



BEN TIGGELAAR

Het fusie- en overnamefeest

Het overnamefeest is in volle gang en de miljarden vliegen in het rond. Shell neemt BG over voor 64 miljard euro. Nokia lift Alcatel-Lucent in voor 16 miljard. Verizon koopt AOL voor 4 miljard. Farma-reus Teva wil Mylan kopen voor 36 miljard, terwijl Mylan 27 miljard voor Perrigo biedt. En intussen, in Zaandam, wil Ahold Delhaize overnemen voor 12 miljard. Al die fusies en overnames, levert dat nou echt iets op? Een paar weken geleden leidde ik een debat over fusies en overnames waaraan ook hoogleraar Hans Schenk deelnam. Hij doet al jaren onderzoek naar het nut van overnames (echte fusies, waarbij uit twee gelijkwaardige partijen één nieuw bedrijf ontstaat, komen in de praktijk vrijwel niet voor, volgens Schenk). Schenks conclusie na het cijfermatig analyseren van ruim 25.000 cases: van alle overnames in het reguliere bedrijfsleven mislukt 85 procent. De financiële sector scoort iets beter. Daar mislukt 65 procent van de overnames. 'Mislukken' houdt in dat er uiteindelijk geen extra waarde wordt gecreëerd. Het was voor de bedrijven en voor de economie beter geweest wanneer de fusie niet had plaatsgevonden. Ja maar, zegt de optimist in mij, een deel van de overnames levert dus wél iets op. Hoe zit dat? Een echt recept voor succes is er niet, maar onderzoekers en adviseurs zijn het erover eens dat de timing van een overname een rol speelt. Wie zijn slag slaat aan het begin van een overnamegolft, heeft meer kans op winst. Wie te laat komt, heeft vrijwel altijd pech en betaalt te veel geld voor de minder interessante bedrijven die zijn overgebleven. Een van de deelnemers aan het debat: „Het is net als met een feestje. Als je te laat komt zijn de nootjes op en de leukste vrouwen bezet.”

Als je te laat komt, zijn de nootjes op en de leukste vrouwen bezet

De cijfers van Schenk zijn bekend bij fusie-experts. Je vraagt je af: waarom stoppen bedrijven er dan niet gewoon mee? Volgens Schenk en collega's draait het uiteindelijk vooral om psychologische factoren. Bestuurders nemen liever zelf een bedrijf over, dan dat ze overgenomen worden. Het is letterlijk eten of gegeten worden. Daarnaast geldt - om de metafoor van het feestje door te zetten - dat wanneer de nootjes en de leuke vrouwen aan het opraken zijn, de mannen steeds meer honger lijken te krijgen. De natuurlijke neiging om verlies en spijt te willen beperken, speelt een steeds belangrijker rol naarmate de overnamegolft voortdert. Goed. Hoe gaat het verder wanneer duidelijk wordt dat een overname niet het gewenste resultaat oplevert? In de meerderheid van de gevallen worden aangekochte bedrijven binnen tien jaar weer verkocht, zegt Schenk. Vaak aan private-equityinvesteers. Na een strategische overnamegolft - waarbij 'gewone' bedrijven elkaar overnemen - volgt doorgaans een private-equitygolft, waarbij de fouten van de vorige golft worden gecorrigeerd. De private-equitypartijen kopen de 'fusie kneusjes' van de grote concerns voor de nieuwe eigenaar geld dan er eerder voor werd betaald. De nieuwe eigenaars saneren en investeren en maken op die manier de bedrijven klaar voor... de volgende overnamegolft.

Je vraagt je na zo'n verhaal af of er eigenlijk wel hoop is. Wat denkt Schenk? Als wetenschapper gelooft hij in onderzoek en ondervijst. „Kenniss is macht. Wie zijn eigen gedrag en dat van anderen beter begrijpt, is beter in staat om kostbare fouten te vermijden.” Dat klinkt mooi. Je zou willen dat Schenk ook een database met 25.000 cases had om dit te bewijzen.

Ben Tiggelaar is gedragsonderzoeker, trainer en publicist en schrijft elke week over management en leiderschap.



23.00-24.00 uur
Naar bed. Maurizio kijkt nog even een serie, Nikolien leest.



21.00 uur
Nog even werken. Meestal staat de televisie aan op de achtergrond.



20.30 uur
Nikolien en Maurizio eten samen. Maurizio kookt altijd.



18.00 uur
Terug van werk, de kinderen eten alvast. Daarna gaan ze naar bed.



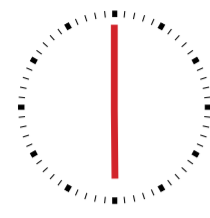
8.30 uur
De werkdag begint voor Maurizio en Nikolien.



8.00 uur
Maurizio brengt de kinderen naar school en opvang, of oma komt oppassen.



7.00 uur
Alessio krijgt de fles, de rest van het gezin ontbijt.



6.00 uur
Alessio wordt wakker en blijft nog in bed liggen. Emilia wordt ook wakker, een half uur later gaan ze uit bed.

SPITSUUR

‘Eerst waren we man en vrouw, nu managers van bv Gezin’

Nikolien Martina-Doorenbos (36) is coach voor werkende moeders. Haar man **Maurizio** (42) is adviseur bij een ingenieursbureau. „Een ziek kind kun je niet doorschuiven.”



FOTO DAVID GALJAARD

Nikolien Martina-Doorenbos: „Om de week regelen we een oppas en gaan we samen uit eten.”

Door **Charlotte van 't Wout**

Nikolien: „Ik heb heel lang als headhunter gewerkt, en al die jaren heb ik heel deskundig over de balans tussen werk en privé gesproken. Maar toen ik vier jaar geleden zelf voor het eerst moeder werd, merkte ik dat een goede werk-privé balans helemaal niet bestaat als je moeder bent, en dat je het ook niet kunt nastreven. Een balans staat immers stil, en het leven van een gezin staat nooit stil. De ene dag vraagt werk meer aandacht, en de andere dag de kinderen weer. Je kunt wel streven naar werk-privé harmonie.”

Maurizio: „Voordat we kinderen hadden konden we veel makkelijker plannen, en als iets niet lukte schoof je het gewoon door in de agenda. Maar als een kind iets nodig heeft, moet dat metéén, een ziek kind kun je bijvoorbeeld niet doorschuiven. Er is altijd wel wat.”

Nikolien: „Je kan niet alles meer doen wat je zelf wil. En dat verandert alles. Eerst waren we man en vrouw, nu zijn we managers van bv gezin. Ik ben kort nadat ik moeder was geworden ook gestopt met mijn baan en voor mezelf begonnen. Ik geef coachingssessies aan moeders over een gezonde harmonie tussen werk en privé.”

Na het eten weer aan het werk

Maurizio: „Ik werk vijf dagen per week als adviseur bij een ingenieursbureau. Ik breng de kinderen meestal 's ochtends naar school en opvang, en kom tussen zes en zeven terug. Dan eten de kinderen samen en brengen we ze daarna naar bed. Het liefst eet ik eigenlijk met de kinderen, maar dat is net te vroeg voor mij. Ik kom uit een Italiaans gezin, en ben opgegroeid met avondeten rond acht uur.”

Nikolien: „We eten daarom als de kinderen op bed liggen samen. Dat is ook bewust, omdat we dan een rustmo-

ment hebben.”
Maurizio: „Ik kook altijd. En na het eten gaan we allebei weer aan het werk. Het komt nooit voor dat ik om zes uur thuiskom, en dan de hele avond niks meer hoeft te doen. Dat lijkt me best lekker, zo'n lange avond voor je...”

Nikolien: „...maar wij kunnen helemaal niet stilzitten, dus dat zou niks voor ons zijn.”
Maurizio: „Nee, dat is waar. Voordat we kinderen hadden zaten we ook nooit onderuitgezakt op de bank. We zijn altijd wel bezig met iets, zoals een website ontwerpen of werk. En dan staat de televisie op de achtergrond aan.”

Aandacht voor de kinderen

Maurizio: „Ik wist van tevoren niet of mij dat zou lukken, een hele dag met de kinderen bezig zijn. Wat zouden kinderen leuk vinden, en hoe werkt dat allemaal? Maar het gaat vanzelf. De oudste krijgt de leeftijd dat ze steeds meer wil doen, zoals samen knutselen en tekenen. Daar neem ik dan de tijd voor.”

Nikolien: „Zijn betrokkenheid is heel fijn, hij is er altijd voor de kinderen.”
Maurizio: „Op dinsdag werk ik thuis, om de kinderen niet te vaak naar de oppas te brengen. Dat is dan wel gelijk mijn meest stressvolle dag. Met kinderen loopt het werk moeizaam, dus ben ik tot laat op de avond aan het doorwerken.”

Nikolien: „Twee dagen in de week zijn ze bij mijn schoonmoeder, op woensdag bij een gastouder, en vrijdag ben ik thuis. In het weekend nemen we de kinderen gewoon mee naar de stad bijvoorbeeld als we wat gaan drinken op een terrasje.”

Maurizio: „We gaan dan wel eerst iets doen wat zij leuk vinden, zoals naar de dierentuin of speeltuin.”

Nikolien: „Mijn schoonmoeder doet een hoop. Zij doet de was, strijkt en

HOE DOEN ZIJ HET?



Nikolien Martina-Doorenbos (36) werkt als coach voor werkende moeders bij haar bureau Moms&More.



Ze is getrouwd met **Maurizio Martina** (42) die als adviseur werkt bij ingenieursbureau Wolf. Ze hebben samen kinderen Emilia (4) en Alessio (9 maanden). En hond Truffel en vis Nemo. Ze wonen in Overveen. Inkomen: allebei zo'n 1,5 keer modaal

Ook vertellen over de balans tussen werk en privé? Mail naar werk@nrc.nl

LEVENSLIJSSEN

‘Business is not evil, integendeel’

Ondernemer **Mike Spits** (51) zet zich met Elephant Parade in voor behoud van de olifant.

Tekst **Brenda van Osch** Foto **Maurice Boyer**



Geboort 30 januari 1964 in Zaandam
Opleiding Middelbare school in Californië (VS), Zwitserland en Frankrijk, studie International Business Administration aan The American University of Parijs
Loopbaan (selectie) Medeoprichter en -eigenaar van kledingketen America Today (1990-1994, verkocht aan Vendex/KBB), communicatiebureau Beyond the Line (1997-2000, verkocht aan Young & Rubicam Group) en De Haas monturen (2003-2007), sinds 2007 fulltime bezig met Elephant Parade
Bijzonder Vanaf 20 juni expositie van Elephant Parade in Calais, Frankrijk
Privé in scheiding, dochters Maaike (18) en Merijne (16), zoon Marc (9)

Engagement
„Ik ging langs bij mijn pa in Frankrijk. Zijn huis stond vol met olifanten, de een iets cartoonesker dan de ander. Prototypes. In een olifantenziekenhuis in Thailand had hij Masha ontmoet, een babyolifant die een poot moest missen omdat ze op een landmijn was gelopen. Ik kan nu een cheque schrijven, dacht hij, maar ik kan ook iets bedenken met een sneeuwbal-effect. Hij is de man achter de merchandising van Barbapapa, Calimero, de Smurfen, hij denkt in karakters. 'Dit is Elephant Parade', zei hij tegen me. 'We gaan manshoge olifanten van glasvezel laten beschilderen door kunstenaars. Die gaan we verkopen en veilen.'”

Inszet
„Ik had niets met olifanten op dat moment, maar was toch geprikkeld. Geld verdienen was niet meer zo belangrijk voor me. Sinds de verkoop van kledingketen America Today was ik redelijk onafhankelijk. Iets nieuws, waarmee ik iets goeds kon doen voor de wereld, leek me mooi, en ik vond het leuk om het samen met mijn pa te doen. We kozen er bewust voor het project op te zetten als een bedrijf en een deel van de opbrengst aan olifantenprojecten te schenken. Business is not evil, integendeel. Hoe efficiënter en winstgevender, hoe meer geld voor de olifanten.”

Aspiraties
„Mijn liefde voor olifanten is gegroeid. Ik vind het magische dieren. Hyperintelligent, de enigen naast dolfijnen en gorilla's die hun spiegelbeeld herkennen. We steunen klinieken, financieren melk en voer, tweehonderd kilo per olifant per dag. Maar we willen vooral dat het bewustzijn groeit dat deze dieren met uitsterven worden bedreigd. We steunen schoolprojecten, bereiken miljoenen mensen met de exposities, veilingen en merchandising. Ook mensen met invloed. Hopelijk gaat dat het verschil maken en kunnen we het tij nog keren. Tijdens Elephant Parade Hong Kong werd een enorme lading ivoor in beslag genomen.”

Aanpassing
„In dit vak heb je vrienden nodig, lokale mensen die voor je instaan. Gelukkig maak ik die makkelijk. Het is in elk land weer een avontuur met wat voor wetgeving en accounting we te maken krijgen. De combinatie ondernemen en liefdadigheid wekt achterdocht, we worden soms behoorlijk op de huid gezeten. We blijven bijleren. Zo hebben we onze The Asian Elephant Foundation stopgezet. We kennen inmiddels genoeg organisaties die hetzelfde doen, rechtstreeks doneren scheelt kosten. Ook hebben we de afdracht inzichtelijker gemaakt: 20 procent van de winst plus de netto opbrengsten van de veilingen. Soms miljoenen euro's.”

Voorbeeld
„Een aantal jaar geleden ben ik naar de aandeelhoudersvergadering gegaan van Berkshire Hathaway, het bedrijf van Warren Buffett. In Omaha, Nebraska. Ik ben een enorme fan van de man. De bescheidenheid en zelfspot waarmee hij zichzelf en zijn bedrijf ondanks al het succes kan beschouwen. Ongelooflijk. Gisteravond las ik het jaarverslag 2014, daarin schrijft hij vrijuit over blunders die hij heeft gemaakt. Verplichte kost voor iedere ondernemer. Hij is laissez-faire, dat vind ik mooi. Hij geeft vertrouwen en ruimte aan partners, maar helpt op de momenten dat het nodig is. Zo probeer ik ook te zijn.”

Pijn
„Vanaf mijn twaalfde heb ik in het buitenland gewoond, deels op kostscholen. Dat maakt het lastig me thuis te voelen op een plek, het gras is elders altijd groener. Die onrust is niet uit te leggen, ook de dynamiek van wat ik meemaak zakelijk, is nauwelijks over te brengen. Dat is best eenzaam. Onlangs is mijn relatie geknapt, dat is een hoge prijs om te betalen. Binnenkort verhuis ik naar Thailand, het bedrijf heeft me nodig. Mijn kinderen zijn het belangrijkste in mijn leven, maar omdat de wereld voor mij plat is kan ik het een plek geven dat ik ze niet dagelijks zie. Ik stap zo op een vliegtuig om bij ze te zijn.”

Vervulling
„Bij vrienden die al jaren hetzelfde doen zie ik de verzadiging. De steeds dikkere buiken. Ze waarderen niet meer wat ze hebben zoals ze ooit deden. Juist omdat het knokken is, blijf ik me realiseren hoe fragiel succes is. Ik ben dankbaar dat dit op mijn pad is gekomen, ik zou geen spijkerbroeken meer willen verkopen. Ik ben trots dat we een echt verhaal hebben, geen gimmick. Hier zit ik voor de lange termijn in, het is mijn kindje. Dit jaar doen we een grote veiling in Bangkok, een expositie in Brazilië. Dit is geen business, maar een movement. Dat heeft me de rust gebracht die ik zocht.”