

Fusie en overname  
communicatie

# CHECKLIST COMMUNICATIE BIJ FUSIE & OVERNAME

**OUTSIDE-IN**  
marketing & communication



## Introductie fusie & overname communicatie

70% van de fusies en overnames ontstaan vanuit strategische samenwerkings-overwegingen tussen aan elkaar gerelateerde organisaties met het doel om financiële en productietechnische voordelen te creëren [synergie]. Toch ontstaan er veel meer problemen in dit soort fusies & overnames dan wanneer dit niet-strategische F&O betreft.

Fusies genereren sterke emotionele reacties, omdat alle betrokken contactgroepen zich afvragen wat de verandering voor hen betekent. Onderscheid de verschillende contactgroepen en benadruk de mogelijkheden die ontstaan. Zorg voor een aan een tijdplanning gekoppelde taakverdeling en voor een vast aanspreekpunt voor vragen over de fusie. Communicatie is de smeeroil van een fusie of overname.

Roep een integratieteam in het leven waar alle communicatie vandaan dient te komen [dit team kan bestaan uit drie teams die zich richten op: intern, klanten en andere externe partijen]. Creëer een 'radar team' dat in de gaten houdt of er geen contradictie in de communicatie optreedt.

## Outside-in's 4 communicatiestappen bij fusies & overnames:

- 1. Aankondiging & uitleg**  
[voortraject]
  - Waarom vindt er een fusie plaats?
  - Genereer draagvlak
  - Verklaar welke stappen nog nodig zijn om de fusie definitief te maken (stappen goedkeuring aandeelh. etc.)
  - Communiceer hoe mensen op de hoogte gehouden worden en door wie
- 2. Integratieplanning & gevolgen**  
[traject]
  - Bepaal de impact en gevolgen van de voorgenomen wijzigingen
  - Stel nieuwe communicatieproces vast
  - Zorg voor consistentie van de boodschap in de diverse media
  - Definieer gezamenlijke waarden
- 3. Vorming van de nieuwe organisatie**  
[traject]
  - Introduceer het nieuwe merk
  - Communiceer waar het voor staat
  - Creëer betrokkenheid bij de organisatie en het MT
  - Voer nieuwe communicatieproces uit
- 4. Continuatie van de nieuwe organisatie**  
[natraject]
  - Communiceer prestaties en hun belang
  - Licht de voordelen uit
  - Adresseer punten van zorg
  - Deel de vooruitzichten



## Belang van communicatie in het natraject

- Productiviteit die afneemt meestal bij de niet-dominante partij in de fusie of wanneer veel mensen bang zijn ontslagen te worden.
- Toename verloop en afwezigheid  
Werknemers die bang zijn gaan elders zoeken naar vastigheid, ook als de nieuwe bedrijfscultuur hen niet aanspreekt.
- Moeite bij werving nieuw personeel  
Potentiële personeelsleden wachten veranderingen en gevolgen af.

## Hoe kan communicatie helpen in het algemeen:

- Beter teveel dan te weinig communiceren.
- Wees open en eerlijk en communiceer dat er teruggekomen wordt op zaken die nu nog niet bekend zijn
- Leef je in in de verschillende contactgroepen en richt je op hun zorgen
- Communiceer met respect  
Werknemers zijn geen productie-apparaat of -kosten.
- Vermijd managementjargon en wees duidelijk.

## Tips:

- Communiceer niet alleen de conclusies die hebben geleid tot de fusie, maar ook het denken daarachter.
- Communiceer top-down, inventariseer bottom-up.



## Facts:

- **66% van alle F&O-organisaties maakt gebruik van een integratieteam**
  - 38% daarvan wordt geleid door PR
  - 14% daarvan wordt geleid door Financiën
  - 11% daarvan wordt geleid door P&O
  - overige
- **Meest belangrijke onderwerpen in F&O's (Deloitte):**
  - communicatie
  - potentiële cultuurverschillen
  - personeelsmoraal
  - omzet

## Doelgroepeninventarisatie

Geef nauwkeurige omschrijvingen van de interne en externe doelgroepen op basis van de volgende vier kenmerken:

1. De groep waarvoor fusie een verbetering betekent;
2. De groep waarvoor fusie een verslechtering betekent;
3. De groep waarvoor fusie onduidelijkheid betekent;
4. De groep waarvoor fusie haast ongemerkt voorbij gaat.

Betrek sleutel contactgroepen en maak van hen partners in het F&O-proces.

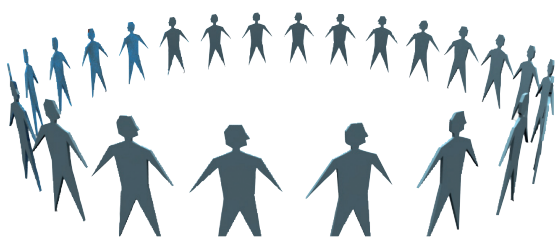


## Kanalen voor interne communicatie

**Rangschik deze media in die volgorde die in de veranderversituatie het meest effectief is:** persoonlijke brief, circulaire, personeelsblad, veranderkrant, bedrijfsjournaal, intranet, prikboards, social media, posters, videopresentatie, gimmicks, vergadering, werkoverleg, informele gesprekken (kleine groepjes), wandelgang, overige.

## Kanalen voor externe communicatie

**Rangschik deze media in die volgorde die in de veranderversituatie het meest effectief is:** persoonlijke brief, circulaire, direct mail-actie, billboards, gimmicks, bedrijfsperiodiek, veranderkrant, klanten intranet/internet, advertenties [print, radio, av, digitaal], social media, persberichten/free publicity, evenementen (open dag, relatiedagen, diners, shows etc.), presentatie, vergadering, informele gesprekken, video, info-lijn, overige.



## Checklist bij veranderingen

1. Formeer een integratieteam en geef aan dat alle communicatie hiervandaan komt en dat men met vragen hier terecht kan.
2. Doelstellingen helder en uitdagend, specifiek en realistisch formuleren.



3. Geef de noodzaak van veranderingen aan. Zorg dat er een gevoel van urgentie ontstaat.
4. Start niet verschillende veranderingsprocessen tegelijkertijd op.
5. Laat kleine ongemakken niet ondersneeuwen door het grote doel.
6. Voorkom een eenzijdige veranderingsaanpak, door open te staan voor vragen, suggesties, kritiek.
7. Onderscheid bij de veranderingsaanpak in ieder geval de volgende drie fasen:
  - voorbereiding en besluitvorming;
  - interne/externe communicatie;
  - invoeren van verandering.
8. In de eerste fase een communicatieplan opzetten. In dit plan aandacht voor de volgende punten:
  - Wat is het doel van de interne/externe communicatie?
  - Op welk moment begint het informeren?
  - Is het zinvol om doelgroepen te onderscheiden?
  - Wat kenmerkt de doelgroepen?
  - Over welke communicatieve vaardigheden beschikt de zender?
  - Welke middelen heeft de organisatie reeds ter beschikking?
  - Moeten nieuwe middelen worden toegevoegd?
  - Zoek een goede mix van: middelen om info over te dragen, reacties te ontvangen en middelen bedoeld voor tweerichtingsverkeer.

9. De ontvanger is in volgorde van belangrijkheid ontvankelijk voor:
- consistent en geloofwaardig gedrag van de leiding;
  - datgene wat door de leiding met de mond wordt uitgedragen;
  - datgene wat met beelden wordt uitgedrukt;
  - datgene wat alleen op schrift is gesteld.

10. Geef de steunzenders (hoger, midden en lager kader) de expliciete opdracht om de beoogde veranderingen te vertalen in operationele doelen en werkwijzen.

11. Bevorder dat, indien mogelijk, door middel van directe, persoonlijke contacten over veranderingen wordt gecommuniceerd.

12. Goede interne/externe communicatie moet aansluiten bij de cultuur van de (nieuwe) organisatie.

13. Wees bereid de kernboodschap keer op keer op verschillende manieren onder woorden te brengen. Luister actief naar reacties en kritiek.

14. Wees voorbereid op de noodzaak van veranderingen. Zorg daarom voor een goede infrastructuur voor communicatie in de organisatie.

15. Na de fusie of overname begint de grote uitdaging om van de nieuwe organisatie een werkend geheel te maken. Ook hier heeft communicatie een cruciale rol te vervullen.



Communicatie  
bij overnames  
en fusies



OUTSIDE-IN  
marketing & communication

Outside-in marketing- & communicatieprojecten  
Nobelstraat 14 BU 6, 2693 BC 's-Gravenzande

tel. 0174-422.257 fax 0174-421.355,  
e-mail [info@outside-in.nl](mailto:info@outside-in.nl) <http://www.outside-in.nl>