

HRM bij fusies en overnames: in opmars?

Dorien Kooij en Wout Buitelaar

De fusie- en overnamegolf van de jaren negentig was de vijfde deze eeuw. In 1998 vonden in de Verenigde Staten 12.356 transacties plaats met een totale waarde van 1,63 biljoen dollar. Dit zijn ruim drie keer zoveel transacties en een economische waarde die vier keer zo hoog ligt als de top van de fusiegolf in de jaren tachtig. Ook in Nederland is het aantal fusies en overnames gestegen. Volgens KPMG was Nederland in 1999 vijfde op de wereldranglijst van grensoverschrijdende overnames met een totale transactiewaarde van 44 miljard dollar (Batelaan en Van Essen, 2000, p.24). Was het aantal fusies en overnames in het vorige decennium constant stijgend, vanaf 2001 is dat aantal sterk aan het dalen. Wereldwijd nam het aantal fusies en overnames met 33% af, van 10.943 transacties in de eerste helft van 2002 tot 7.324 in de eerste zes maanden van 2003. De totale waarde van alle transacties bedroeg in de eerste helft van 2003 464 miljard dollar, 19% minder dan in 2002, toen de totale waarde 571 miljard dollar bedroeg. Het aantal fusies en overnames waarbij Nederlandse bedrijven betrokken waren is in de eerste helft van 2003 met bijna 30% gedaald ten opzichte van de eerste zes maanden van 2002. Het aantal transacties daalde van 290 tot 210. De totale waarde nam met bijna 60% af, van 28,8 miljard dollar in de eerste helft van 2002 tot 12,4 miljard dollar in de eerste zes maanden van dit jaar (Batelaan, 2003, p. 68; zie ook www.kpmg.nl).

Uit onderzoek blijkt dat meer dan de helft van deze fusies en overnames hun doel niet bereikt en een negatieve waarde oplevert (Batelaan en Van Essen, 2000, p.29). Schenk (1999, p.17; 1998, p. 144) onderscheidt fusies met een economische waarde en zuiver strategische fusies. Deze laatste zijn niet zozeer bedoeld om economische waarde (zoals omzet- of winstvergroting) te genereren, maar dienen ter strategische geruststelling ('je moet meedoen'); deels gevoed door onzekerheid met betrekking tot de bedoelingen van concurrenten en deels door defensieve overwegingen (Schenk, 2002).

De redenen van het mislukken van fusies en overnames liggen verder voor een groot deel op het gebied van Human Resources Management (HRM) (Schuler en Jackson, 2001, p.239). Verlies van sleutelwerknemers, onverenigbare culturen of het onvermogen subculturen toe te

Drs. T.A.M. Kooij is cum laude afgestudeerd in de bedrijfseconomie aan de Universiteit van Amsterdam. Titel scriptie: De rol van HRM bij fusies en overnames. Momenteel werkzaam als junior P&O-adviseur bij BDO Accountants & Adviseurs. Prof. dr. W.L. Buitelaar is hoogleraar bedrijfsorganisatie en arbeidsverhoudingen aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Econometrie van de Universiteit van Amsterdam.

laten binnen de organisatiecultuur en meningsverschillen tussen senior managers over de richting van de nieuwe onderneming zijn hier voorbeelden van (Trompenaars, 1992, p.99).

Ondanks het feit dat HRM-factoren vaak de reden zijn voor het mislukken van een fusie of overname, is er weinig of geen onderzoek gedaan naar de rol van HRM bij fusies en overnames (Looise en Paauwe, 2002, p.1208). Als gevolg daarvan is de literatuur over dit onderwerp schaars. Verschillende auteurs (Schmidt, 2001, p.102; McShulskis, 1998, p.22; Boles en Sunoo, 1998, p.22; Miller, 2001, p.16; Leonard, 1999, p.34) zijn overigens van mening dat HRM vroegtijdig en actief bij zo'n ingrijpend proces betrokken dient te worden. Uit onderzoek is gebleken dat dit meestal niet het geval is (Schmidt, 2001, p.107). De vraag die in dit artikel centraal staat is: Welke rol speelt HRM bij fusies en overnames bij (middel)grote ondernemingen in Nederland?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn 15 casestudies uitgevoerd bij ondernemingen in Nederland van verschillende omvang die internationaal of nationaal actief zijn in verschillende bedrijfstakken en die gefuseerd zijn of een andere onderneming hebben overgenomen. De case studies zijn uitgevoerd door middel van interviews met HRM-managers en algemene managers. In totaal werden 27 personen geïnterviewd, te weten 16 HRM-managers en 11 algemeen managers. Daarnaast werden de bedrijfssector, de bedrijfsstrategie en de bedrijfskarakteristieken bestudeerd als contextfactoren.

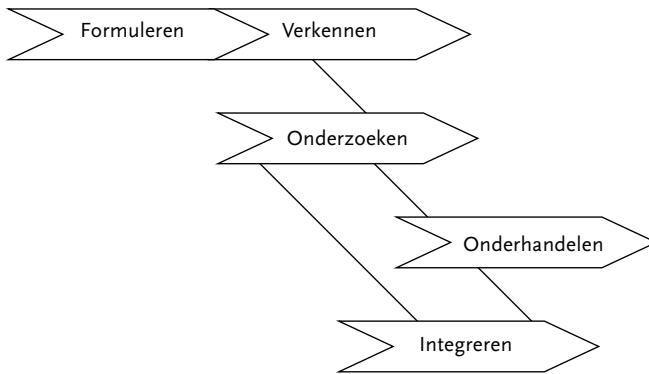
Eerst wordt ingegaan op de diverse fasen van het fusie- of overnameproces. Vervolgens wordt de literatuur met betrekking tot HRM en fusies en overnames besproken. Ten slotte worden het gehanteerde onderzoeksmodel en de conclusies van het onderzoek gepresenteerd.

Het fusie- of overnameproces

De fasen van een fusie- of overnameproces kunnen beschreven worden aan de hand van het Watson Wyatt Deal Flow model (Galpin en Herndon, 2000, pp.8-18). Dit model (zie figuur 1) verdeelt het fusie- of overnameproces onder in 5 fasen: formuleren, verkennen, onderzoeken, onderhandelen en integreren.

In de *formuleerfase* worden de bedrijfsstrategie en de groeistrategie geformuleerd in termen van bijvoorbeeld marktaandeel, nieuwe producten of technologieën. Tevens wordt vastgesteld hoe een mogelijke overnamekandidaat of fusiepartner bijdraagt aan het realiseren van de bedrijfs- en groeistrategie. Aan de hand hiervan wordt een optimaal fusie- of overnameprofiel opgesteld.

In de *verkenfase* worden potentiële bedrijven geïdentificeerd en geselecteerd en komen ondernemingen met elkaar in gesprek. Indien we-



Figuur 1. The Watson Wyatt Deal Flow Model
(Bron: Galpin en Herndon, 2000, p.18)

derzijds potentiële resultaten worden verwacht, wordt er een intentieverklaring opgesteld. Een intentieverklaring is een verklaring waarin wederzijds intenties en afspraken worden vastgelegd om een samengaan op een bepaalde basis, maar onder bepaalde voorwaarden, binnen een genoemd tijdsbestek door te zetten (Herwijnen, 2000, p.70). Verder wordt een fusie- en overnameplan ontwikkeld en een vertrouwensverklaring aangeboden.

In de *onderzoeksfase* wordt een 'due diligence' uitgevoerd op financieel, juridisch, operationeel, cultureel, personeel en strategisch gebied. Het doel van een dergelijke doorlichting is het identificeren van risico's en potentiële aansprakelijkheden, het kwantificeren van eenheden die de uiteindelijke prijs beïnvloeden, het uitsluiten van verrassingen, het identificeren van onderwerpen waarover onderhandeld moet worden, het verkrijgen van op data gebaseerde informatie voor het onderhandelproces en het faciliteren van een gestroomlijnd en effectief begin van het integratieproces.

In de *onderhandelfase* worden er juridische, structurele en financiële transactievoorwaarden gesteld. Ook wordt bepaald welke onderneming bepaalde diensten levert en taken uitvoert tijdens de overgangsfase. Verder wordt afgesproken welke sleutelwerknemers blijven en worden integratieteams samengesteld. Tot slot wordt de deal gesloten.

In de *integratiefase* ten slotte worden de integratieplannen afgemaakt en uitgevoerd. In deze fase wordt de nieuwe onderneming met haar processen, werknemers, technologieën en systemen geïmplementeerd. De belangrijkste kwesties in deze fase zijn de communicatie met stakeholders, de snelheid waarmee geïntegreerd wordt, de fricties die hiermee gepaard gaan en hoe deze te minimaliseren, alsmede de werknemers helpen zich te blijven richten op de klanten en op de dagelijkse activiteiten.

HRM, fusies en overnames: de literatuur

De rol van HRM heeft potentieel invloed op het resultaat van fusies of overnames. Veel van de succes- en faalfactoren van fusies of overnames, zoals cultuurtegenstrijdigheden, verschillende leiderschapsstijlen en demotivatie liggen immers op het gebied van HRM. Fusies en overnames creëren onzekerheid en verandering voor mensen. Indien dit niet op een goede manier geleid wordt, zijn disfunctionele individuele of organisationele uitkomsten zoals lagere productiviteit, lagere loyaliteit ten opzichte van de onderneming, lagere werknemertevredenheid, demotivatie, meer stress, verloop en afwezigheid het resultaat. Bovendien kan de integratie van twee ondernemingen leiden tot cultuur- en systeembotsingen en botsingen in de uitvoering van het werk, hetgeen weer kan leiden tot conflicten tussen (groepen) individuen. Het resultaat hiervan is een ineffectieve of zelfs afgebroken implementatie (Schweiger, Csiszar en Napier, 1993, p.57).

Verscheidene onderzoeken hebben dan ook een positieve correlatie gevonden tussen de betrokkenheid van HRM en het succes van een fusie of overname. Volgens onderzoek van Hewitt Associates behalen organisaties die vroegtijdig in het fusie- of overnameproces aandacht hebben voor 'people issues' een positieve aandeelhouderswaarde (Miller, 2001, p.16). Volgens een onderzoek van Right Management Associates correleert een succesvolle planning en integratie van HRM thema's tijdens een fusie of overname positief met het behalen van belangrijke bedrijfsdoelen (Leonard, 1999, p.24). Het vroegtijdig betrekken van HRM en het gedetailleerd onderzoeken van de cultuur en het HRM beleid correleert ook positief met de productiviteit na de transactie (Galpin en Herndon, 2000, p.37).

Onderzoek van de SHRM Foundation onder senior HRM managers (Schmidt, 2001) ten slotte heeft een positieve correlatie gevonden tussen HRM betrokkenheid en fusie- of overnamesucces. In dit onderzoek is het fusie- of overnameproces onderverdeeld in vier fasen: predeal, due dilligence, integration planning en implementation. De predealfase komt overeen met de formuleer- en verkenfase uit het Watson Wyatt Deal Flow model (zie figuur 1), de due dilligencefase met de onderzoeksfase en de integration planning en de implementationfase met de integratiefase.

Uit dit onderzoek blijkt dat HRM vaker substantieel betrokken was bij succesvolle fusies of overnames dan bij niet succesvolle fusies of overnames (zie figuur 2). Dit geldt voor alle fasen van het fusie- of overnameproces, maar met name voor de due dilligence en de integration planningfase. In de due dilligencefase was HRM bijvoorbeeld bij 72% van de succesvolle fusies of overnames substantieel betrokken, terwijl HRM slechts bij 39% van de niet succesvolle fusies of overnames sub-

stantieel betrokken was. Het succes van een fusie of overname wordt vastgesteld op basis van de mate waarin het verwachte resultaat werkelijk is behaald.

	Succesvolle fusies of overnames	Niet succesvolle fusies of overnames
Pre-deal	21%	12%
Due Dilligence	72%	39%
Integration Planning	85%	53%
Implementation	87%	73%

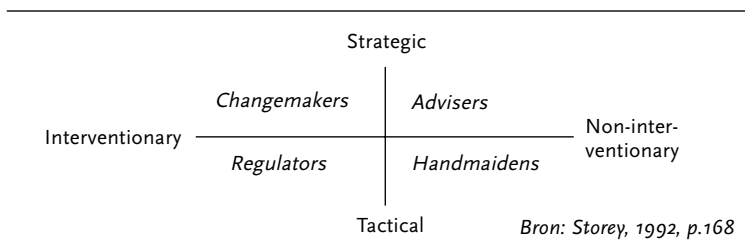
Figuur 2. Betrokkenheid van senior HR managers bij fusies of overnames (Bron: Schmidt, 2001, p.107)

Uit het feit dat HRM bij succesvolle fusies of overnames met name vaker substantieel betrokken was in de due dilligence en in de integration planningfase zou opgemaakt kunnen worden dat de betrokkenheid van HRM in deze fasen een kritieke succesfactor is.

HRM-rollen: een onderzoeksmodel

In de afgelopen decennia is de rol, van wat nu steeds vaker Human Resource Management in plaats van personeelsmanagement genoemd wordt, erg veranderd. Er is behoefte gekomen aan een meer strategische aanpak van het personeelsbeleid (Muijsers, 1993, p.10) of zoals De Nijs en Doorewaard (2003, p.11) het formuleren 'van een reactief en strategisch onderschoven beleidsgebied is het management van personeel en organisatie opgeklommen naar de status van kritieke succesfactor'. Ja, zelfs naar die van concurrentiefactor (Boselie et al., 2001).

De rol van HRM verandert van een reactieve en tactische rol naar een meer proactieve en strategische rol. Storey (1992, pp.168-185) onderscheidt vier verschillende HRM-rollen op basis van deze twee dimensies:



Figuur 3. HRM rollen volgens Storey

Changemakers willen de relatie met werknemers zo veranderen dat deze is afgestemd op de behoeften van de onderneming. Zij zijn onderdeel van het strategisch management en runnen samen met de algemeen en lijnmanagers de onderneming. Zij dragen bij van visie tot resultaat en opereren op de voorgrond van verandermanagement. *Advisers* werken als interne consultants, die inspelen op recente ontwikkelingen, maar die het runnen van het bedrijf aan algemene en lijnmanagers overlaten en zich niet bezighouden met alledaagse personeelsactiviteiten. *Regulators* interveniëren alleen op het gebied van people management. Zij onderhandelen, formuleren, verspreiden en letten op het nakomen van regels variërend van personeelsgidsen tot cao's. *Handmaidens* ten slotte fungeren als service station. Zij bieden op verzoek hun diensten aan lijnmanagers aan (Storey, 1992, pp.168-185; Biemans, 1999, p.63).

De rol die HRM kan spelen bij fusies of overnames wordt, gebaseerd op de indeling van Storey, ingedeeld naar managementniveau, aangezien HRM zich tijdens het fusie- of overnameproces met verschillende niveaus bezighoudt en naar de mate van actieve betrokkenheid, omdat deze verschilt tijdens de verschillende fasen van het fusie- of overnameproces. Dit levert de volgende indeling van HRM rollen bij fusies of overnames op.

	Proactief	Actief	Reactief
Strategisch	Strategisch veranderaar	Partner	Adviseur
Tactisch	Ondersteuner	Bewaker	
Operationeel	Uitvoerder		

Figuur 4. HRM rollen bij fusies of overnames

Strategisch veranderaar: HRM identificeert problemen en neemt initiatieven om deze op te lossen. HRM neemt beslissingen die een groot en lange termijn effect hebben op het gedrag van de onderneming. HRM verandert de relatie met werknemers zodanig dat die beter afgestemd is op de kernactiviteiten van de onderneming. HRM draagt bij van visie tot resultaat en opereert op de voorgrond van verandermanagement.

Partner: HRM wordt volledig betrokken bij beslissingen die de directie neemt. HRM levert een bijdrage aan het ontwikkelen van de bedrijfsstrategie. HRM is onderdeel van het management en neemt samen met de algemene en lijnmanagers deel aan de besturing van de onderneming.

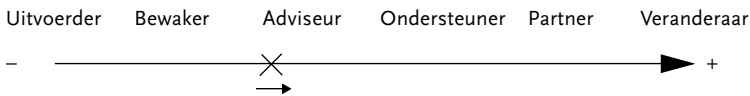
Ondersteuner: HRM schept proactief voorwaarden voor het realiseren van de strategie en verandering. HRM helpt de organisatie vaardigheden van verandermanagement te ontwikkelen. HRM vormt en coacht teams.

Adviseur: HRM geeft desgevraagd niet-gestandaardiseerd advies aan de directie, staat op afstand van de directe bedrijfsvoering door algemene en lijnmanagers en houdt zich niet bezig met alledaagse personeelsactiviteiten. HRM is een opslagplaats van expertise op het gebied van HRM issues.

Bewaker: HRM controleert het beleid op HRM criteria, zoals arbeidswetgeving en welzijn. HRM zorgt ervoor dat de organisatie zich aan de regels houdt. HRM kent en begrijpt de juridische, bedrijfsculturele regels. HRM onderhandelt in dit kader en let op het nakomen van geschreven en ongeschreven regels.

Uitvoerder: HRM voert beslissingen en beleid uit. HRM houdt zich bezig met operationele processen. HRM biedt op verzoek standaard diensten zoals werving aan.

Deze HRM rollen liggen op een continuüm van weinig naar meer invloed in het fusie- en overname proces:



HRM in spagaat: het onderzoek

In figuur 5 zijn de resultaten van de vijftien casestudies samengevat op basis van het onderscheid dat Schenk (1999; 2002) maakt tussen economische en strategische fusies of overnames, waaronder defensieve en opportunistische fusies of overnames. Economische fusies of overnames zijn er steeds op gericht economische waarde, zoals omzetvergroting, te genereren, terwijl strategische fusies of overnames slechts dienen ter strategische geruststelling ('je moet meedoen'); deels gevoed door onzekerheid met betrekking tot de bedoelingen van concurrenten en deels door defensieve overwegingen. Strategische fusies of overnames zijn dus een reactie op een externe gebeurtenis, zoals een overname door een concurrent, terwijl een economische fusie of overname gebaseerd is op intern onderzoek. Tenslotte is voor een economische fusie of overname meer tijd beschikbaar, met name voor de planning en het verloop van het fusie- of overnameproces. Defensieve respectievelijk opportunistische fusies of overnames kennen een relatief korter, en soms grilliger, tijdspad. Die van strategische aard bevindt zich in een middenpositie. Overigens moet worden opgemerkt dat uit het case-materiaal blijkt dat bijvoorbeeld een economische fusie of overname ook strategische respectievelijk defensieve/ opportu-

nistische aspecten kan bevatten. Het omgekeerde is in mindere mate van toepassing.

Uit figuur 5 blijkt dat HRM een grote, voornamelijk bewakende rol heeft bij fusies of overnames die economische waarde genereren en dat de succesfactoren van deze fusies of overnames grotendeels mensgerelateerde factoren zijn. Bij strategische fusies of overnames heeft HRM een kleinere en ook voornamelijk bewakende rol, maar zijn de succesfactoren grotendeels businessgerelateerd. Bij defensieve en opportunistische fusies of overnames is de rol van HRM middelgroot en behalve bewakend ook sterk adviserend en ondersteunend. De succesfactoren van deze fusies of overnames zijn deels mens- en deels businessgerelateerde factoren.

Doel	Economische waarde genereren	Strategische keuze	Defensief / opportunistisch
Fasen	Fase 1: teruglopende winst of omzet, onderzoek naar mogelijkheden en besluiten dit op te lossen middels een fusie of overname Fase 2: oriënteren op beschikbare bedrijven Fase 3: eerste gesprek en begin onderhandelingen Fase 4: due diligence Fase 5: eind-onderhandelingen Fase 6: eventuele integratie	Fase 1: bepalen van de strategie, identificeren van 'witte vlekken' en besluiten deze middels een fusie of overname op te vullen Fase 2: oriënteren op beschikbare bedrijven Fase 3: eerste gesprek en begin onderhandelingen Fase 4: due diligence Fase 5: eind-onderhandelingen Fase 6: eventuele integratie	Fase 1: gebeurtenis in omgeving, zoals besluit overheid, te koop aangeboden bedrijf of dreiging van een ongewenste overname Fase 2: eerste gesprek en begin onderhandelingen Fase 3: due diligence Fase 4: eind onderhandelingen Fase 5: eventuele integratie
Succesfactoren	Complementariteit, communicatie, betrokkenheid, snelheid, slag- en daadkracht, culturele fit	Goed identificeren van witte vlekken, focus op de markt, fit, complementariteit, kostenbeheersing, efficiency, vertrouwen, acceptatie, zorgvuldigheid, duidelijkheid, snelheid, professionaliteit, goede aansturing	Synergie, kostenbesparing, complementariteit, kennis van andere bedrijf, gelijkheid, logica fusie of overname, openheid, communicatie, directheid, professionaliteit, duidelijkheid, snelheid, culturele fit
Rol HRM	Grote rol, voornamelijk reactief op tactisch niveau = bewakende rol	Middelgrote rol, voornamelijk reactief op tactisch niveau = bewakende rol	Middelgrote rol, voornamelijk reactief op tactisch niveau (bewakend), maar ook reactief op strategisch niveau en proactief op tactisch niveau (adviserend en ondersteunend)

Figuur 5. Resultaten van de vijftien casestudies op basis van indeling Schenk

De relatief grote rol van HRM bij fusies en overnames die economische waarde genereren, kan verklaard worden uit het feit dat voor deze fusies of overnames meer tijd beschikbaar is. HRM verkeert aldus in een spagaat: een grotere rol met een tactische invalshoek in een gestructureerd proces versus een kleinere rol met een breder repertoire in een ad-hoc proces.

Volgens de geïnterviewde managers heeft de rol van HRM een positieve invloed op het resultaat van fusies of overnames. Dit komt voornamelijk door de manier waarop HRM managers het fusie- of overnameproces begeleiden en uitvoeren. Veel van de door de geïnterviewden genoemde succes- en faalfactoren liggen bovendien op het gebied van HRM. Zo ging bijvoorbeeld een overname uiteindelijk niet door, omdat de overnemende partij de overname niet goed kon 'verkopen' aan het betrokken management, waardoor er onrust onder de werknemers ontstond. Ook hieruit blijkt dat de rol van HRM een grote invloed heeft op het resultaat van fusies of overnames.

Opvallend is dat uit ons onderzoek bleek dat de rol van HRM vooral tijdens de onderhandel- en de integratiefase groter is bij fusies en overnames die economische waarde genereren en waarvan verwacht kan worden dat de kans op succes groter is dan bij defensieve respectievelijk opportunistische of bij strategische fusies of overnames (Schenk, 1999, p.17). Dit ondersteunt de bevinding van Schmidt (2001, p.107) dat HRM vaker substantieel betrokken is bij succesvolle fusies of overnames (zie figuur 2).

Overigens is het opmerkelijk dat de geïnterviewde algemene en HRM managers convergeerden in hun antwoordpatroon, maar divergeerden ten aanzien van de omvang van de rol van HRM. HRM managers zagen hier een grotere rol in de praktijk van het fusie- of overnameproject dan de algemene managers.

Ondanks dat HRM een positieve invloed heeft op het resultaat van fusies of overnames, heeft het volgens de geïnterviewde managers geen directe invloed op het aangaan van een fusie of overname: 'In de boardroom levert HRM geen enkele bijdrage' – aldus een algemeen manager. Volgens de meeste geïnterviewden mag HRM pas aan tafel schuiven als de deal al grotendeels rond is. Bij één van de casestudies werd HRM bijvoorbeeld pas heel laat geïnformeerd over de verkoop van een bedrijfs onderdeel. De overvloedige werknemers van dat bedrijfs onderdeel moesten toen snel herplaatst worden. Een fusie of overname met een doel op het gebied van HRM, zoals managementgerelateerde schaal- en scopevoordelen, komt weinig voor. Geen van de onderzochte fusies of overnames had een doel op het gebied van HRM.

Uit de vijftien case studies kan verder geconcludeerd worden dat de rol van HRM bij fusies of overnames afhankelijk is van de strategie, de

organisatiestructuur en de omvang van de onderneming. De rol van HRM is groter in een grote onderneming en is strategischer en proactiever van aard in een onderneming die haar strategie nastreeft door middel van innovatie en waar een strategische dialoog binnen het management bestaat. Daarnaast blijkt dat de rol van HRM bij fusies of overnames afhankelijk is van de persoonlijkheden van de managers. Indien de directie een grote rol voor HRM toestaat, HRM-managers vaak om advies vraagt en de persoonlijkheid van de HRM-manager ondernemend en initiërend is, dan is de rol van HRM groter, strategischer en proactiever. Tot slot kunnen we concluderen dat de rol van HRM bij fusies of overnames afhankelijk is van de rol van HRM tijdens de normale bedrijfsuitoefening. De rol van HRM is echter wel iets proactiever tijdens een fusie of overname dan tijdens de normale bedrijfsuitoefening.

Bij de onderzochte ondernemingen is wat de rol van HRM betreft dus een breed continuüm gevonden. Opvallend hierbij is dat deze rol nauwelijks verschilt tussen een fusie of overname. Uit de vijftien case studies blijkt wel dat HRM bij een fusie in de integratiefase iets proactiever en strategischer is dan bij een overname. Bij deze vergelijking is de indeling naar fusie of overname gemaakt aan de hand van de mate van integratie en niet aan de hand van de antwoorden op de interviewvragen. Bedrijven zijn namelijk geneigd een overname een fusie te noemen, aangezien dit minder weerstand oproept. Tevens bleek dat de rol van HRM groter, proactiever en strategischer wordt naarmate het fusie- of overnameproces vordert. Dit blijkt mede uit de activiteiten die HRM tijdens het fusie- of overnameproces uitvoert; deze liggen voornamelijk in de onderzoeks- en integratiefase. Deze conclusie ondersteunt eveneens de bevindingen van Schmidt (2001, p.107).

Tussen bewaken en adviseren

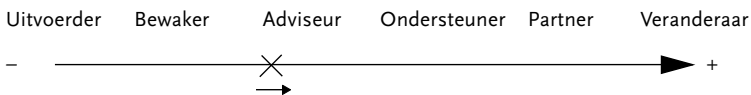
Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat de rol van HRM tijdens een fusie of overname voornamelijk bewakend en in mindere mate adviserend en uitvoerend is. HRM is dus grotendeels reactief aanwezig op alle drie de niveaus. HRM is, met de bestudeerde literatuur als uitgangspunt, strategisch in opmars, met name van een reactieve naar een proactievare rol tijdens de implementatie. Dit kan visueel gemaakt worden in figuur 6:

	Proactief	Actief	Reactief
Strategisch	Strategisch veranderaar	Partner	Adviseur
Tactisch	Ondersteuner	Bewaker	
Operationeel	Uitvoerder		

Figuur 6. HRM rollen bij fusies of overnames

De 15 fusie- en overnamecases bevestigen een eerder door Storey (1992, p. 170) gesignaleerde trend. De HRM-functionaris is niet louter meer een procesbewaker in de operationele uitvoering, maar krijgt daarnaast een meer adviserende rol bij managementprocessen op strategisch niveau. Gegeven het feit dat de bestudeerde fusies en overnames een 'uitvergroting' lieten zien van de reguliere HRM-werkzaamheden, kan daaraan worden toegevoegd dat HRM een zekere paradox toont: (pro)actief op een lager bedrijfsniveau én reactief op een hoger niveau. In die zin bevestigen en nuanceren de gegevens de these van De Nijs en Doorewaard (2003, p.11) dat HRM qua status is 'opgeklommen' naar een kritische succesfactor.

Op het eerder geschetste continuüm van weinig naar meer invloed bevindt HRM zich aldus in de rol van de bewakend adviseur. De onderzoeksgegevens suggereren tevens een nieuwe 'klim' in de vorm van een ontwikkeling naar die van ondersteunend adviseur. Wordt HRM echt strategisch proactief?



SUMMARY

HRM in mergers and acquisitions: an advancing role?

The reasons why mergers and acquisitions fail are often related to Human Resource Management. Still, little research has been done on the role of HRM in mergers and acquisitions. In this article we study the role of HRM in mergers and acquisitions in medium-sized companies in the Netherlands. Our analysis of fifteen medium-sized companies in the Netherlands indicates that the role of HRM is in a split: a bigger, more tactical role in a structured process, versus a smaller role, with a bigger repertoire, in an emergent process. Furthermore, it appeared that HRM has a positive influence on the results of mergers and acquisitions, is more often involved in a successful merger or acquisition, and gets a bigger, more active and more strategic role as the merger and acquisition process continues. Generally speaking, the analysis indicates that the role of HRM in mergers and acquisitions is mainly of a regulating nature, rather than advisory and executive. In this context, the role of HRM is largely passive, although it is currently strategically advancing from a mainly passive to an active one during the implementation phase.

Bibliografie

- Batelaan, M. (2003). 'Postfusie-integratie: achilleshiel van veel actieve ondernemers'. In: *Holland Management Review*, 87, pp. 68-75.
- Batelaan, M. en Essen, F. van (2000). *10 manieren om fusies te verknoeien. Het inschatten en realiseren van resultaat bij fusies en overnames*. Schiedam: Scriptum.
- Biemans, P.J. (1999). *Professionalisering van de personeelsfunctie: een empirisch onderzoek bij twintig organisaties*. Proefschrift, Universiteit van Amsterdam.
- Boles, M. en Sunoo, B.P. (1998). 'HR is missing in mergers and acquisitions'. In: *Workforce*, 77, (1), pp. 22 e.v.
- Boselie, P., J. Looise en J. Paauwe (2001), 'Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands'. *International Journal of Human Resource Management*, 12, No. 7, pp. 1107-1125.
- Galpin, T.J. en Herndon, M. (2000). *The complete guide to mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Gomez-Meija, L.R., Balkin, D.B. en Cardy, R.L. (2001). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gouwens, J. (1998). *Interne consistentie in personeelsmanagement: naar een typering van Human Resource Management in grote bedrijven in Nederland*. Proefschrift, Universiteit van Amsterdam.

- Herwijnen, E.J.R. (2000). *Fusie en overname lexicon*. Rotterdam: Turnpoint.
- KPMG (2003). Homepage (www.kpmg.nl), 16 september.
- Leonard, B. (1999). 'Will this marriage work?' In: *HR Magazine*, 44, (4), 34-41.
- Looise, J.K. en J. Paauwe (2001). 'HR Research in the Netherlands: Imitation and innovation'. In: *International Journal of Human Resource Management*, 12, No. 7, pp. 1203-1217
- McSchulskis, E. (1998). 'A bigger role in mergers and acquisitions'. In: *HR Magazine*, 43, (1), pp. 22-23.
- Miller, L. (2001). 'HR involvement is key to merger success'. In: *HR Magazine*, 46, (7), 16.
- Muijsers, J. (1993). *Human Resource Management in een afslankende organisatie. Een praktijkvoorbeeld binnen DSM*. Zeist: Kerckebosch.
- Nijs, W. de, en Doorewaard, H. (2003). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma.
- Paauwe, J. en Williams, R. (1998). 'De strategische positionering van de personele functie onder uiteenlopende marktomstandigheden'. In: *M&O*, jrg. 1998, 3, pp. 63-79.
- Schenk, H. (1998). 'Industriebeleid, ondernemingsgedrag en Internationale concurrentiepositie'. In: *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 20, (4), pp. 133-153.
- Schenk, H. (1999). 'Zijn internationale overnames meer een kwestie van strategie dan van economie?' In: *Bedrijfskunde*, 71, (4), pp. 13-20.
- Schenk, H. (2002). 'Modaliteiten van puur strategische fusies'. In: A. Witteveen e.a. (red.), *De grote lijn. Strategie en strategisch management*, pp. 156-179. Schiedam, Scriptum.
- Schmidt, J.A. (2001). 'The correct spelling of M&A begins with HR'. In: *HR Magazine*, 46, (6), pp. 102-108.
- Schuler, R. en Jackson S. (2001). 'HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions'. In: *European Management Journal*, 19, (3), pp. 239-253.
- Schweiger, D.M., Csiszar, E.N. en Napier, N.K. (1993). 'Implementing international mergers and acquisitions'. In: *Human Resource Planning*, 16, (1), pp. 53-71.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: an analytical review*. Oxford: Basil Blackwell
- Trompenaars, F. (1992). 'Zeven dimensies van cultuur'. In: *Holland Management Review*, jrg. 1992, 33, pp. 93-99.