een eigenaar die bereid was om in hun onderneming te investeren, en ervoeren het als hun plicht om resultaat te laten zien.

Soms benoemt de koper één of twee eigen topmanagers in het bestuur van een overgenomen bedrijf. Het doel daarvan is echter niet om de ceo van het overgenomen bedrijf in de gaten te houden, maar om als ‘brug’ te fungeren. Zij helpen de directie van het overgenomen bedrijf om hun nieuwe eigenaar te begrijpen, en omgekeerd. Ülker stelde zo iemand aan bij Godiva: ‘Hij zorgt er voor dat de mensen van Ülker ons niet voor de voeten lopen,’ legt Jim Goldman uit. ‘Hij helpt mij te begrijpen hoe onze chairman de zaken ziet, en ik weet zeker dat hij bij hen precies hetzelfde doet. Het was een goede zet om hem over te plaatsen van Istanboel naar New York.’

Visie en waarden

De integratie van verschillende bedrijfsculturen en waarden is nooit een topprioriteit geweest bij traditionele overnames. De ‘zachte’ aspecten van bedrijfsvoering en organisatie zijn een harde noot om te kraken. Alle reden dus voor topmanagers om eerst maar eens te proberen de gesignaleerde kansen op synergie te verzilveren. De meeste nieuwe multinationals pakken het echter anders aan. Zij dragen na een overname waarden, ethiek en

De meeste nieuwe multinationals doen al het mogelijke om het topmanagement van de ondernemingen die zij overnemen intact te laten

**Respect voor nieuwe ideeën
is van doorslaggevend belang;
de nieuwe grote concerns
proberen hun manier van
werken niet dwingend op te
leggen**

bedrijfsfilosofie uit. Dat is cruciaal voor het succes van de samenwerkingsbenadering: een aparte plek in de structuur en operationele autonomie leveren alleen resultaat op wanneer de overgenomen onderneming de waarden van de nieuwe eigenaar begrijpt. Bij Tata Group, bijvoorbeeld, moeten de overgenomen bedrijven onmiddellijk de uitgangspunten onderschrijven en toepassen die zijn neergelegd in het Tata Business Excellence Model en de Gedragscode van Tata. In de woorden van Satish Pradhan, die in de hoofddirectie van Tata Group personeelszaken in zijn portefeuille heeft: 'Alle bedrijven in de groep moeten bij hun bedrijfsvoering de filosofie en waarden van Tata Group in acht nemen.'

Bij de samenwerkingsbenadering let het hoofdkantoor op de normen en waarden en de bedrijfsprincipes; levert ondersteunende diensten; geeft de richting aan voor de hoofdactiviteiten in het concern; stimuleert dat de bedrijven in de groep goede methoden met elkaar uitwisselen; en houdt de resultaten in de gaten. Het hoofdkantoor legt een overgenomen bedrijf een bepaalde werkwijze niet op, maar probeert de directie van dat bedrijf al samenwerkend te overtuigen van de voordelen ervan. Op die manier hoopt men dat bedrijf aan te moedigen om belangrijke methoden over te nemen. 'Als wij een bedrijf overnemen, dan gaan we daar niet als veroveraars naar binnen,' zegt R. Gopalakrishnan, executive director van Tata Group, 'maar om samen te werken en te proberen onze waarden op één lijn te krijgen.'

Sommige ondernemingen creëren financiële prikkels om te bevorderen dat de bedrijven in de groep naar gemeenschappelijke doelen toewerken, ook wanneer ze in de concernstructuur zelfstandig blijven. Mahindra, bijvoorbeeld, nam bij overnames aanvankelijk een belang van 51 procent; de overige aandelen bleven bij de vorige eigenaar of werden in de vorm van aandelenopties aangeboden aan het management. Later heeft Mahindra een houdstermaatschappij gecreëerd, met belangen in alle overgenomen bedrijven, en naar de beurs gebracht. Aandeelhouders, onder wie ook de directieleden van de overgenomen bedrijven, kregen aandelen in die houdstermaatschappij in ruil voor de aandelen die ze bezaten in de afzonderlijke bedrijven. De betrokken bedrijven zijn sindsdien veel intensiever

met elkaar gaan samenwerken. Bovendien heeft Mahindra gemerkt dat de directies van de bedrijven in de groep nu veel sterker geneigd zijn om bij hun besluitvorming rekening te houden met de belangen van alle bedrijven in de groep.

**Samenwerken in plaats van integreren:
een optie voor iedere onderneming**

Het is interessant om de vraag te stellen in hoeverre de hier beschreven samenwerkingsbenadering ook geschikt is voor andere ondernemingen. Immers, enkele motieven voor deze benadering zijn vooral kenmerkend voor multinationals in opkomst. Ten eerste kopen zij vaak ondernemingen met sterke merken of geavanceerde technologie en met sterke managementteams; dan ligt het voor de hand dat zij de identiteit en het management van hun overnames in stand willen houden. Ten tweede vullen de middelen van de nieuwe multinationals en die van hun buitenlandse overnames elkaar veelal aan – ze overlappen elkaar niet. Daarom kan alleen al met selectieve coördinatie waarde worden gecreëerd. Ten derde hebben sommige nieuwe multinationals gewoon niet de benodigde capaciteiten om in het buitenland complexe integratieprocessen door te voeren. Ten slotte vloeit de samenwerkingsbenadering min of meer automatisch voort uit de managementstijl (conglomeraten) die in ontwikkelende economieën de overhand heeft.

De context is natuurlijk van groot belang. Daarmee mag de samenwerkingsbenadering echter niet meteen worden afgedaan als slechts weer een aparte eigenschap van het zakenleven in ontwikkelende economieën. Deze manier van werken is namelijk mede ontstaan door het toedoen van enkele ondernemingen uit de ontwikkelde landen. Cisco heeft voor deze vorm gekozen bij de aansturing van kleine, ondernemende bedrijven waar het in investeerde. Disney heeft ermee gewerkt om de belofte van Pixar waar te maken. Het opvallendste prototype van deze aanpak is ongetwijfeld de samenwerking van Renault en Nissan. Toen Renault in 1999 een belang van 36 procent verwierf in Nissan (later verhoogd naar 44 procent), benadrukte de top van Renault dat dit geen overname was. Renault benoemde weliswaar Carlos Ghosn tot ceo van Nissan maar beschouwde de transactie toch vooral als een samenwerkingsverband: de verschillende manieren van werken en systemen van de beide ondernemingen bleven in stand terwijl de combinatie profiteerde van schaalvoordelen en synergie. Wederzijds respect voor de cultuur en individualiteit van de ander voerde de boventoon.

Figuur 1. Overzicht van beleidsopties na fusie of overname

Vijf cruciale verschillen De samenwerkingsbenadering verschilt in vijf belangrijke opzichten van de gebruikelijke integratie na een fusie of overname.		
	INTEGRATIE	SAMENWERKING
Structuur	Overgenomen bedrijf wordt deel van kopende organisatie	Overgenomen bedrijf blijft zelfstandig
Activiteiten	Kernactiviteiten en ondersteunende activiteiten worden samengevoegd	Enkele zorgvuldig uitgekozen activiteiten worden gecoördineerd
Topmanagement	Wordt vervangen	Blijft in functie
Autonomie	Geen of heel weinig	Bijna volledig
Integratietempo	Snel	Geleidelijk

Figuur 2. Wel of niet kiezen voor samenwerkingsbenadering

Wel of niet kiezen voor samenwerkingsbenadering Sommige ondernemingen zijn meer geschikt dan andere om overnames op afstand aan te sturen.		
	INTEGRATIE	SAMENWERKING
Over wat voor soort middelen beschikt het overgenomen bedrijf?	Waar wordt na de overname waarde gecreëerd?	Wat voor soort bedrijf is de koper?
Dezelfde of vergelijkbare middelen	Kostenreductie, door activa en activiteiten samen te voegen, of realiseren van schaalvoordelen	Hiërarchisch en houdt niet van onzekerheid; wil kennis overdragen; nadruk op behalen van resultaten
	Wordt vervangen	Blijft in functie
Aanvullende, superieure of unieke middelen, zoals merken of technologieën	Omzetgroei door nieuwe markten aan te boren of nieuwe producten uit te brengen, en uitwisselen van beste methoden	Geneigd om samen te werken, kan veel onzekerheid hebben; bereidheid om te leren; gericht op de lange termijn

Renault en Nissan hebben diverse mechanismen gecreëerd om profijt te kunnen trekken van de samenwerking: een alliantiebestuur nam beslissingen over beleidskwesties en de ontwerpstrategie; wederzijds afvaardigingen van enkele topmanagers bogen zich over bedrijfsaspecten waar zij bij uitstek veel van af wisten; multifunctionele teams, waarvan de leden afkomstig waren van verschillende hiërarchische niveaus in de beide ondernemingen, brachten samenwerkingsgebieden in kaart. Renault en Nissan wisselden op allerlei gebieden beste methoden uit: productontwerp, inkoop, productie. Later schoven ze delen van hun beide toeleveringsketens en productieplatforms zelfs in elkaar. In 2006 waren omzet, marktaandeel en efficiëntie bij beide ondernemingen sterk verbeterd. Hun respectieve beurswaarde steeg tussen 1999 en 2006 met driehonderd procent, die van de auto-industrie wereldwijd in dezelfde periode met 27 procent. Net als de hele auto-industrie ondervindt ook Renault-Nissan de gevolgen van de economi-

sche crisis. Zij zouden er nu echter zeker slechter voor staan als zij niet met elkaar waren gaan samenwerken.

De samenwerkingsbenadering heeft haar beperkingen. Het duurt langer om de voordelen, die doorgaans worden verwacht wanneer twee ondernemingen met elkaar samengaan, te realiseren. Omdat de koper zich bij deze manier van werken terughoudend opstelt, is het minder goed mogelijk om aanzienlijke kostenreducties door te voeren, vooral als daarvoor banen moeten worden geschrapt en mensen moeten worden ontslagen. Deze benadering werkt daarom beter voor ondernemingen die geduld kunnen opbrengen en relatief sterk bereid zijn om risico's te nemen; dit aspect kwam bij herhaling ter sprake in de gesprek-

De meeste nieuwe multinationals geven hun buitenlandse overnames de vrijheid om zelf hun strategie te bepalen

ken die wij voerden met topmanagers. Zij merkten op dat zij deze benadering konden volgen omdat zij naar de lange termijn keken. Managers die de hier beschreven aanpak willen volgen, doen er verstandig aan hun stakeholders daar ook terdege op voor te bereiden.

Ten slotte: sommige ondernemingen zijn meer, andere minder geschikt voor deze aanpak. Bij een organisatie met een cultuur van samenwerking en gemeenschappelijke besluitvorming zal deze manier van werken makkelijker vallen dan bij een sterk hiërarchisch ingestelde onderneming met een managementstijl van bevelen en controleren. De koper moet zijn doelen eerder met overtuiging dan op grond van zijn macht weten te bereiken. De sa-

menwerkingsbenadering vraagt om leiders met een meer dan gemiddelde tolerantie voor onzekerheid. Respect voor nieuwe ideeën is doorslaggevend: topmanagers dienen de sterke kanten van de overgenomen onderneming te onderkennen en ervoor te waken dat zij hun eigen manier van werken niet doordrukken. Sommige organisaties hebben deze eigenschappen al in hun DNA. Andere zullen ze moeten ontwikkelen. Een onderneming met ervaring in het aansturen van strategische samenwerkingsverbanden beschikt wellicht al over de benodigde vaardigheden. Per slot van rekening verenigt de samenwerkingsbenadering de beste kanten van zowel allianties als fusies en overnames.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Don't Integrate Your Acquisitions, Partner with Them', by Prashant Kale, Harbir Singh and Anand P. Raman, in the December 2009 issue of the Harvard Business Review, pp. 109-115. Copyright © 2009 by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved. This translation, Copyright © 2009 by the President and Fellows of Harvard College. Vertaling: Raymond Gijzen.