

# SAMEN COÖPEREREN: FUSIES VAN COÖPERATIES

Een fusie tussen coöperaties is geen uitzondering meer. Bijna alle grote coöperaties in Nederland zijn resultaten van fusies tussen twee of meer coöperaties. Wat zijn de succesfactoren bij een fusie van coöperaties en wat betekent het voor de ledenbinding? Een gesprek met vertegenwoordigers van drie coöperaties die recent tot een fusie besloten hebben: Arjan Schimmel (voorzitter Raad van Commissarissen DOC Kaas), Martin Bijl (algemeen directeur Topigs Norsvin) en Dick Kroot (algemeen directeur Voergroep Zuid).

DOOR: Arjen van Nuland  
FOTO'S: Patrick van der Sande

## WAT WAS DE AANLEIDING OM TE FUSEREN?

**Arjan:** "De omstandigheden veranderen snel in de zuivelsector. Zelfstandig werd het voor ons erg lastig om een concurrerende melkprijs te kunnen realiseren. Daar hadden we een sterke partner voor nodig. Deze hebben we gevonden in het Duitse DMK. Samen hebben we een betere productportfolio en kunnen we profiteren van schaalvoordelen. Voor DOC Kaas was de fusie dus noodzakelijk."

**Martin:** "Genetica is ons kapitaal. Door de fusie kunnen we nog sneller genetische vooruitgang boeken dan dat we het zelfstandig zouden kunnen. Het productportfolio van beide coöperaties sluit goed aan en op mondiaal niveau geldt dat ook voor onze markten. Tenslotte merkten we al snel dat we ook in filosofie en cultuur elkaar vonden."



*Arjan:*

*“Een fusie van coöperaties kent veel meer emotie dan een fusie van andere ondernemingen”*

*Martin:*

*“Stakeholder-management is enorm belangrijk bij een fusie van een coöperatie”*

*Dick:*

*“Je moet de hete hangijzers zo snel mogelijk benoemen en daarover beslissingen nemen”*



**Dick:** “Voor alle drie de fusiepartijen was de uitgangspositie anders. De aanleiding voor de fusie is op de eerste plaats continuïteit op de langere termijn. Het gemeenschappelijke belang zat vooral in aanvullende markten en producten, zodat we samen onze kostprijs konden verlagen. Verder naast kostprijverlaging ook het vergroten van kennis en kunde zodat we in totaliteit meer voor onze leden kunnen betekenen en beter op de veranderende behoefte van de leden kunnen inspelen.”

## WAAROM EEN FUSIE MET EEN ANDERE COÖPERATIE?

**Dick:** “Coöperaties hebben de ledenfocus met elkaar gemeen en dat ze gericht zijn op de lange termijn. Qua cultuur zitten ze veel dicht bij elkaar dan andere ondernemingsvormen. Ze zijn dus veel gemakkelijker samen te voegen.”

**Martin:** “Daarnaast is een fusie ook financieel aantrekkelijker dan bijvoorbeeld een overname. Als je een bedrijf overneemt vraagt dat stevige investeringen, terwijl een fusie dezelfde voordelen kan opleveren zonder dat je daar een investeringsbedrag hoeft in te brengen.”

## HOE ZORG JE ERVOOR DAT DE TOENEMENDE SCHAALGROOTTE NIET LEIDT TOT VERVREEMDING VAN DE LEDEN?

**Martin:** “Bij ons is de “thuismarkt” buiten de fusie gehouden, dus merken de leden het ook minder direct. Los van de fusie hebben wij dit jaar besloten om een traject te starten om de ledenbetrokkenheid te versterken. Vandaag de dag moet je extra inspanningen leveren om leden te laten voelen en ervaren dat coöperatie Topigs hun eigen coöperatie is.”

**Arjan:** “Het gevaar dat grotere coöperaties een grotere afstand naar de leden hebben bestaat wel degelijk. Je zult dat nooit helemaal kunnen voorkomen en de tijd en de markt vragen nu eenmaal om grotere verbanden. Maar wij hebben ervoor gekozen om binnen de fusie onze onderliggende coöperatieve structuur binnen DOC Kaas in stand te houden en ook deze naam en identiteit te behouden. Onze leden blijven lid van de coöperatie DOC Kaas.”

## HOE BETREK JE DE LEDEN BIJ DE FUSIE?

**Dick:** “Tijdens het fusietraject moet je steeds keuzes maken wat je communiceert en met wie. In deze afwegingen hebben wij ervoor gekozen om liever te veel te communiceren dan achteraf het verwijt te krijgen dat we te weinig gecommuniceerd hebben.”

**Arjan:** “Wij hebben in 2011 ook een fusie met DMK voorgesteld aan onze leden. Dat is toen niet goedgekeurd door de leden. Een belangrijke les voor ons was dat je meer tijd voor het proces moet nemen en leden heel goed in dit proces mee moet nemen. Cruciaal hierin is de communicatie. Wij hebben dat nu in kleine groepen met leden gedaan. Dat vraagt veel tijd, maar levert goede gesprekken met leden op en uiteindelijk ook draagvlak.”

## WAARIN VERSCHILT EEN FUSIE VAN COÖPERATIES MET DIE VAN ANDERE BEDRIJFSVORMEN?

**Martin:** “Coöperaties kennen veel meer stakeholders dan andere organisaties. Deze moeten allemaal op de juiste wijze en op het juiste moment bij het fusieproces betrokken worden. Dat vraagt speciale aandacht voor “stakeholdermanagement”. Dat vond ik best lastig en vraagt steeds om alertheid.”

**Arjan:** “Er zit veel meer emotie in het fusieproces. Het gaat niet alleen om ondernemingen die samengaan, maar om historie en om gevoelens van verbinding. Ik merkte bij alle betrokkenen dat het veel dieper ging dan een zakelijke beslissing. De coöperatie zit in je hart en zo’n ingrijpende beslissing als een fusie raakt je ook als mens.”

## WAT VOND JE IN JE EIGEN ROL HET MOEILIJKST IN HET FUSIEPROCES?

**Dick:** “Voor veel betrokkenen is zo’n fusieproces iets dat je niet vaak meemaakt in je loopbaan. Het zijn erg belangrijke maar ook ingewikkelde processen. Voor mij was het belangrijk om te onderkennen dat je externe ondersteuning nodig hebt. Dat kan uitgelegd worden als een zwakte omdat je hulp nodig hebt, maar ik zie dat eerder als een kracht dat je weet wat je zelf kunt en wat niet.”



### ARJAN SCHIMMEL

Arjan Schimmel is voorzitter van DOC Kaas. In mei 2015 hebben de leden-melkveehouders van DOC Kaas akkoord gegeven op de fusie met de Duitse DMK Group. DOC Kaas wordt daarmee een dochteronderneming van DMK. De coöperatie DOC Kaas krijgt zeggenschap in de gefuseerde onderneming door een aandeel in DMK Group en wordt met één lid vertegenwoordigd in de raad van commissarissen van DMK en met twee leden in de algemene vergadering van aandeelhouders.



### DICK KROOT

Dick Kroot is algemeen directeur van Voergroep Zuid. Voergroep Zuid is een leverancier van voeders en agroproducten in Zuid-Nederland. De nieuwe coöperatie is het resultaat van een fusie in 2015 van de drie coöperaties Boerenbond Deurne, Isidorus-Nederpeel en Boerenbond Helden.



## MARTIN BIJL

Martin Bijl is algemeen directeur van Topigs Norsvin. De varkensfokkerijorganisatie is het resultaat van een fusie in 2014 tussen Topigs International en het Noorse Norsvin International, waarvan respectievelijk coöperatie Topigs en coöperatie Norsvin meerderheidsaandeelhouder zijn. De binnenlandse activiteiten in Nederland en Noorwegen zijn buiten de fusie gehouden en de onderliggende coöperaties blijven zelfstandig bestaan.



*Arjan:* "In ons fusieproces is ook door andere marktpartijen behoorlijk rumoer gemaakt onder onze leden. Het bestuur en de Raad van Commissarissen hadden gekozen voor DMK als fusiepartner en onze motieven en argumenten werden ter discussie gesteld. Dat vond ik erg vervelend, omdat je je er niet goed tegen kunt verweren."

## WAT VOOR TIPS HEB JE VOOR COÖPERATIES DIE WILLEN FUSEREN?

*Dick:* "Ik vind het vooral belangrijk dat de hete hangijzers zo snel mogelijk op tafel komen en dat daar een beslissing over valt. Dat zijn bijvoorbeeld zaken als de nieuwe naam en de invulling van de voorzitter- en directiefunctie. Als je dat niet doet, dan blijft dat in het proces boven de tafel hangen."



### DOC KAAS

Kerngegevens 2014  
 Netto-omzet: € 558 miljoen  
 Aantal leden: 1.210  
 Aantal medewerkers (FTE): 218



### Coöperatie Topigs

### TOPIGS

Kerngegevens 2014  
 Netto-omzet: € 109 miljoen  
 Aantal leden: 1.550  
 Aantal medewerkers (FTE): 473



### VOERGROEP ZUID

Kerngegevens 2014  
 Netto-omzet: € 308 miljoen  
 Aantal leden: 833  
 Aantal medewerkers (FTE): 335  
 Oprichtingsdatum: 1 juni 2015