

De 10 van postfusie-integratie- en holdingsynergievraagstukken

1 **Ontwikkel een gezamenlijke strategie**

We streven naar duidelijkheid over hoe concurrentiepositie samen te versterken. De hoofdvraag: welk synergievoordeel is reëel en hoe het te realiseren?

- a Zijn de strategieën van de eenheden zodanig identiek dat overeenkomstige kerncompetenties kunnen bijdragen aan het ontwikkelen van een duurzaam concurrentieel voordeel?
- b Bestaan er bij een van de eenheden unieke kerncompetenties die het mogelijk maken beter te presteren dan de concurrentie?
- c Kan het gebruik van deze kerncompetenties in potentie zoveel bijdragen aan de prestaties in een of meer stappen van de waardeketen van andere businessunits, dat het bestuurlijk de moeite waard is tijd en energie te investeren in uitwisseling?
- d Welke rol moeten concern en management van businessunits nemen om de synergie te realiseren?
- e Hoe kunnen wij het benodigde draagvlak realiseren en borgen? (change)

Alignment van het leiderschap rondom de visie

2 **Zorg dat postfusie-integratie een expliciete paragraaf is van de due diligence**

Succesvolle syngierealisatie door fusies en overnames begint bij voldoende aandacht voor postfusie-integratie, vanaf de start van de dealvoorbereiding. Dat geldt zowel voor de harde als voor de zachte aspecten.

3 **Stel per onderdeel de gewenste integratievorm vast**

Er zijn twee hoofdvariabelen die de vorm en mate van integratie bepalen. Ten eerste de behoefte aan organisatorische autonomie en ten tweede de behoefte aan strategische samenhang. Daar komen vier vormen uit:

- a Conservatie
- b Symbiose
- c Stand-alone
- d Versmelting

4 **Ontvlecht eerst**

In veel gevallen wordt integratie voorafgegaan door ontvlechting.
Uitdagingen bij ontvlechting:

- a Borging continuïteit gedurende gehele transitie, geen chaos en uitstroom klanten/medewerkers
- b Minimalisering dissynergiën
- c Borging effectieve samenwerking tussen koper en verkoper gedurende de transitie

5 **Werk doelen en aanpak voor dag 1 en voor de eerste 100 dagen uit**

Dag 1 van een fusie of overname is om een aantal redenen cruciaal.

- a Het is de dag waarop de transactie daadwerkelijk tot stand komt met alles wat daarbij komt kijken (overdrachtsbalans, aandelenoverdracht, juridische/bestuurlijke fusie, etc.)
- b Er is waardebehoud van de fusie/overname vereist.
 - Geen verstoringen op of na dag 1 ten gevolge van de operationele overdracht
 - Grip op de operatie vanaf dag 1
 - Retentie van klanten en medewerkers
- c Op dag 1 wordt de toon gezet en worden verwachtingen gecreëerd. De voorbereiding van dag 1 kent een zestal focusgebieden.
 - a **Afronden transactie:** juridische overdracht, financiële afwikkeling, fiscale issues
 - b **Tijdelijke besturing:** topstructuur, wijzigingen in rapportagelijnen, governance processen
 - c **Grip op financiën:** autorisaties, managementrapportages, uitstaande betalingen
 - d **Klanten en leveranciers:** geruststellen klanten, zakelijke voorwaarden, change of control-clausules
 - e **Personeel:** retentieplan, pensioenplan, medezeggenschap
 - f **Communicatie:** naar beide groepen medewerkers, naar key-klanten en leveranciers, naar pers en naar diverse stakeholders

De eerste 100 dagen zijn cruciaal.

- a Benutten van het momentum, iedereen verwacht veranderingen
- b Zo snel mogelijk helderheid voor alle stakeholders
- c Zo snel mogelijk weer volledige focus op ongoing business

6 **Borg basiscondities voor integratie**

In de mobilisatiefase moeten de belangrijkste zaken bekend zijn en de mensen die het gaan doen klaar staan.

- a De visie, strategische intentie en prioriteiten zijn gedeeld
- b De leiders zijn bekend, duidelijkheid over eindverantwoordelijkheid

- c Organisatorische uitgangspunten en kaders zijn helder en concreet
 - d Projectstructuur, -organisatie en projectopdrachten zijn duidelijk
 - e Aanpak, methoden en technieken bij iedereen bekend
 - f Centrale projectondersteuning is ingericht
 - g Consistent gebruik van data is ingericht (formatieve en financiële cijfers)
 - h Teams staan in de startblokken en hebben zich gecommitteerd
- 7 **Organiseer autonoom wat autonoom moet en gedeeld wat gedeeld kan**
 Het motto voor de processen luidt: focus waar nodig, shared waar mogelijk. Hoe hoog leggen we de lat van gedeelde processen?
Meer ruimte voor focus indien:
- a Meer merken en producten separaat in de markt profileren
 - b Meer vrijheid nodig voor PMC's om voldoende slagkracht in de markt te hebben
 - c Processen zijn bepalend voor identiteit PMC's
- Meer shared processen indien:**
- a Behoeftte aan efficiency en schaalvoordelen
 - b Behoeftte aan meer bestuurbaarheid
 - c Processen zijn niet kritisch voor identiteit PMC's
 - d Processen vereisen inzet van schaarse specialismes
- 8 **Mobiliseer resources en managementaandacht**
De resources en de managementaandacht moeten gericht zijn op:
- a Het realiseren van de synergieën (quick wins, kostenreductie, omzet-/margegroei)
 - b Het creëren van de randvoorwaarden voor samenwerking (inrichten samenhangend bedrijfsmodel, werken aan gezamenlijke visie, cultuur en condities voor samenwerking)
 - c Het borgen dat de winkel open blijft tijdens de verbouwing (zorgen voor waardebehoud en stabiele business, retentie van klanten en sleutelspelers)
 - d Het managen van de relatie met stakeholders zoals klanten, medezeggenschap, aandeelhouders
- Creëer adequate sturing**
- a Stel duidelijke prioriteiten
 - b Bewaak de harde aspecten van de integratie (voortgangsbewaking en synergy tracking)
 - c Bewaak de zachte aspecten van de integratie (identificatie met nieuwe identiteit, bereidheid tot samenwerking, eigenaarschap en draagvlak, verbinding van culturen, competentieontwikkeling)
 - d Manage de risico's

Anticipeer op meerdere 'waves' van integratie

Waarom?

- a Alsnog pakken onverzilverde synergieën
- b Bijsturen op nieuwe marktomstandigheden
- c Benutten beter inzicht in elkaars businesses

Hoe?

- a Periodiek kritisch assessment (post-acquisitie reviews)
- b Van integratieplan naar optimalisatieplan, met meer nadruk op:
 - Optimaliseren leiderschap (1 team, empowerment)
 - Werken aan één identiteit en op samenwerking gerichte cultuur
 - Optimaliseren holdingsynergieën
 - Stroomlijnen manier van werken en implementatie best practices

9 Analyseer doelen en synergie

Synergie is het samenspel der delen dat het geheel sterker maakt.

Onder horizontale synergie wordt verstaan een duurzame, substantieel lagere kostprijs en/of een hogere marge door een scherpere differentiatie bij een of bij voorkeur meerdere groepsonderdelen door onderlinge samenwerking in gedecentraliseerde entiteiten en werkmaatschappijen/businessunits.

Onder verticale synergie wordt verstaan het creëren van meerwaarde via acties in de relatie concern/groepsleiding en werkmaatschappij ofwel tussen top en individuele businessunits

Gebruik de vier hoofdcategoryën van synergie. Synergie moet ontleed worden om het hanteerbaar te maken.

Zo ontstaat de volgende staalkaart:

a Omzetsynergie

- Cross-selling: producten en/of diensten verkopen aan elkaars klanten
- Gecombineerde productontwikkeling: producten en/of diensten combineren om unieke oplossingen te creëren
- Gedeelde commerciële vaardigheden: op de sterkere verkoopvaardigheden van het ene bedrijf leunen om de verkoopprestaties van het andere te verbeteren
- Versterkte marktpositie: profiteren van een sterkere marktpositie (door gebruik te maken van het sterkste imago, verwijderen van overcapaciteit of voordeliger afspraken met retailers c.q. klanten)
- Verbeterde geografische dekking: extra klanten bedienen door het vergroten van de fysieke aanwezigheid (multiregionaal of multinationalaal)
- Voorwaartse verticale integratie: aanhoudende vraag verzekeren door extra of exclusieve distributiekanaalen

b Investeringssynergie

- Lagere investeringsbehoefte door gemeenschappelijk gebruik van fabrieken, productiefaciliteiten, R&D, kennis
- Centralere goedkopere financiering (afhankelijk van concern-rating), goedkopere toegang tot informatie of knowhow

c Operationele synergie

- Betere bezetting van personeel en activa
- Schaalvoordelen op de arbeidsmarkt voor aantrekken managementtalent (minder hoge kosten van werven)
- Uitwisseling van managementtalent (met concerndwang)
- Van elkaar leren over nieuwe ontwikkelingen, bijvoorbeeld logistieke oplossingen en ontwikkeling/gebruik van software
- Gebruikmaken van internationale infrastructuur
- Elkaar toeleveren zonder hoge transactiekosten vrije markt
- Schaalvoordelen
- Gebruik maken van elkaars knowhow
- Gezamenlijke inkoop
- Centralisering supportactiviteiten: portiersdiensten, kantine, centrale boekhouding, P&O, opleidingen, ICT, juridisch, administratieve systemen, marktonderzoek
- Gemeenschappelijke projecten: R&D, marktonderzoek, etc

d Managementsynergie

- Betere prestaties door uitdagende eisen die concern stelt
- Hogere kwaliteit en effectiviteit in interactie RvB en RvC
- Hogere kwaliteit en effectiviteit in interactie RvB, werkmaatschappijen en businessunits bij bepalen strategische positionering en periodieke planning en control
- Kwaliteit besluitvorming topmanagement, doordat in andere, gerelateerde industrieën al vergelijkbare ervaringen zijn opgedaan
- Verslaglegging en kosten van governance, het delen van kosten van meer fundamenteel onderzoek over meerdere werkmaatschappijen
- Profiteren van investeringen in merknaam van concern
- Hoogwaardige kwaliteit staven
- Beter management doordat concernrol sterkere kritische massa heeft en beter ontwikkelt
- Acceptatie van grotere financiële risico's door werkmaatschappijen i.r.t klanten of innovatie waardoor kans doorbraken groter
- Versterking continuïteit en snellere groei cashflow dan stand-alone
- Hulp bij complexe situaties, gebruikmaken van netwerk
- Versterking externe organisatie: macht naar overheid, vakorganisaties
- Sterkere defensiemogelijkheden bij plotse acties concurrentie

10 Definieer de rol van de holding

- a De rol van de groep/de holding is financier, bestuurder en strateeg.
- Strategische planning
 - Planning en control (businessplanning-cycle)
 - Allocatie van kapitaal over de eenheden en het portfoliomanagement
 - Het creëren en in stand houden van een groepsimage
 - Formulering van een groepsmissie
 - Het identificeren, cultiveren en exploiteren van kerncompetenties
 - Managementdevelopment programma's
 - Het benutten van de relaties tussen verschillende eenheden
- b De holding kan meer waarde toevoegen dan de losse onderdelen.
- Betere strategie
 - Goedkoper geld
 - Inkoopkracht
 - Geografische aanwezigheid
 - Macht naar afnemers
 - Managementdevelopment
 - Omvang voor aandeelhouders
 - Economies of scale (kennis, fabricage, marketing etc.)
- c Hulpvragen en businesscriteria ondersteunen de discussie om de gewenste rol van de holding te bepalen.
- Is er een breed pakket aan verschillende activiteiten in het businessportfolio?
 - Hoe zijn de verbanden tussen de businessunits?
 - Wat zijn de mogelijkheden voor synergie?
 - Wat zijn de risico's voor het concern van fouten in de businessunits?
 - Hoe volwassen is de organisatie?
 - Wat is het prestatieniveau van de businessunits?
 - Wat is de dynamiek van de bedrijfstak?
- d Er zijn twee hoofdvariabelen die de vorm en mate van integratie bepalen.
- De behoefte aan organisatorische autonomie
 - De behoefte aan strategische samenhang

Daar komen vier vormen uit: conservatie, symbiose, stand-alone en versmelting.

Bronnen: 1. G.J. Wijers, Horizontale synergie (Koninklijke Van Gorcum/Stichting Management Studies, 1994), Hans van Londen, De waarde en waarden van concerns (Koninklijke Van Gorcum/Stichting Management Studies, 1998) en Michael Goold en Andrew Campbell, Synergy: Why links between business units often fail and how to make them work (Capstone Publishing, 1998)