

op overnameprooien. Het geeft hen een kick om te scoren, hun prooien te zoeken, op te jagen en te overmeesteren. Het gaat niet meer om de kwaliteit, maar om de kwantiteit en de bevrediging. Ondernemers die op deze manier te werk gaan, zijn gevaarlijk bezig. Zij verliezen het zicht op hun eigen onderneming. Wat telt is de stijgende omzet, het stijgende aanzien, het imago. En daardoor gaat de onderneming van een jagende ondernemer vaak ten onder aan de groei die niet past bij de cultuur of de omvang van het bedrijf. En meestal ook niet bij de capaciteiten van de ondernemer.

Integratie

Volledige integratie van een overgenomen bedrijf leidt niet tot waardevermeerdering. Evenmin als het volledig autonoom laten voortbestaan daarvan. De beide bedrijven zullen gemengd moeten worden tot een nieuwe entiteit. De overnemende partij kan nooit zijn wil volledig opleggen zonder brokken te maken. Culturen, en daarmee klanten en medewerkers, verschillen immers. Het volledig autonoom laten van een overgenomen bedrijf leidt niet tot de gewenste synergie of kostenbesparing. Er zal dus na overname een geheel nieuwe onderneming opgebouwd moeten worden met een nieuwe organisatie, een nieuwe structuur en een nieuwe cultuur. Dat kost veel tijd en daarmee veel geld. Het is een illusie te denken dat een overgenomen partij zich zonder meer zal schikken naar de eisen van de overnemer.

Wie wordt de baas?

Zodra de discussie tijdens de overnamebesprekingen gaat over de bezetting van directieposten, wordt de deal om verkeerde redenen gesloten. Dan is het niet meer het bedrijfsbelang, maar het persoonlijk belang van de leidinggevenden waar de deal op wordt gebaseerd. Groei door overname is niet bedoeld ter meerdere glorie van de betrokken directieleden maar om de waarde van de gecombineerde bedrijven te vergroten.

Plotseling gevonden synergie

Wil een deal niet zo erg vloten, dan wordt nog wel eens de troef van de plotseling gevonden synergie gespeeld. Vooral de directeur van de overnemende partij kan, met in het achterhoofd zijn eigen toekomstige positie, op zoek gaan of laten gaan naar meer voordelen dan er werkelijk zijn aan een overname. Door het vinden van extra synergie is een hogere overnamesom gelegitimeerd en kan de deal alsnog worden doorgedrukt.

Leren

Wat kunnen we hiervan leren? Laten we de zaak omdraaien en de positieve punten op een rij trachten te krijgen.

1. Neem je eigen beslissingen. Het is jouw bedrijf en jij bent verantwoordelijk. Wat voor een ander geldt, gaat niet altijd ook voor jou op.
2. Laat je adviseren. Door een collega die eerder bewezen succesvol portefeuilles heeft overgenomen of door een makelaar in assurantieportefeuilles.
3. Ga na of het kopen alleen zaligmakend is. Vaak is autonome groei heel goed mogelijk en veel voordeliger dan kopen. De gemiddelde polisdichtheid in de markt ligt nog

steeds onder de drie en daarmee zit er in de meeste portefeuilles nog een enorme groeicapaciteit bij de bestaande klanten.

4. Als je groeien wilt door te kopen, koop dan alleen die portefeuilles die echt toegevoegde waarde hebben. Dat zijn meestal de portefeuilles van je buurman of van je grootste concurrent.
5. Koop alleen portefeuilles die (veel) kleiner zijn dan je eigen portefeuille. Die zijn makkelijker te integreren en daarmee blijft de cultuur binnen je eigen organisatie in stand. Koop je een portefeuille net zo groot of groter zelfs dan je huidige, gebruik dan de kwaliteiten van de overgenomen partij om je organisatie te versterken.
6. Blijft de verkopende ondernemer aan de nieuwe onderneming verbonden – iets wat ik altijd afraad – wees dan bereid een deel van de macht in te leveren. Anders is het vragen om ellende met de overgenomen directeur/eigenaar. Die gaat immers van baas naar knecht en zal dit nooit accepteren.
7. Vraag je gedurende het hele overnameproces af of je de deal doet op de juiste gronden. Beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald. Je kunt beter spijt hebben van een zaak die je niet gedaan hebt dan van een zaak die je wel gedaan hebt. De investering kun je maar één keer doen.

Iedere ondernemer moet natuurlijk zijn eigen beleidsbeslissingen nemen. Maar met informatie vooraf, begeleiding van het traject, ervaring uit het verleden en vooral toetsen aan je eigen doelen zet je de juiste stappen. ■

