

Fusies die beklijven

U vindt dit een uitgelezen tijd om goedkoop bedrijven in te lijven? Vergeet dan niet dat een overname meer is dan enkel een rekensommetje. Het gaat er uiteindelijk om te bereiken dat mensen uit twee organisaties met elkaar gaan samenwerken.

Voor veel topmanagers lijkt het een slimme zet om in een recessie toe te slaan en goedkoop andere bedrijven over te nemen – beding een mooie prijs, snijd in de kosten en ontkracht de gangbare voorspelling dat de meeste fusies de eerste twee jaar geen economische waarde opleveren. Helemaal ongegrond is zo'n gedachte niet. Hoewel de fusie- en overnameactiviteit in 2008 sterk onder druk stond en begin 2009 helemaal sterk inzakte, hebben overnemende partijen gedurende die periode in het algemeen een betere marktwaarde te zien gegeven dan hun concurrenten. Dat is de uitkomst van een wereldwijde studie van Towers Perrin en Cass Business School, gebaseerd op 204 transacties van elk meer dan honderd miljoen dollar.

Op het dieptepunt van de economische crisis beter presteren dan de concurrentie betekent echter gewoon dat de aandelenkoers van overnemende bedrijven relatief minder scherp daalde. De bedrijven uit dat onderzoek hebben dan wel minder waarde verloren dan andere, maar dat betekent nog niet dat ze nieuwe waarde hebben gecreëerd. Enkel het gegeven dat ze zich een overname konden permitteren duidde erop dat ze financieel gezond waren. Alleen dat al zou de betere koersontwikkeling kunnen verklaren. Uit onderzoek van analisten van Boston Consulting blijkt dat er in een laagconjunctuur met een overname maar weinig waarde wordt gecreëerd door in de kosten te snijden. Als de economie weer aantrekt, zijn de succesvolle fusies diegene waarbij is geïnvesteerd in winstgevend groei. Dat vraagt om het integreren en motiveren van mensen die snel en soepel met elkaar samenwerken, voor minimale onrust zorgen, het marktaandeel vergroten, innoveren, en zich aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen.

Hoe kan er bij een overname het beste worden omgegaan met de mensen in de betrokken organisaties? Om daar zicht op te krijgen, heb ik een diepgaande studie uitgevoerd naar een tiental succesvolle overnames in het kader van een driejarig onderzoek waarbij ik in ruim twintig landen meer dan 350 interviews heb afgenomen. Ik wilde in kaart brengen hoe de toonaangevende spelers in verschillende sectoren het aanpakken. De fusies die ik heb onderzocht, varieerden van mondiale transacties, zoals de overname van Gillette door Procter & Gamble, tot regionale transacties, bijvoorbeeld de overname van Chohung Bank door Shinhan Bank in Zuid-Korea. In enkele gevallen, zoals bij de overname van het Europese RMC door het Mexicaanse CEMEX, dat daarmee in één klap twee keer zo groot werd, was er sprake van nog een andere nieuwe trend op het gebied van fusies en overnames – namelijk overnames van bekende namen uit het westen door ondernemingen uit ontwikkelingslanden. Zo kocht het Indiase Tata Motors bijvoorbeeld het Britse icoon Jaguar van het Amerikaanse Ford.

In de gevallen die ik heb bekeken, wisten de kopers de gebruikelijke obstakels bij een fusie te overwinnen: schrik, protest en angst bij het personeel, met als mogelijke gevolgen onrust onder leveranciers, een misprijzende overheid en klanten die opstapten. Voor P&G, bijvoorbeeld, dreigde een 'bloedbad' onder het management van Gillette omdat headhunters na de fusie probeerden daar de toppers weg te kapen, herinnert één van de directieleden van Gillette zich. In de staat Massachusetts, waar de onderneming gevestigd was, startte de overheid een formeel onderzoek naar de overname. En in India dreigde er commotie te ontstaan toen

R. Moss Kanter
bekleedt de naar Ernest
L. Arbuckle vernoemde
leerstool in Business
Administration aan de
Harvard Business School
in Boston.¹

1. De auteur (rkanter@hbs.edu) was van 1989 tot 1992 hoofdredacteur van de *Harvard Business Review*. Haar meest recente boek is *SuperCorp: How Vanguard Companies Create Innovation, Profits, Growth, and Social Good*, een uitgave van Crown (2009).

**Een toponderneming wordt
nog beter als ze luistert
naar de toppers van een
overgenomen bedrijf**

daar stappen werden genomen om afscheid te nemen van bepaalde distributeurs. Het zijn niet de enige voorbeelden van mogelijke problemen in de bedrijfsvoering. Desondanks lukte het P&G om

bij Gillette relatief meer toppers vast te houden dan vaak het geval is bij overnames: negentig procent van de topmanagers die er een baan aangeboden kregen, bleven. Ook schakelde P&G medewerkers in (zelfs wanneer hun functies werden geschrapt) om leveranciers, distributeurs en klanten tevreden te houden. P&G haalde zijn kosten- en omzetdoelen al in het eerste jaar, nam processen van Gillette over wanneer die veel beter waren dan die van de eigen organisatie, en hield ook toen de huidige recessie zich al begon af te tekenen vast aan een groeipositionering.

Bij de overname van Chohung door Shinhan Bank was het verzet veel sterker. Ongeveer 3.500 medewerkers en managers van Chohung scheerden hun hoofden kaal en dumpten het haar op de stoep van het hoofdkantoor van Shinhan. Om de vakbond gunstig te stemmen het grote verlies aan klanten te stelpen, ging Shinhan ermee akkoord om de formele integratie drie jaar uit te stellen. In de praktijk kreeg de integratie toch ruim binnen die termijn gestalte. Dat bereikte de houdstermaatschappij van de beide banken, Shinhan Financial Group (SFG), door speciale teams in te zetten en veel te investeren. Er werden tal van 'emotionele integratie'-evenementen (zoals SFG het noemde) georganiseerd om relaties en sociale netwerken te doen ontwikkelen. Ook kregen de medewerkers van Chohung salarisverhoging. Shinhan organiseerde informele borrels en gesponsorde uitjes voor medewerkers, variërend van samenzang tot bergbeklimmen. Al deze interne investeringen in de integratie van het personeel leverden resultaat op: het aandeel SFG deed het veel beter dan de Zuid-Koreaanse beursindex.

In dit artikel behandel ik drie specifieke voorbeelden van integratieprocessen. Daarbij ligt de nadruk steeds op een ander doel. Aan de hand daarvan beschrijf ik de belangrijkste strategieën voor een succesvolle integratie. Ook vat ik de lessen samen die consequent getrokken kunnen worden uit deze voorbeelden. Het eerste voorbeeld betreft cementproducent CEMEX. Die wilde bereiken dat het overgenomen personeel snel overschakelde op de procedures van CEMEX en volgens wereldwijde normen ging werken. Dat vereiste kennisuitwis-

seling met het personeel van de nieuwe dochter. Het tweede voorbeeld is P&G. Dat probeerde de interne dynamiek een extra impuls te geven door de succesvolle bedrijfsmethoden van Gillette over te nemen in de eigen organisatie en de mensen van Gillette te behouden. Het derde voorbeeld gaat over Publicis Groupe. Daar werd de overgenomen medewerkers het voortouw gegeven bij het opbouwen van nieuwe capaciteiten. Bij Publicis werden overnames behandeld als omgekeerde overnames: het overgenomen bedrijf bracht veranderingen tot stand bij de overnemende partij.

Verbeteringsslag

De belegger was aanvankelijk niet gecharmeerd van de beslissing van CEMEX om de Britse cementproducent RMC over te nemen. Sommige topmanagers bij CEMEX proefden ook een negatieve reactie onder het personeel van RMC op deze overname: een bedrijf uit de 'derde wereld' kocht een groot bedrijf met activiteiten in ontwikkelde markten. Het leek alsof de geschiedenis op zijn kop werd gezet. Om de overname tot een succes te maken – voor het personeel van RMC of de financiële markten in Londen – moest CEMEX snel concrete resultaten laten zien. Belangrijk was vooral de beslissing om de veel geplaagde cementfabriek van RMC in het Engelse Rugby aan te pakken.

Deze fabriek toorde uit boven de westkant van de stad, waar ze pal naast woonwijken lag. Het gebouw stoorde de ontvangst van tv-signalen en het stof van de fabriek leidde tot allerlei medische klachten onder de bevolking. De fabriek was zo impopulair dat ze in de tv-serie *Demolition* (Slopen) in de top-12 stond van gebouwen in het Verenigd Koninkrijk die de Britten het liefst gesloopt zagen worden. Veel medewerkers kwamen er niet graag voor uit dat ze er werkten.

CEMEX investeerde bijna meteen na de overname miljoenen ponden in de fabriek. Alleen al voor een nieuw luchtfiltersysteem werd 6,5 miljoen pond uitgetrokken. Het was verre van goedkoop en er was geen sprake van een wettelijke verplichting. De leiding van CEMEX vond het echter een noodzakelijke milieumaatregel. De Mexicanen stuurden ervaren integratieteams ('postmerger integration'- of PMI-teams) en deskundigen in kwaliteitszorg en onderhoud naar Rugby. Zij hielpen er problemen oplossen en maakten hun Britse collega's wegwijs in de procedures van CEMEX. Op diverse manieren werd onderstreept dat de PMI-teamleden niet naar Rugby waren gekomen om lokale werknemers te vervangen: de experts van CEMEX trokken samen

op met hun directe lokale collega's, benadrukten dat ze er slechts tijdelijk waren, en gaven het advies om door te gaan met alle lokale managers die wilden blijven. Medewerkers uit Rugby werden naar fabrieken van CEMEX in Mexico, de Verenigde Staten en Duitsland gestuurd. Daar konden ze met eigen ogen zien hoe er bij CEMEX werd gewerkt: normen en waarden, managementprocedures, technologie. Bij terugkeer in Rugby zouden ze dan, hopelijk, optreden als pleitbezorgers van verandering. Rugby kreeg een nieuw systeem van variabele bonussen, gebaseerd op de resultaten van de hele fabriek; het voltallige personeel zou kunnen delen in het succes. Ook kwam er een afdeling voor duurzaamheid om aan milieuaspecten te werken. Na de eerste drie maanden waren productiviteit en veiligheid verbeterd en was de koolstofuitstoot gedaald. Het verzet tegen de overname en de strakke procedures van CEMEX verdween; het personeel in Rugby ging volgens de nieuwe regels werken en bracht daarmee verbeteringen tot stand waar zowel medewerkers als managers concrete vruchten van plukten. De tijdelijk in Rugby gestationeerde teamleden luisterden naar hun nieuwe collega's en wisten zo belangrijke culturele verschillen te overbruggen. Eén van de lokale verkoopmanagers beschreef zijn ervaring als volgt: 'Ik heb me nog nooit zo uitdrukkelijk lid van een team gevoeld als met deze mensen. Ze luisteren echt naar je, vragen wat jij ervan vindt, en het maakt niet uit als dat toevallig niet is wat zij willen horen. Ze staan open voor je ideeën.' De medewerkers die CEMEX naar Rugby had gestuurd kwamen uit Mexico, Brazilië, Uruguay, Spanje en Hongarije. Ze volgden cursussen over de Britse cultuur om te leren wat ze wel en niet moesten zeggen en doen. Om de omschakeling zo soepel mogelijk te laten verlopen voor de mensen van RMC liet CEMEX de oude systemen aanvankelijk gewoon doorlopen naast de nieuwe. In het overleg was Engels de voertaal. Verviel deze of gene soms even in het Spaans, dan was dat kortstondig en werd snel weer overgegaan op Engels.

Bij de overige activiteiten van RMC, verspreid over heel Europa, verliep de integratie min of meer op dezelfde manier. CEMEX stuurde bijna achthonderd ervaren medewerkers op pad in PMI-teams. Zij werden voor enkele maanden tot enkele jaren bij de vestigingen gestationeerd. Door een reeks van internationale overnames, om te beginnen in Spanje in 1992 en daarna in Latijns-Amerika, Azië, het Midden-Oosten en de VS, had CEMEX geleerd snel mogelijke kostenbesparingen in kaart te

brenge en 'best practices' uit te wisselen met een overgenomen bedrijf. De integratiecapaciteit was uitgewerkt tot een formele methode. Op alle vestigingen werden de beste medewerkers geacht een opgeleide vervanger achter de hand te hebben voor het geval zij werden opgeroepen om deel te nemen aan een integratieproces na een overname. De grote investeringen van CEMEX in de begeleiding van overgenomen personeel en de voorkomendheid van de mentoren droegen er sterk toe bij dat de beste medewerkers CEMEX gingen steunen: zij pasten zich snel aan en begonnen nieuwe innovatie- en groeikansen te creëren voor hun bedrijf.

Veranderingsimpuls

P&G wilde bij Gillette vooral de processen van de beide ondernemingen in kaart brengen, zodat de nieuwe combinatie door kon gaan met de allerbeste. Er werden bijna honderd mondiale integratieteams geformeerd, waarbij zoveel mogelijk directieleden voor dezelfde functie uit beide ondernemingen aan elkaar werden gekoppeld. Aanvankelijk bleven de medewerkers van Gillette bij hun oude merken en behielden zij hun oude ondersteuningsstructuren. Ze mochten ook hun oude procedures aanhouden totdat ze zich de manier van werken van P&G eigen hadden gemaakt. (In China werden ze daar zelfs uitdrukkelijk toe aangemoedigd.) Het eerste jaar beoordeelde P&G de medewerkers van Gillette ook niet op het criterium 'bedrijfsontwikkeling'. Zo kregen zij de tijd om aan de nieuwe situatie te wennen voordat hun prestaties op dat criterium consequenties zou krijgen voor hun bonus.

Aanvankelijk werkten Gillette en P&G dus door als twee bedrijven naast elkaar. Tegelijkertijd stuurde het topmanagement van P&G berichten uit om de nieuwe collega's welkom te heten en bij het bedrijf te betrekken. In groepsbijeenkomsten met lokale medewerkers vertelde toenmalig ceo A.G. Lafley altijd eerst wat over zichzelf. Zo gaf hij de onderneming eerst een persoonlijk gezicht voordat hij over de waarden van P&G ging vertellen. Bob McDonald (destijds vice chairman global operations en coo, nu de ceo) en anderen zorgden ervoor steeds te spreken van een fusie in plaats van een overname. De topmanagers van de nieuwe combinatie hamer-

Door een reeks van internationale overnames had CEMEX geleerd snel mogelijke kostenbesparingen in kaart te brengen en 'best practices' uit te wisselen met een overgenomen bedrijf

den snel en veelvuldig op principes als 'beste van allebei' en 'beste team inzetten'. Dat was duidelijke taal: talentvolle mensen uit de Gillette-organisatie kwamen ook in aanmerking voor de topfuncties. Natuurlijk fronsten sommige managers bij P&G hun wenkbrauwen over de egards waarmee Gillette werd binnengehaald. Over het geheel genomen was de leiding van P&G echter tevreden met de – volgens hen ongehoorde – vervanging van matig presterende P&G'ers door sterkere mensen van Gillette. Het was een bijzonder gewaagde zet van een onderneming die er altijd bekend om had gestaan dat vooral eigen mensen er promotie maakten. P&G gaf op deze manier een sterke boodschap af: een toponderneming kan nog beter worden als ze luistert naar de toppers van een overgenomen bedrijf.

**Met parallelle activiteiten
tijdens de overgangperiode
behouden mensen hun
identiteit en staan ze open om
te leren**

Over de hele wereld namen managers initiatieven om de integratie zo goed mogelijk te laten verlopen. In Brazilië, bijvoorbeeld, voerde algemeen directeur Tarek Farahat veranderingen door in werkplekken en taken om iedereen op gelijke voet te brengen. Toen de mensen van Gillette op de maandag dat de beide organisaties in Brazilië werden samengevoegd naar de vestiging van P&G kwamen, kreeg bijna iedereen uit de beide organisaties een nieuwe werkplek op een andere verdieping. De integratie verliep vlekkeloos in Brazilië. 'Ik heb veel geluk gehad,' zei Farahat. 'Hermann Schwarz, mijn voorganger, en Eduardo Kello, de vorige algemeen directeur van Gillette, hebben allebei een geweldig team opgebouwd. Ik hoefde ze alleen maar te mengen.'

Een belangrijk aandachtspunt was om netwerken te ontwikkelen voor nieuwe medewerkers. Dat werd niet alleen gedaan om de nieuwkomers het gevoel te geven dat ze welkom waren maar ook uit zakelijke overwegingen. Bij P&G was het heel belangrijk dat interne stakeholders betrokken waren bij de consensusgerichte besluitvorming. 'Als je het netwerk niet kende en er niet in was opgegroeid, dan wist je niet hoe beslissingen werden genomen of bij wie je moest zijn,' aldus Ed Shirley; hij kwam van Gillette en kreeg na de fusie de leiding over P&G in Noord-Amerika. Gillette-medewerkers werden onder meer wegwijs gemaakt bij P&G met behulp van berichten op intranet met tips van medewerkers die via eerdere overnames bij P&G terecht waren gekomen. P&G koppelde oude en

nieuwe medewerkers aan elkaar en verzorgde opleidingsprogramma's in 'zachte vaardigheden'. In die programma's, die in sommige regio's wel vier weken duurden, leerden de deelnemers netwerken en relaties ontwikkelen en werden ze bekendgemaakt met het interne evangelie van P&G: PVP – ofwel de verklaring omtrent 'purpose, values, principles' (doel, waarden, principes). Een topmanager van Gillette in het Verenigd Koninkrijk vertelde hoe de koffiepauze in de grote hal bij P&G uitgroeide tot een waar sociaal evenement. Men probeerde stelselmatig elkaar bij die gelegenheid te ontmoeten en de beide 'bloedgroepen' te vermengen. Mede daardoor, en door de multifunctionele teams waar hij deel aan nam, groeide zijn aanvankelijke Gillette-netwerk van vijftig contacten aan met honderdvijftig P&G-collega's met wie hij goede relaties ontwikkelde.

In elk land werden er op maat werkwijzen en procedures ontwikkeld om de integratie te bevorderen: om de mensen van Gillette de waarden van P&G zowel emotioneel als rationeel over te doen nemen; ervoor te zorgen dat P&G leerde van Gillette's superieure processen voor productontwikkeling; en om samen nieuwe methoden te creëren op basis van het beste van allebei (en niet evident van één van de twee). De organisatie voor marketing en distributie in West-Europa, bijvoorbeeld, ging op proef werken met een strakkere besluitvormingsprocedure. Daarbij werd Gillette's tempo gecombineerd met de onderzoekende en op consensus gerichte aanpak van P&G. Deze methode is uiteindelijk wereldwijd ingevoerd.

Omgekeerde overname

De Franse Publicis Groupe, inmiddels de wereldwijde nummer 3 in reclame en marketingcommunicatie, nam in 2000 het Britse Saatchi & Saatchi over, dat in financiële problemen terecht was gekomen. President Maurice Lévy van Publicis maakte van de transactie een omgekeerde overname. Publicis Groupe had al eerder netwerken van reclamebureaus overgenomen om meer cliënten op meer locaties te kunnen bedienen. De overname van Saatchi zag Lévy echter als een springplank voor verdere groei in de toekomst.

Het was niet eenvoudig om de toppers van Saatchi te kunnen behouden. Krachtens hun contract konden zij bij een verandering van eigenaar met een aantrekkelijk bedrag opstappen. Een nog grotere uitdaging was het om hen te motiveren: Saatchi was altijd trots geweest op zijn onafhankelijkheid en toonaangevende creativiteit. Voor de medewer-

kers van Saatchi was de overname een klap in het gezicht; de pers stond vol verhalen over deze Franse overname van een Brits bedrijf. Alle reden dus om ervoor te zorgen dat de medewerkers van Saatchi zich betrokken gingen voelen bij Publicis en dat de nodige moeite werd genomen om samen een nieuw bedrijf te vormen.

Publicis kwam de mensen van Saatchi zowel financieel als emotioneel tegemoet. De onderneming betaalde een overnamepremie en bood de topmanagers van Saatchi garanties tegen een eventuele koersdaling. Op de 'retreat' die werd georganiseerd om de nieuwe combinatie in te luiden, was de belangrijkste PowerPoint-presentatie gemaakt door mensen van Saatchi. Lévy kondigde aan de werkwijze van Saatchi over te zullen nemen, gaf iedereen een exemplaar van een managementboek dat Saatchi's ceo had geschreven, en nodigde deze uit om trainingen te verzorgen voor managers van Publicis. Publicis Worldwide, het oorspronkelijke reclamebureau van Publicis Groupe, werd slechts één van de netwerken van reclamebureaus in de groep, naast Saatchi en andere. Saatchi's ceo trad toe tot het operationeel comité van de Groupe, dat in het vervolg – naar het voorbeeld van een bij Saatchi gebruikte aanduiding – 'P-12' werd genoemd.

De medewerkers van Saatchi voelden zich, ondanks hun trots en onverminderd verlangen naar autonomie, toch aangetrokken tot Publicis. Een topmanager die aanvankelijk sceptisch was geweest over de fusie en had verklaard geen nieuwe baas te zullen dulden, liet zich toch overhalen en begon zich in te zetten in het belang van Publicis Groupe: naar aanleiding van een enkele opmerking van Lévy ontsloeg hij twee Saatchi-managers die het integratieproces ondermijnden doordat ze hun hakken in het zand zetten en ook op andere manieren een passief/agressieve houding aannamen. Een andere belangrijke overname van Publicis Groupe was die van het bureau voor digitale marketing Digitas, dat in 2007 werd gekocht. Deze overname was niet alleen bedoeld om managementkennis in huis te halen maar ook om de online capaciteiten van Publicis snel op te voeren. Uiteindelijk moest Digitas de hele onderneming een volstrekt ander aanzien geven. Net als A.G. Lafley tegenover Gillette liet ook Maurice Lévy zich tegenover het personeel van Digitas van zijn persoonlijke kant zien. Hij vertelde hun over de dingen die hij persoonlijk belangrijk vond – waarden die trouwens de reden waren geweest waar-

om zijn bedrijf, en niet één van de andere grote geïnteresseerde concerns, Digitas had kunnen overnemen. Lévy gaf de mensen van Digitas het gevoel dat ze in goede handen waren. Hij maakte hen enthousiast over de belangrijke rol die zij zouden spelen in de toekomst van Publicis. De cfo van Digitas was dermate overtuigd van de potentie van de fusie dat hij zich meer dan volop inzette voor de integratie – en dat terwijl zijn eigen baan zou komen te vervallen. David Kenny, destijds de ceo van Digitas, trad toe tot het P-12-team en reisde alle belangrijke vestigingen over de hele wereld af om relaties aan te knopen met de leiders en medewerkers van de bureaus van Publicis en om zijn verhaal over digitalisering te doen. Van meet af aan was hij (al dan niet als voorman) nauw betrokken bij allerlei vormen van samenwerking in de uiteenlopende onderdelen van Publicis om de belangrijkste mondiale cliënten te dienen. Kenny en zijn collega's richtten een nieuw bedrijf op, VivaKi, om de media en digitale onderdelen van Publicis te integreren en naar een hoger plan te tillen.

De medewerkers van het overgenomen Saatchi voelden zich, ondanks hun trots en onverminderd verlangen naar autonomie, toch aangetrokken tot Publicis

Een zwakke economie kan voor de eigenaren van een onderneming die onder druk is komen te staan, aanleiding zijn om een 'te koop'-bordje bij het hoofdkantoor te plaatsen. Een onderneming met voldoende middelen kan in een dergelijk klimaat in de verleiding komen om zo'n onderneming te kopen. De koper voert bij de nieuwe dochter kostenreducties door en verwacht dat de medewerkers er zich zullen aanpassen. Een koopjesmentaliteit kan echter zowel de actuele als de potentiële waarde van een onderneming ondermijnen zodra de economie weer aantrekt.

In de gevallen die ik heb onderzocht, ging het er echter heel anders aan toe. Of er nu kolossale ondernemingen in allerlei landen moesten worden samengevoegd, of twee kleine kantoor-tjes op één enkele plek, hier trof ik geen veroveraars aan het hoofd van een zegevierend leger maar gastheren die hun nieuwe medewerkers welkom heetten en van hen wilden leren. De leiders van deze overnemende partijen zijn alert op emotie en cultuur. Ze weten hoe belangrijk symbolen en signalen zijn in de communicatie met het personeel over verandering. Ze voeren transparante processen in om angst

over aanstaande veranderingen weg te nemen. Ze investeren in de toekomst, voegen meer toe dan ze wegnemen, en laten mensen delen in de opbrengst van succes. Ze proberen helers te zijn in plaats van saneerders, met als gevolg dat sceptici overstag gaan en zich achter hen scharen. Ze waarderen en faciliteren relaties.

Een onderneming die winstgevend wil groeien, doet er goed aan, de integratie na een fusie te beschouwen als drie combinaties van activiteiten. Shinhan Financial Group noemde die clusters de 'duale onderneming', 'één onderneming' en 'nieuwe onderneming'.

Duale onderneming: laat oud en nieuw naast elkaar doorwerken

Parallele bedrijfsvoering tijdens de omschakeling is niet alleen een kwestie van praktische noodzaak in een ingewikkelde situatie. Het helpt mensen ook om hun identiteit te behouden, voorkomt dat er teveel tegelijkertijd wordt veranderd, en stimuleert openheid jegens nieuwe manieren van werken. Met het oog op de lange termijn kan het zinnig zijn om overtolligheid toe te laten, nog een tijd vast te houden aan oude methoden, prestatiecriteria niet aan te passen, of ervaren medewerkers in te zetten als mentoren bij de nieuwe dochter.

Eén onderneming: probeer algemeen menselijke relaties te creëren, moedig niet-taakgebonden relaties aan

Grote evenementen, veel reizen en mensen op tal van andere manieren elkaar laten ontmoeten lijkt misschien een zware investering bovenop de kosten van de overname. Het zijn echter de middelen om een emotioneel verenigde bedrijfscultuur te doen ontstaan terwijl de bedrijfsactiviteiten nog apart worden uitgevoerd. Medewerkers worden zo gemotiveerd om elkaar de hand te reiken en met elkaar te gaan samenwerken.

Nieuwe onderneming: ontwikkel snel een toekomstbeeld en ga eraan bouwen

Door een bedrijfsmodel te ontwikkelen dat los staat van de oorspronkelijke bedrijven wordt de aandacht afgeleid van zeggenschap en conflicten, en gericht op de samenwerking die het toekomstig succes mogelijk maakt. Dit vooral is de mentaliteit waarmee een fusie waarde kan voortbrengen.

Er kunnen tal van redenen zijn om na een overname snel in de kosten te snijden. Een overname waarbij het financiële aspect voorop staat, is echter nooit een koopje. Werkelijke waarde ontstaat alleen dan, wanneer met evenveel passie wordt geprobeerd de mensen van de beide ondernemingen bij elkaar te brengen.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'Mergers that stick', by Rosabeth Moss Kanter, in the October 2009 issue of the Harvard Business Review, pp. 121-125. 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.