



Hans Tesselaar: 'Fuseren en samenwerken draait niet alleen om geld'

‘Zachte kant bij fusie niet onderschatten’

In de afgelopen edities van BloembollenVisie hebben we diverse bedrijven aan het woord gelaten die zijn gefuseerd of een samenwerking zijn aangegaan. In dit nummer sluiten we af met een artikel waarin adviseurs en banken hun licht laten schijnen over dit onderwerp. Wat blijkt: gevoel is belangrijk als je gaat fuseren of samenwerken. En natuurlijk de kwaliteit van de ondernemers.

Tekst: Monique Ooms
Fotografie: René Faas

Hans Tesselaar houdt zich als adviseur bij Flynth vooral bezig met de bollen-sector. Hij heeft al de nodige fusies en samenwerkingen begeleid. “Die ontwikkeling is van alle tijden en speelt niet speciaal nu. Continuïteit en teruglopende marges vormen vaak de aanleiding.” Zo werd ook duidelijk in de voorgaande artikelen in deze serie. “Gebrek aan opvolging kan ook de aanleiding zijn.” Een geschikte partner is niet zomaar gevonden, want: “Voordat je ook maar een stap zet, moet je eerst weten of het klikt en of de beide bedrijven bij elkaar passen. De focus moet niet alleen liggen op de harde kant, de feiten en cijfers, maar nog veel meer op de zachte kant.

Wat is belangrijk bij een fusie? Tien tips

1. Het moet klikken, u moet immers kunnen samenwerken
2. Betrek uw personeel tijdig bij de fusie, zij moeten uw doelen realiseren
3. Houd het doel voor ogen, dat geeft richting aan het proces
4. Besteed aandacht aan communicatie, creëer een gemeenschappelijk vertrekpunt
5. Zorg voor een goede taakverdeling, dan is helder wie waarvoor verantwoordelijk is
6. Houd de papieren fusie in de gaten, controleer of alle cijfers kloppen en of alle afspraken correct zijn vastgelegd
7. Kies een adviseur die bij u past, zonder klik werkt het niet
8. Informeer uw relaties zorgvuldig, zij moeten ook na de fusie met u willen blijven werken
9. Ga zorgvuldig te werk bij de integratie van werkprocessen, hoe bereikt u maximale efficiency?
10. Blijf niet hangen in praten, ga over tot actie

dat te kunnen doen, moet je regelmatig de tijd nemen om na te denken over je toekomst. Als ik zo doorga, red ik het dan nog wel? Als het water aan je lippen staat, ben je te laat om nog over een fusie of samenwerking te gaan nadenken.”

Sectormanager Jan de Ruyter van ABN AMRO is het met Tesselaar eens. “Als ondernemer moet je continu vooruit kijken: waar wil ik over vijf jaar staan? Kan ik zo doorgaan of moet ik andere keuzes maken? Ook als het met je bedrijf goed gaat, moet je kritisch blijven.” Om een fusie te laten slagen, moet je er bovendien voor openstaan, stelt De Ruyter. “Je geeft namelijk ook dingen op, wellicht je vestigingsplaats waarmee je emotioneel verbonden bent. Samenwerken betekent ook dat je processen op elkaar moet afstemmen, dat is altijd geven en nemen. Als jij of je partner er niet volledig achterstaat, gaat het niet lukken.”

EFFICIENCYVOORDELEN

Fuseren kan ook confronterend zijn, weet De Ruyter. “Je moet complete openheid geven, alle cijfers komen op tafel: hoe sta je er financieel voor en wat is jouw bedrijf op dit moment waard? Er wordt een prijs bepaald en als de waarde tegenvalt, komt dat wel even binnen.” Een fusie heeft bovendien consequenties voor je klantcontacten. “Relaties hangen vaak aan personen. Verdwijnen er mensen op bepaalde plekken in de organisatie? Dan kun je relaties verliezen. Ook na de fusie moeten klanten met je willen werken.”

Efficiencyvoordelen worden vaak genoemd als voordeel van een fusie, maar die kunnen in de praktijk tegenvallen, weet De Ruyter. “Het is best moeilijk om het maximale eruit te halen. Cultuurverschillen kunnen belemmerend werken, waardoor de samenwerking niet soepel verloopt. Het is dus van belang om zorgvuldig te werk te gaan bij de integratie van bedrijfsprocessen en daar echt de tijd voor te nemen. Bij een volledige fusie zijn efficiencyvoorde-

len in elk geval beter te behalen dan bij een samenwerking, waarbij aparte bedrijven blijven bestaan en veel dingen dubbel gebeuren, van ICT tot administratie.”

COMPLEMENTAIR

“We zien de laatste jaren steeds meer samenwerkingsverbanden ontstaan, zowel bij ons in de regio als bij de collega's in de kop van Noord-Holland en de Bollenstreek”, constateert Mirjam Bus, manager food & agri bij Rabobank West-Friesland. Dat verbaast haar niet. “Ik zou zelfs zeggen: het werd tijd, samenwerken is een voorwaarde om te kunnen overleven. In de huidige, snel veranderende markt met de toemende internationalisering, is het lastig om je als individueel bedrijf staande te houden. Zo wil het grootwinkelbedrijf op een bepaald moment meerdere kleuren tulpen in grote aantallen geleverd hebben; samen met partners kun je beter aan die vraag voldoen. Of een retailer wil in week x massa's roze tulpen in de winkel hebben. Als individuele ondernemer neem je risico's door je daar volledig op te richten, samen met collega's kun je de risico's spreiden. Door samen te werken, kun je je inkoopkracht vergroten, een grotere meerwaarde bieden en een professionaliseringsslag maken. Daarbij ontstaat er meer ruimte om te innoveren.” Belangrijk is wel dat ondernemingen en ondernemers complementair zijn. “Als je allebei hetzelfde doet, is de meerwaarde minder. Als je elkaar aanvult, maakt dat de kans op succes groter.” Overigens kan het in sommige gevallen beter zijn om zelfstandig te blijven, weet Bus. “Als jij een nichespeler bent met een stevige positie in jouw markt, zal een fusie of samenwerking minder toevoegen.”

Je kunt voor een fusie of samenwerking nooit uitgaan van een vast scenario, weet Bus. “Elke ondernemer is anders, elk bedrijf is anders. “Belangrijkste is dat je als ondernemer helder op je netvlies hebt wat je doel is. Wat zijn je dromen en wat moet je nu doen om die te realiseren? Je moet wel een plan hebben en niet pas in actie komen als het al te laat is. Veel bedrijven raken in een soort overlevingsmodus als de markt inzakt en dan vergeten ondernemers de tijd te nemen om te reflecteren. Ze laten zich meeslepen door de waan van de dag. Terwijl reflectie juist dan zo belangrijk is.” Plannen maken dus. Wat overigens niet betekent dat dit moet leiden tot lijvige rapporten en stapels papier. “Je kunt het nog zo mooi op papier zetten, maar uiteindelijk gaat het om de kwaliteit van de ondernemer. Wij zien al vrij snel of iemand het in zich heeft. Daarbij gaat het vooral om de juiste drive en passie om van je bedrijf een succes te maken. Daarom gaan wij naar de ondernemer toe om op het bedrijf met hem te praten. Daar voel je of het goed zit.”