

14 DO'S EN  
DON'TS BIJ  
OVERNAMES

17 OOK EEN  
TOPKOK SLUIT  
HET TOEVAL UIT

22 HOE  
HERKEN JE  
TALENT?

Integratie moeilijkste deel bedrijfsovername

# SPRINGEN OP EEN RIJDENDE TREIN



13

In de afgelopen maanden werden er weer grote overnames gedaan, zoals die van een deel van Davo door Louwman Retail en de overname van twee bedrijven door bandenfitter Nootboom. De integratie van dit soort bedrijven gaat zelden zonder slag of stoot.

TEKST: VIOLA ROBBEMOND

Een kant-en-klaar recept voor het prettig invoegen van medewerkers van een overgenomen activiteit in het eigen bedrijf bestaat niet. Elk bedrijf heeft zo zijn eigen mores, weet directeur Maurice Nootboom van Tyrenet Nootboom uit ervaring. Hij verwierf vorig jaar het failliete Van Zijl bandenservice en kocht later ook de groothandelsactiviteiten van Henze Autobanden. Drie van de vijf personeelsleden van Van Zijl konden mee naar de nieuwe organisatie,

vertelt Nootboom. "De mensen van Van Zijl waren uiteraard blij dat we ze de kans konden geven om bij ons te komen werken. De eigenaar heeft ook nog even voor ons gewerkt, om de bedrijven en klanten aan elkaar te laten wennen. De voormalig bedrijfsleider is voor zichzelf begonnen." Op de vraag hoe men de nieuwe werknemers bij Tyrenet Nootboom geholpen heeft bij de overgang, zegt Nootboom: "We hebben ze meteen in het diepe gegooid en leren zwemmen."

► De waan van de dag speelt veel bedrijven parten in het integratieproces. Nootboom: "We zijn als een rijdende trein en die gaat hard. We verwachten van nieuwelingen dat ze meteen aan boord springen en meedoen: banden verkopen! De trein langzamer laten rijden of zelfs stilzetten is geen optie."

Nootboom zegt dat hij uit de integratie van Van Zijl lessen heeft geleerd waardoor de overname van Henze iets anders verliep. "We hebben de mensen van Henze beter begeleid: individuele gesprekken gevoerd en hen direct ingepast in de bestaande teams, inclusief structureel werkoverleg, zodat ze direct meer vertrouwd raakten met ons bedrijf. Ook is er meteen een bijeenkomst georganiseerd voor klanten. Dat viel erg goed. De vier personeelsleden van Henze zijn onder de geldende contracten overgenomen zodat mensen niet hoefden te solliciteren naar hun eigen baan. Als je meteen in moet leveren, raak je gedemotiveerd en wij wilden mensen juist welkom heten. Bovendien werkt het aan de klantkant heel goed als personeel meegaat. Contactpersonen blijven hetzelfde en 95 procent van de klanten van Henze is daardoor gebleven."

### Argwanend

Louwman Retail deed op overnamegebied ook van zich spreken. De retailreus kocht Van Dorst (220 fte) en onlangs een groot deel van dealerbedrijf Davo (74 fte). "Bij Louwman gaan we niet als een olifant door de porseleinkast", vertelt Dirk van de Ven, HR manager bij Louwman Retail, over de overname. "Bij Van

Dorst Automotive hoefden we ook niet in te grijpen omdat het daar al goed functioneerde. Van het personeel namen we de rechten en plichten mee, niemand ging er in salaris op achteruit. De goede punten van elkaars organisatie benutten, dat is ons uitgangspunt. Wij maken ook zelden mee dat mensen ontslag nemen door de overname. We kunnen mensen vaak een beter perspectief bieden omdat we plannen hebben voor deze bedrijven. Er zal heus wel eens iemand zijn die het allemaal niks vindt, maar in 99 procent van de gevallen worden de bakens op een positieve manier verzet." Bij de overname van de vijf dealerbedrijven van Davo werden ook vijf mensen uit de centrale organisatie door Louwman overgenomen. "Deze mensen waren bezorgd en argwanend: wat gaat er gebeuren en wat betekent dat voor mij?" vertelt van de Ven. "We hebben ze meteen uitgenodigd voor een gesprek. Uiteraard kunnen wij geen absolute



> Bij botsende bedrijfsculturen is een zorgvuldig integratiebeleid noodzaak.

'We hebben mensen in het diepe gegooid en toen pas leren zwemmen.'

## De 6 do's & don'ts bij overnames

- 1 Wees fair en transparant over de regelingen en het salaris, dat geeft vertrouwen en een goede start voor samenwerking.
- 2 Zorg dat directieleden en leidinggevenden dezelfde taal spreken. Kan of past iets niet in de nieuwe cultuur, wees daar dan vanaf het begin duidelijk over.
- 3 Ga direct met de te integreren mensen in overleg, zowel individueel als in het nieuwe team. Neem niet aan dat je weet wat mensen wel of niet willen, stel open vragen.
- 4 Geef vertrouwen door duidelijk te maken hoe het overgenomen bedrijf past in je toekomstvisie.
- 5 Betrek het eigen personeel bij het integratieproces.
- 6 Sta open voor zaken die wellicht beter gingen in het gekochte bedrijf, en integreer die indien nodig/mogelijk. Frisse medewerkers kijken anders en je voorkomt er bedrijfsblindheid mee.



## Blauwe ogen

Volgens Oscar Bronsgeest, adviseur in bedrijfsintegratie, is het de kunst om ook de goede dingen van het overgenomen bedrijf te zien, zodat je die desgewenst kunt gebruiken. Zowel bij Louwman Retail als bij Nootboom is dat gebeurd. Nootboom noemt de retourprocedure die dankzij het oud-personeel van Henze nu beter geregeld is. "Voorheen werden retouren op de mooie blauwe ogen van de koper teruggenomen, tegenwoordig moet daarvoor een retourformulier worden ingevuld. Kleine dingen, maar je voorkomt er misverstanden mee." En bij Louwman Retail leert men nu veel van de Davo-dealers als het gaat om het verkopen van verzekeringen en financieringen. Open staan voor de goede kanten van een bedrijf is volgens Bronsgeest zeer belangrijk, maar in de praktijk lastig. "Iedereen denkt dat de eigen manier de beste is, dus dat vergt vaak wat kneed- en smeedwerk."

zekerheid bieden; dat kan geen enkele organisatie. Maar we laten mensen nooit aan hun lot over."

## Emoties

Oskar Bronsgeest van W&D consultants wordt vaak als mediator ingezet bij overnames. "Als je mensen van een overnamebedrijf invoegt in het bestaande, kun je tot op zekere hoogte wel verwachten dat nieuwe mensen zich aanpassen, bijvoorbeeld als het gaat om werktijden en productkennis. Maar ze nemen ook een cultuur mee en daarmee moet je zorgvuldig omgaan", vindt Bronsgeest. "Mensen zijn geen pionnen. Ik zie bij overnames – ongeacht of het mannen of vrouwen betreft – veel emoties voorbij komen. Van opluchting of ontsteltenis en schrik tot groot verdriet. Het ergste wat je kunt zeggen tegen overgenomen medewerkers is: 'Wees blij dat je hier een toekomst hebt.' Dat geldt misschien bij de overname van een failliet bedrijf, maar niet als de concurrent je overneemt. Dan speelt eerder de vraag: 'What's in it for me?' Dat gaat soms over geld, maar vooral over verworven rechten. Bijvoor-

'In de meeste gevallen worden de bakens op een positieve manier verzet.'

beeld dat halve uurtje dat iemand eerder weg mocht om de kinderen op te halen." Ook status speelt een rol, zegt de consultant. "Mensen hebben iets opgebouwd en willen hun verworven status hoog houden. Men is bang om een stap terug te moeten doen. Je moet mensen in ieder geval niet in het diepe gooien – geef ze een warm bad." //