

BLUEPRINT VOOR EEN GOEDE EXIT

José Tijssen van Hill+Knowlton Strategies legt uit wat er nodig is voor een succesvolle overname, die vaak gepaard gaat met veranderingen in het bedrijf. “Vaak blijkt de menselijke factor de achilleshiel van een transformatie.”

TEKST CONSTATEYN ROELOFS

Met recht mag José Tijssen een van de meest ervaren communicatieprofessionals van Nederland worden genoemd. De board & strategy director bij Hill+Knowlton Strategies verdiende haar sporen bij onder meer KPN, ING en Mediq, en stond als strategy & communications-expert zowel aan de bedrijfskant als aan de adviserende kant van een aantal geruchtmakende fusies en overnames. Met succes: tweemaal won ze de M&A Award voor Best PR Consultant. M&A sprak met Tijssen over de veranderende private-equitymarkt en welke rol strategische communicatie daarin speelt. Bij een private-equityproces spelen communicatiespecialisten namelijk een bijzondere dubbelrol: aan de ene kant moet de buitenwereld van investeerders, beleggers en klanten worden geïnformeerd over de gang van zaken, en aan de andere kant moet intern de communicatie naadloos verlopen, het communiceren over het transformatieproces dat wordt ingezet door de nieuwe eigenaar.

En daar waar private equity excelleert in het creëren van financiële waarde, wordt vaak de impact vergeten die dit heeft op de medewerkers. En zonder steun van de medewerkers is de kans dat zo'n transformatie succesvol verloopt, klein.

PERFORMANCE

“In de eerste plaats zie ik dat de termijnen van de investeringen verschuiven. Vroeger ging het vaak om trajecten tussen de drie en vijf jaar. Tegenwoordig gaat het al snel gemiddeld naar de zes en een half, zeven jaar.” Onder meer gewijzigde marktomstandigheden liggen aan deze langere investeringstermijnen ten grondslag. “De private-equitypartijen hebben voldoende geld in kas en het gaat goed met de economie, dus de prijzen die moeten worden betaald en ook kunnen betaald, liggen vaak hoger. Om deze investering terug te verdienen en de gewenste returns te halen, moeten ze dus vaak langer in het bedrijf zitten om meer waarde toe te voegen door



het transformeren van de organisatie, bijvoorbeeld door operational excellence door te voeren of door een *buy & build*-strategie.”

Uitgangspunt is om duurzame, op de lange termijn gerichte veranderingen door te voeren en daarmee waarde te creëren. “Dat heeft ingrijpende gevolgen voor de strategie ten aanzien van de exit-strategie van de investering,” meent Tijssen. “Eerst werd de exit vaak verkocht op de *promise* - de belofte dat het bedrijf na de exit verder zou groeien op basis van een geïntroduceerde plan van aanpak. Voor daadwerkelijke resultaten was de investering te kort. Met de langere periodes die we nu zien, worden de effecten van de uitvoering van de strategie veel belangrijker en zichtbaarder, en gebeurt de exit op basis van de daadwerkelijk behaalde resultaten - de *performance*.”

Wanneer een bedrijf door een private equity wordt overgenomen, staat verandering boven aan de agenda. Investeerders willen waarde creëren en dat gaat gepaard met transformatie. Veelal voldoet de bestaande organisatievorm niet meer en is een transformatie van de organisatie gewenst, zo niet vereist. Dit vraagt om fundamentele veranderingen in de organisatie; niet alleen van de managementprocessen, maar ook in de ondernemingscultuur. Voor de succesvolle implementatie van deze veranderende manier van werken, zijn medewerkers essentieel. Het is aan het management om hen met succes mee te krijgen in deze ontwikkeling.”

EXECUTIE

De overgang van *promise* naar *performance* is ook een stap die voor de communicatie grote gevolgen heeft. In plaats van focussen op het zo goed mogelijk presenteren van de verkoopcasus, gaat het nu dus veel meer om het zichtbaar maken van de behaalde resultaten. En - heel belangrijk - om ook intern zo te communiceren dat voor het aangekochte bedrijf de strategie helder is. “Het wordt steeds belangrijker om het ook echt waar te maken. Private-equitypartijen zijn vaak prima geëquipeerd om

een snelle transformatie te presenteren. Het maken van een blueprint en weten welke strategische maatregelen moeten worden genomen, is één ding. Het daadwerkelijk doorvoeren, de executie, is iets heel anders. Weten de medewerkers waar de organisatie naartoe gaat en welke rol zij hierin spelen? Zo ja, is de organisatiecultuur dan passend om deze veranderingen door te voeren? Een succesvolle transformatie staat of valt met de medewerkers. Het management, onder regie van de nieuwe eigenaren, moet dan ook het proces en het doel duidelijk communiceren, en zorg dragen voor een bijpassende en ondersteunende cultuur. Het gaat erom dat je de organisatie ook daadwerkelijk mee kunt krijgen. Het belangrijkste is om altijd twee dingen voor ogen te houden: waar gaan we naartoe en... hoe dan?

Vaak blijkt de menselijke factor de achilleshiel van een transformatie, helemaal als deze wordt opgezet vanuit financiële motieven. Een daadwerkelijke uitvoering en daarmee creatie van duurzame waarde kunnen alleen slagen als de onderneming in staat is een organisatie neer te zetten die kan omgaan met veranderingen. Een ‘agile’ organisatie dus, die wordt gedragen door de medewerkers. Met een cultuur die gedragen wordt door een gedeelde visie en die ondersteunend is aan de uitvoering van de strategie: *translating strategy in the hearts and minds and into action!*”

VRAGEN

Leiders van vandaag zoeken voortdurend naar nieuwe manieren om wendbare en dynamische ondernemingen te creëren, te managen en te leiden. Strategie, leiderschap en communicatie zijn hierbij nauw met elkaar verweven. Hoe breng je een organisatiecultuur tot stand, hoe bouw je teams en hoe leid je een organisatie in een bepaalde richting en naar een doel: dat zijn de vragen die beantwoord moeten worden.

Een belangrijk punt van zorg in de optimalisatie van het transformatieproces na de overname, is de omgang met de medewerkers. “Eigenlijk zou ik het als een *call to action*



willen formuleren. Begin bij je medewerkers!" De medewerkers, meent Tijssen, zijn immers vaak het ondergeschoven kindje bij een transformatie van een organisatie. "Op het moment dat de transactie wordt aangekondigd, ontstaat er onrust onder de medewerkers. Nu is het vaak zo dat als private equity binnenkomt en de consultants worden uitgerold, de medewerkers zich zorgen maken." Dat is natuurlijk een probleem. "De toegevoegde waarde van het bedrijf wordt juist door de medewerkers gerealiseerd, dus moet je onrust zo veel mogelijk te voorkomen. In managementtermen gaat het om *engagement* en *alignment*. Of: waar staat de stip op de horizon, hoe komen we daar, en wat wordt er van mij verwacht? Hoe vertaalt de nieuwe strategie zich naar mijn dagelijkse werk?" Het formuleren en beantwoorden van die vragen en het daarmee wegwerken van de onzekerheid zijn cruciaal voor het succesvol naleven van de *blueprint*: *from strategy to execution* en *delivering on our promise*. "Daarom zie je dat communicatiebureaus steeds vroeger in het gehele proces worden ingezet, van koop tot transformatieproces tot exit."

GENERATIES

Er speelt ook een generatie-element mee volgens Tijssen, zelf moeder van een millennial en twee pubers uit de Generation Z. "De nieuwe generaties worden minder getriggerd door grote bonussen, maar vragen zich af: wat draag ik bij? Deze generaties zijn veel meer bezig met

purpose - bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid - of met wat een organisatie kan betekenen op het gebied van persoonlijke groei." Dit inpassen in een door private equity gedreven aanpak verdient aandacht.

De suggestie dat duurbetaalde communicatiebureaus alleen worden binnengehaald als er slecht nieuws is dat positief gespind moet worden, wijst Tijssen lachend van de hand. "Het is natuurlijk van belang dat een private-equitybedrijf vanaf het moment dat het binnenstapt helder en open communiceert." Geen brandjes blussen dus. "Het beste is dat communicatie, juist ook interne communicatie, vanaf het begin van het proces een belangrijke plek en aandacht krijgt."

Tot slot ziet Tijssen ook de sector zelf zeker veranderen, ook qua reputatie. De kracht van private equity is natuurlijk altijd een combinatie van deskundigheid en daadkracht geweest. "In de afgelopen jaren zien we ook bij private equity, zoals in de gehele maatschappij, een toenemende aandacht voor duurzaamheid en diversiteit. Zo zien we meer en meer langetermijfondsen, fondsen gericht op diversiteit en fondsen gericht op duurzaamheid." Dat houdt in dat leiders boven op de bal moeten zitten in het veranderingsproces. Vormgeven aan transformatie door een bijpassende cultuur en deze bewerkstelligen door toegewijde communicatie. Strategie is niet een richting, maar een commitment, en operational excellence is niet een middel, maar een mindset. Dat maakt de organisatie klaar voor de toekomst, ongeacht de eigenaar. ■