

# Het geheim van succesvolle overnames

door Mark Cremers

Het succes van een overname is niet eenduidig te bepalen. Het heeft met vele factoren te maken in een complex en dynamisch proces. Alhoewel de “wetenschappelijke” getallen sterk uiteenlopen, kan in het algemeen gesteld worden dat bij het grootste deel van de strategische bedrijfsovernames\* (en fusies) de gestelde doelen niet gehaald worden en derhalve niet succesvol genoemd kunnen worden. Cruciale vraag is dan ook: Wat is het geheim om een overname succesvol te laten zijn?

Wie deze vraag simpel kan beantwoorden heeft goud in handen. Het is dus volgens mij dus ook niet simpel, maar er zijn wel enkele gebieden aan te wijzen waar met meer aandacht de kans op succes sterk te vergroten is. Om een beter beeld te krijgen deel ik het overnametraject in drie fasen in. De voorbereidende fase, waar de strategie wordt uiteengezet en het idee voor mogelijke overnames wordt bedacht. De transactiefase, gericht op het vinden en onderzoeken van de overnamekandidaat en uiteindelijk het sluiten van de deal. En als derde de postacquisitie fase of implementatiefase waar de gekochte onderneming geïntegreerd dient te worden in de bestaande organisatie en de overnamedoelstellingen gerealiseerd worden.



De meeste aandacht in overnameland wordt besteed aan de transactiefase. Daar zijn de adviseurs op gericht en een overname wordt succesvol genoemd als de deal is gesloten.

Mijn stelling is dan ook dat de grootste winst valt te behalen in de fase vóór en ná de transactie: de voorbereidingsfase en de overname integratie fase, ook wel postacquisitie fase.

## De voorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase dienen de gestelde doelen en de te volgen strategie te bepalen of overname van een bedrijf (of bedrijfsonderdeel) gewenst is. Alternatief zou bijvoorbeeld versterkte autonome groei kunnen zijn. Maar zoals een autodealer je geen fiets verkoopt, ligt het niet in de aard van de overnameadviseur om een overname te ontraden. Deze afweging dient daarom dus vooraf gemaakt en tijdens het overnametraject regelmatig getoetst te worden.

In deze fase “mislukken” overnames door:

- Te weinig tijd uit te trekken voor een gedegen voorbereiding (weten wat je doelen zijn);
- Te weinig diepgang (“we willen groeien” is echt onvoldoende);
- Geen bestudering van alternatieven (wat zouden we doen als we geen overname plegen) om doelen te bereiken.

Het kassakoopje (“we hadden het niet echt nodig, maar het was zo goedkoop”) komt bij bedrijfsovernames zelden voorbij. Gedegen voorbereiding resulterend in een goede beschrijving van wat je wilt bereiken en waar de overnamekandidaat aan moet voldoen heeft dan ook meer succes.

## De transactiefase

In de transactiefase is alles gericht op het slagen van de deal. Verschillende adviseurs beoordelen vanuit hun eigen specialisme de deal. De hobbels en bezwaren die gevonden worden dienen vooral om de prijs naar beneden te krijgen, niet om de deal af te breken.

De voornaamste valkuilen zijn:

- Specialisten zijn onvoldoende op elkaar afgestemd en nemen geen kennis van ieders bevindingen;
- Bevindingen staan op zich en worden niet vertaald in consequenties (en acties) voor de transactie en het postacquisitie traject;
- De honger naar de deal wordt hoe langer hoe groter wat kan leiden tot afzwakken van bezwaren en een te hoge prijs.

## De postacquisitie fase

De postacquisitie fase heeft in het begin een hoog “the-day-after-the-night-before” gehalte. De deal is gedaan en meestal ook gevierd. Er is hard gewerkt voor het slagen van de transactie en het voelt als een soort eindproduct. Echter is dit pas het begin en het moment dat er echt aan de slag gegaan kan worden met de nieuw verworven onderneming. Kennismaken, plannen, communiceren, uitvoeren, waarbij niet enkele maar normaal gesproken vele mensen van beide organisaties bij betrokken zijn. Populair gezegd: in deze fase moet de aankoop (terug)verdiend worden. Een nogal onderschat traject. Het niet succesvol zijn in het postacquisitie traject kent vaak de volgende oorzaken:

- Geen uitgewerkt plan: niet voor dag 1 en niet voor de eerste 100 dagen;
- Te snel over naar de orde van de dag, daarbij onvoldoende focus op de overnamedoelenstellingen;
- Onvoldoende koppeling met strategische doelstellingen (waarom is die overname ook al weer?);
- Zwakke interne communicatie resulterend in onvoldoende betrokkenheid van de medewerkers.



Bij het voorbereiden en afsluiten van de transactie zijn vaak enkele medewerkers betrokken, meestal het management en hogere functies. Daarentegen dienen bij de integratie vele medewerkers van zowel van de kopende als de overgenomen partij betrokken te worden. Adequaat postacquisitie management moet dit in goede banen leiden. Het maken van het postacquisitieplan, het communiceren en het uitvoeren vraagt veel tijd en inzet en dient dan ook in voorbereidingsfase en transactiefase al te beginnen.

## Conclusie

Overnames is het domein van ondernemende optimisten. Succes is afhankelijk van vele factoren en optimale prestatie in alle drie de fasen. Met focus op de genoemde elementen en meer nadruk op de voorbereidings- en postacquisitie fase is de kans op een succesvolle overname nog niet gegarandeerd maar wel sterk vergroot.

\* Strategische bedrijfsovernames zijn overnames waarbij het ene bedrijf een ander bedrijf(sonderdeel) overneemt als aanvulling op de bestaande activiteiten. Andere soorten overnames zijn Management Buy In (MBI), Management Buy Out (MBO), Bedrijfsopvolging (familiebedrijf) en financiële overnames (ter belegging)

Mark Cremers is managing partner van MC<sup>2</sup>, een financieel adviesbureau, gespecialiseerd in overnames en postacquisitie management [www.mckwadraat.com](http://www.mckwadraat.com)