

# Negen van de tien fusies vernietigen waarde in stilte

Fusies en overnames mislukken in 80 tot 90 procent van de gevallen. De oorzaak is zelden financieel, maar bijna altijd cultureel en communicatief.

Een exclusief playbook voor Nederlandse CMO's en communicatiedirecteuren om reputatierisico's te mitigeren, talent te behouden en stakeholdervertrouwen te borgen tijdens complexe M&A-trajecten.



# Het verschil tussen waardevernietiging en innovatiesnelheid

We deden 180 acquisities en hadden veruit het hoogste slagingspercentage in de sector. Een overname van 3 miljard dollar deden we in drie dagen. Snelheid en innovatie is waar je op jaagt. – **John Chambers, voormalig CEO Cisco**



**Wachten met communiceren creëert een vacuüm dat onmiddellijk wordt gevuld met interne onrust en externe onzekerheid.**

# Navigeren door de Nederlandse M&A-infrastructuur

## Medezeggenschap (OR)

Ondernemingen >50 werknemers vergen verplichte betrokkenheid van de Ondernemingsraad (FloriJnz). Vroegtijdige en transparante informatievoorziening is een juridische eis, geen optie.

## Sectorverschuivingen

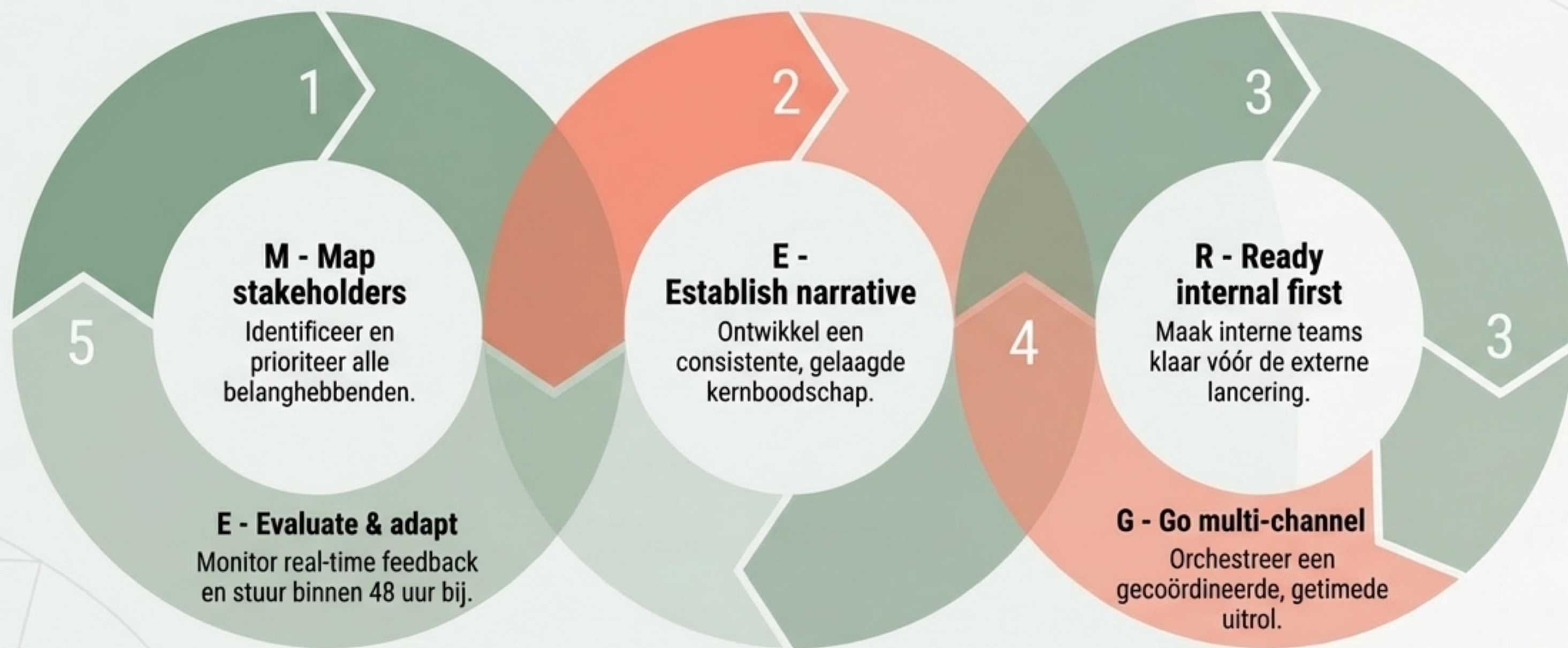
Private equity keert agressief terug in de Nederlandse markt (bijv. tuinbouw en sierteelt). M&A is geen uitzondering, maar een structureel onderdeel van de groeistrategie.



## Toezichthouders (ACM vs. EC)

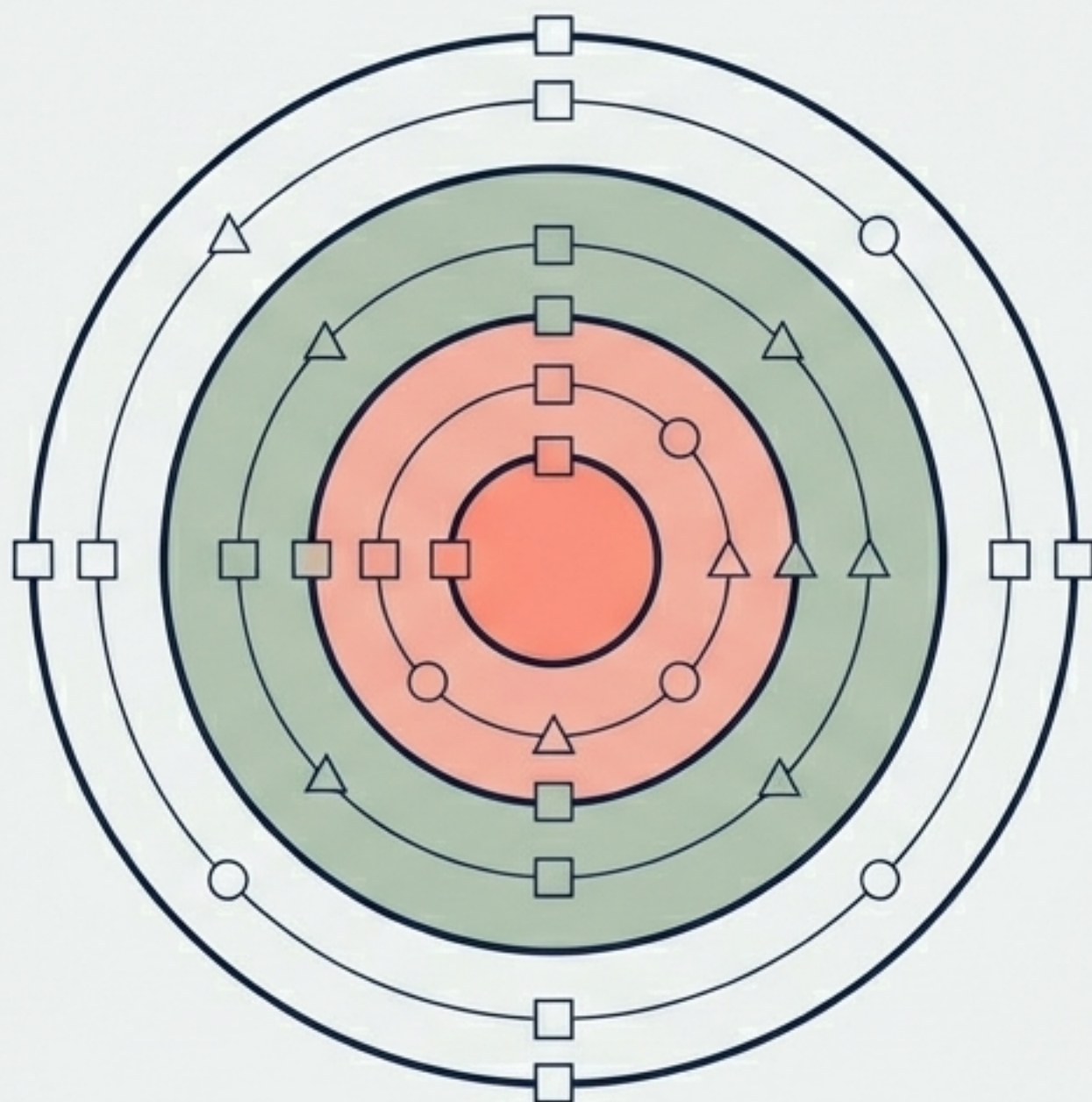
Overnames onder de €2,5 miljard wereldwijde omzet vallen onder de Autoriteit Consument & Markt (ACM). Communicatie moet synchroon lopen met juridische goedkeuringstrajecten.

# Succesvolle integratie vereist een doorlopend ecosysteem



Communicatie is geen eenmalig event bij de aankondiging, maar een 6-maanden durende operationele hartslag.

# M: Breng het volledige krachtenveld in kaart



## Interne Kern

Medewerkers, OR, Management Teams.  
**Doel:** Behoud van talent en productiviteit.

## Commerciële Kern

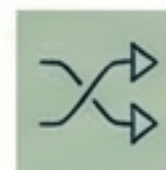
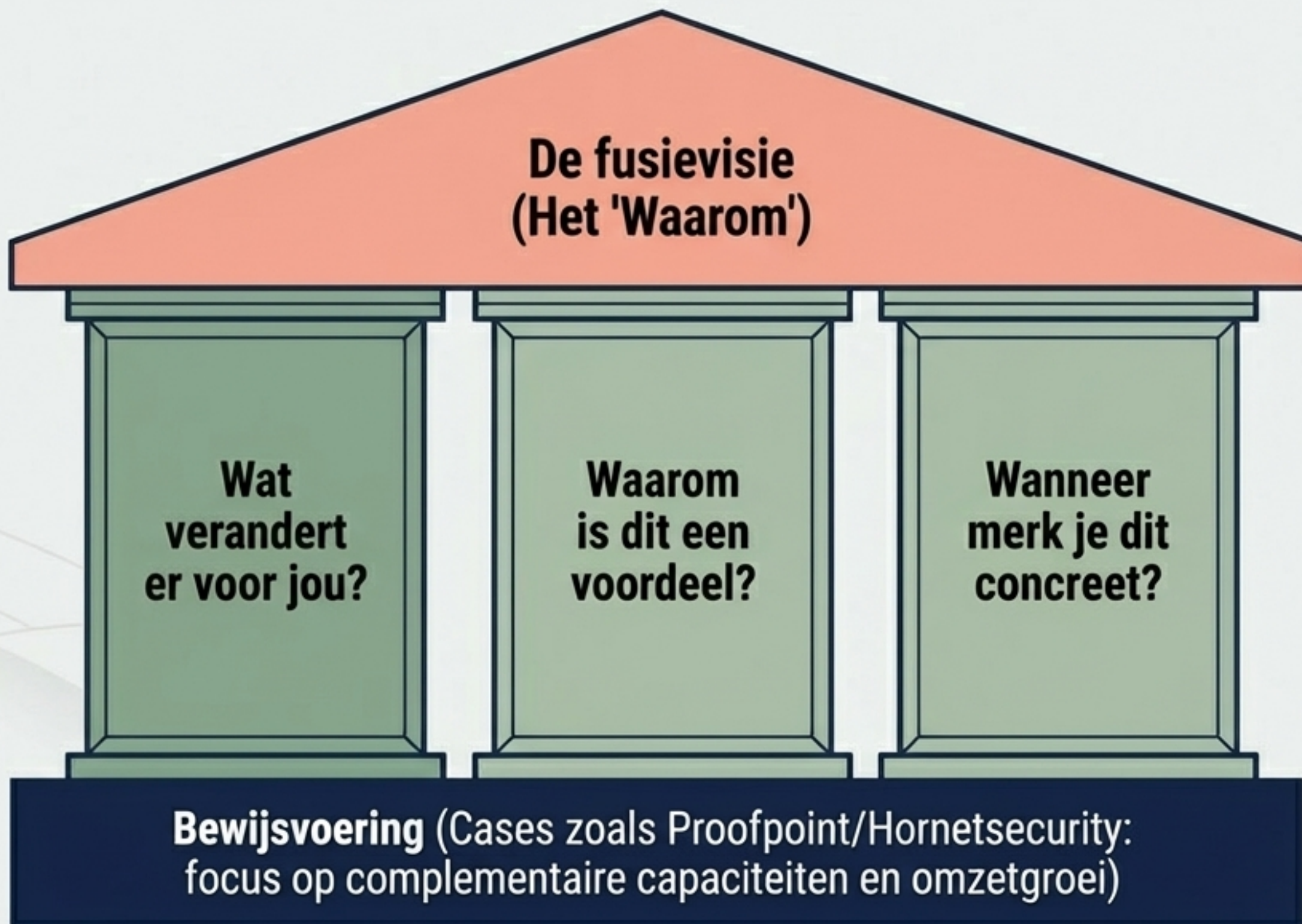
Top-tier klanten, leveranciers.  
**Doel:** Bevestig service-continuïteit en productondersteuning.

## Externe Schil

Media, Investeerders, ACM/Toezichthouders.  
**Doel:** Voorkom speculatie en stuur marktreacties.

**Tactiek:** Doelgroepsegmentatie is essentieel. Medewerkers, klanten en investeerders hebben fundamenteel verschillende vragen en angsten bij een aankondiging.

## E: Bouw een waterdicht en gelaagd narratief



### Consistentie Check

Eén feitelijk verhaal, verteld door verschillende stemmen.



### Merkarchitectuur

Besluit direct over de visuele identiteit. Wordt het een rebrand, co-branding, of blijven de merken afzonderlijk (zoals Ahold-Delhaize)?

# R: Maak medewerkers je eerste ambassadeurs

**De Involve Regel**

Woorden én daden communiceren.

Elke beslissing tijdens de integratie stuurt een signaal over cultuur.

Zeggen dat culturen gelijkwaardig zijn, maar leiders uit één kamp kiezen, vernietigt geloofwaardigheid.



**Actie:** Medewerkers horen het nieuws altijd als eerste. Media en pers volgen pas nadat het eigen huis is geïnformeerd.

# G: Orchestreer een gesynchroniseerde lancering

**Regel: Snelheid is alles.** Een proactief persverhaal voorkomt dat derden de narratief kapen.

**T = 0**  
(Externe Embargo Lift)

**T - 2 uur**  
(Interne Lancering)

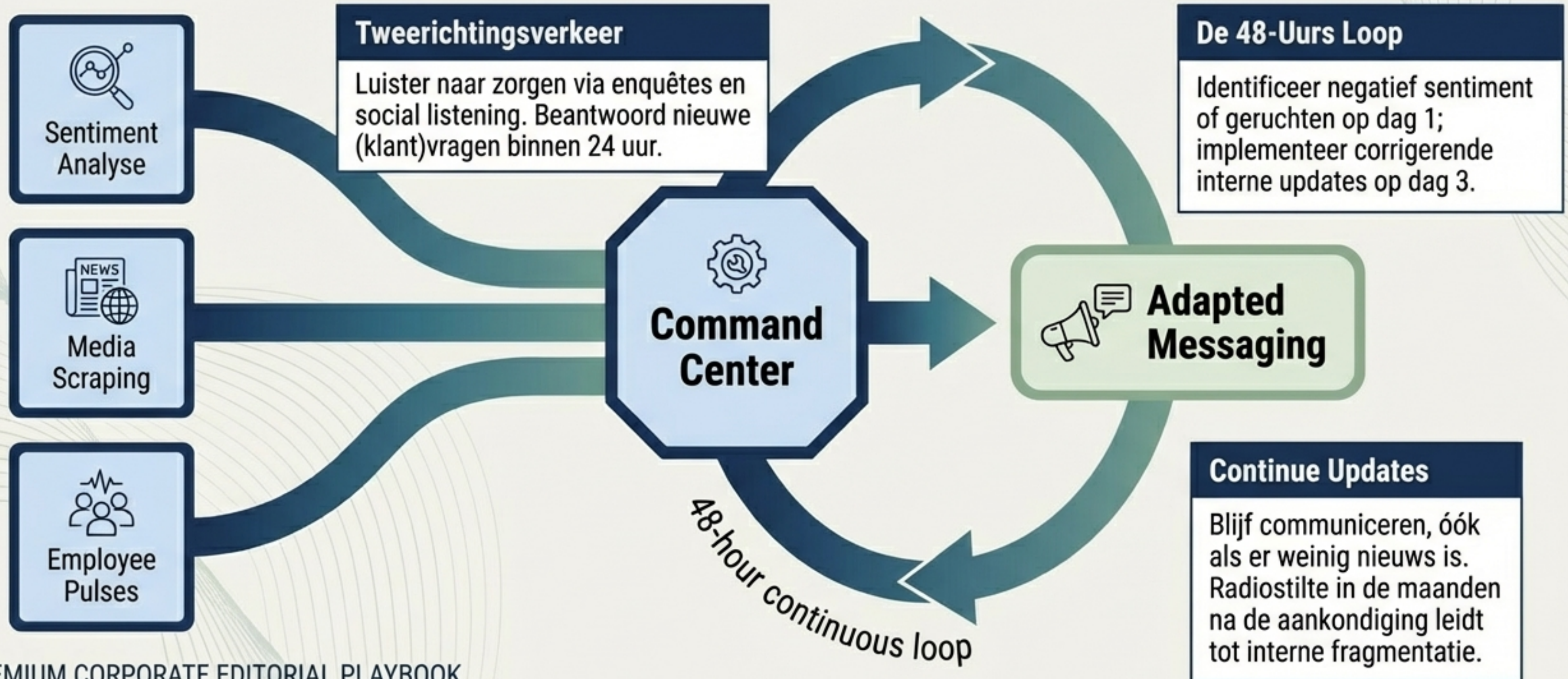
**T + 1 uur**  
(Klantcommunicatie)

Townhall of videocall door CEO.  
Direct gevolgd door intranet updates en interne Q&A openstelling.

Persbericht live, formele meldingen aan toezichthouders (ACM).

Persoonlijke telefoontjes naar top-accounts via accountmanagers.  
E-mail flow naar bredere klantbase.  
Speciale landingspagina live.

# E: Meet real-time en stuur binnen 48 uur bij



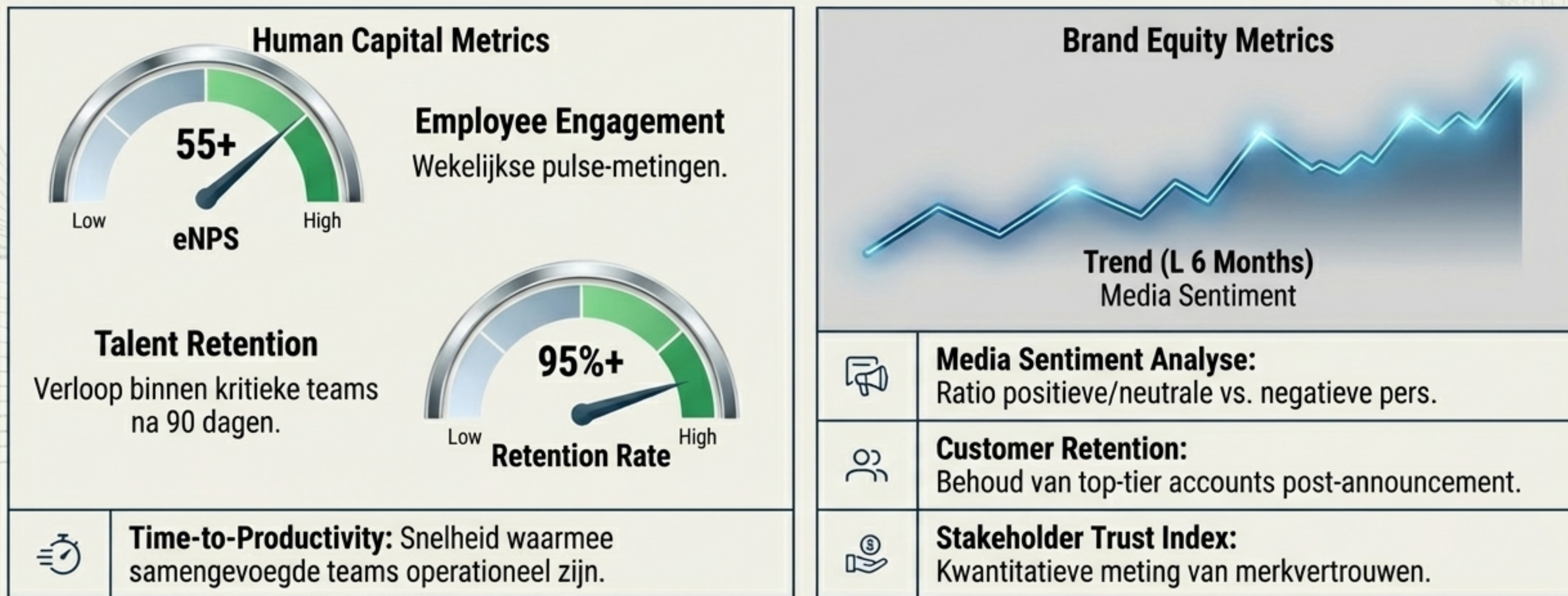
# Integratie risicomatrix: Valkuilen en het communicatieve tegengif

Valkuil (Threat)	Symptoom	Tegengif (Antidote)
Radiostilte / Te laat beginnen	Personeel hoort het via media; speculatie.	Vroegtijdige CEO engagement; communicatie start bij deal-aankondiging.
Cultuurverschillen negeren	Wrijving; talent exodus van de overgenomen partij.	Transparantie over verschillen; culturele pariteit in uitingen.
Vage overbeloftes ('We onderzoeken het')	Gebrek aan duidelijkheid en dalend vertrouwen.	Benoem expliciet onzekerheden, maar bied een strak proces en tijdlijn.

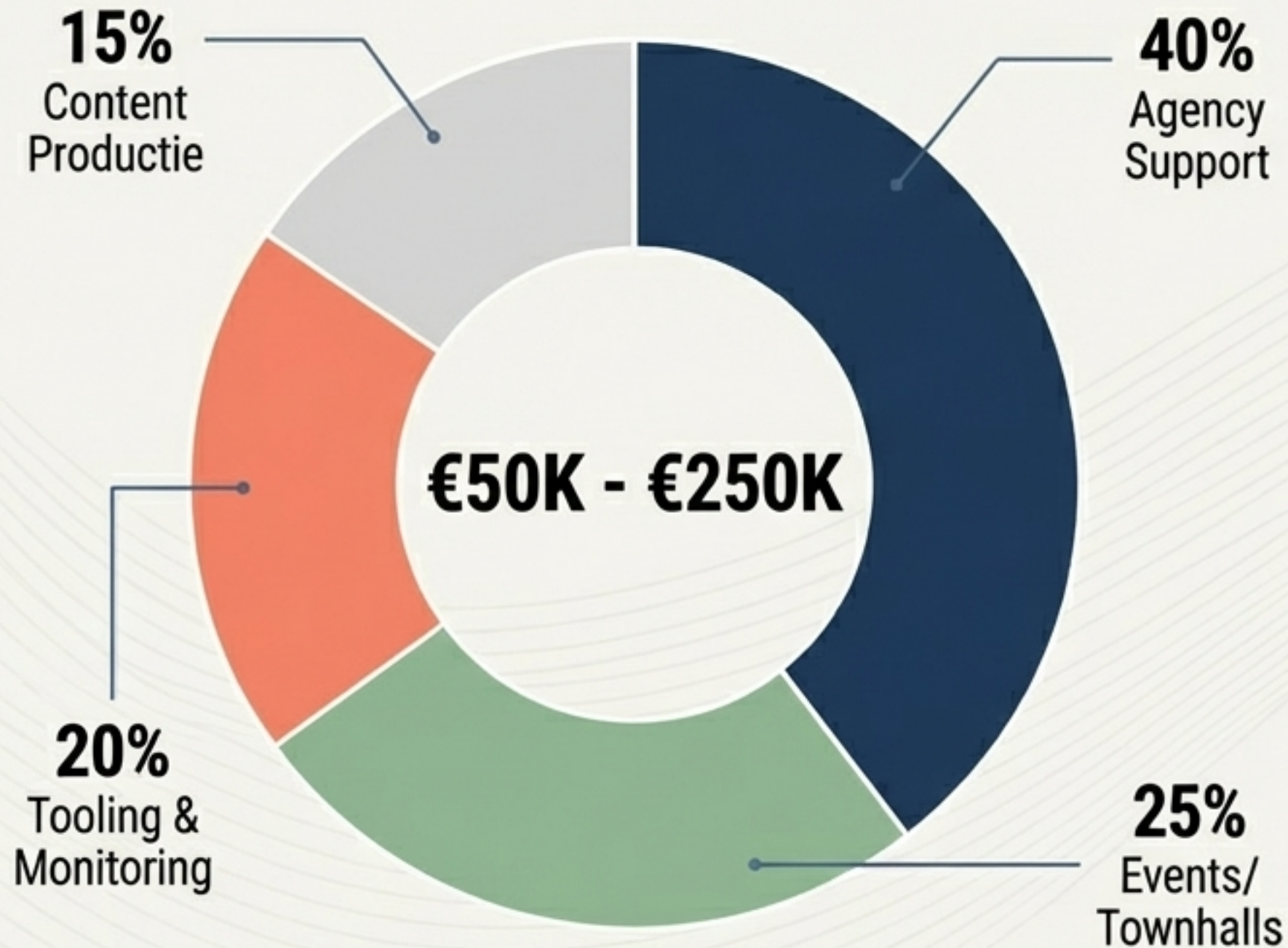
# De kritieke eerste 30 dagen: Implementatie roadmap

Week 1	Week 2	Week 3	Week 4
<b>Vorbereiding &amp; Mapping</b> Samenstellen dedicated M&A comms team (Marketing, HR, Legal). Stakeholder mapping en scenario-planning.			
	<b>Narrative &amp; Internal Cascade</b> Ontwikkelen messaging house. Wordvoerders trainen. Opzetten interne FAQ en ambassadeursnetwerk.		
		<b>The Launch (Aankondiging)</b> Townhalls, klantinformatie, persberichten en activatie landingspagina's.	
			<b>Stabilisatie &amp; Monitoring</b> Activeren sentiment dashboards. Wekelijkse updates opstarten. Klantvragen integreren in processen.

# KPI Dashboard: Meet de impact van M&A communicatie



# Budget & Resource Architectuur (Midsize M&A)



## Tech Stack & Toolkit

### Agency Support:

Externe regie, woordvoeringstraining, crisis-PR.

### Events/Townhalls:

Techniek, locaties en productie voor veilige interne lanceringen.

### Tooling & Monitoring:

Social listening software, sentiment analyse, interne platforms.

### Content Productie:

Video's CEO, landingspagina's, playbooks.

# De vijf wetten van M&A communicatie

**1.**

## Start Intern

Je eigen mensen zijn je belangrijkste aandeelhouders en ambassadeurs.

**2.**

## Omarm de Onzekerheid

Wees transparant over wat je nog niet niet weet. Eerlijkheid overtreft valse beloftes.

**3.**

## Herhaal tot in den treure

Een boodschap landt pas na de zevende keer. Blijf zenden, ook zonder "nieuws".

**4.**

## Monitor Real-Time

Gebruik data en sentiment-analyse om blind spots direct te corrigeren.

**5.**

## Wees Consistent

Woorden wekken verwachtingen; daden en integratie-beslissingen maken ze waar.

# Tijd om controle te nemen: Jouw actieplan voor morgen

## Stap 1: Wijs een Lead aan

Formeer direct een dedicated M&A communicatieteam (Marketing, HR, Legal) met één onbetwiste regisseur.

## Stap 2: Start de Audit

Plan een pre-M&A communicatie audit om de huidige kanalen en kwetsbaarheden in kaart te brengen.

## Stap 3: Bouw de Matrix

Gebruik het MERGE-framework om morgenochtend je eerste stakeholder mapping te voltooien.

*Exclusief ontwikkeld voor Nederlandse beslissers in complexe M&A transitie.*