

Na de handdruk: Integreren om waarde te creëren

“Integration is an art of balance. It’s about finding the sweet spot between preserving the best of both worlds and creating something new and better.”

Tim Cook

Na de handdruk: Integreren om waarde te creëren



Wilt u meer informatie over bedrijfsintegratie? Kijk op onze website www.integrationpeople.nl. Stuur voor deskundig advies en begeleiding bij bedrijfsintegratie een e-mail naar info@integrationpeople.nl.

Volg IntegrationPeople op:



X



LinkedIn



Spotify



YouTube

Auteurs:	Evert Oosterhuis, Michel Maas
Vormgeving en lay-out:	Studio Vixx Creative Agency
Redactie:	Jacqueline Zirkzee
ISBN:	978-90-9037923-4
NUR-code:	805 Bestuurs- en beleidkunde
1e druk december 2023	

Copyright© IntegrationPeople.nl BV

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. Neem hiervoor contact op via info@integrationpeople.nl.

Ondanks alle zorg die we aan dit boek besteed hebben, kunnen noch de auteurs, noch de redactie, noch de uitgeverij enige aansprakelijkheid aanvaarden voor de schade die het gevolg is van eventuele fouten.

Woord vooraf

Een bedrijf acquireren is een hele stap, waarbij vooraf niet altijd goed ingeschat wordt welke weg erna nog afgelegd dient te worden. Bij een integratie gaan veel zaken onnodig mis. Wat wij bij IntegrationPeople maar al te vaak zien, is dat bij een acquisitie niet de waarde wordt behaald die de acquirerende partij in gedachten had. Dit wordt meestal veroorzaakt door een moeizaam integratieproces.

Het geheel of gedeeltelijk samenvoegen van verschillende organisaties betekent vaak een grote verandering, in werkprocessen, systemen en bedrijfsculturen. Het managen, regelen, organiseren en beheren van zo'n integratie is een vak, ons vak. In deze handzame uitgave komt alles voorbij wat er komt kijken bij een bedrijfsintegratie. Wij delen hier onze expertise om effectievere en productievere bedrijven te helpen creëren, met tevreden en betrokken werknemers.

We gaan in op de bekende valkuilen en vooral hoe deze te vermijden zijn. Hoe bepaalt u wat de juiste manier is om twee bedrijven (gedeeltelijk) samen te voegen? Hoe zorgt u ervoor dat beide bedrijven betrokken blijven bij het proces, maar dat ondertussen ook de dagelijkse business blijft draaien? Hoe voorkomt u dat het integratieproces een uitgerekt optimalisatietraject wordt waar geen einde aan komt? Welk type leiderschap is er nodig om een succes te maken van het samengaan van twee bedrijven tot een nieuwe entiteit?

Bij het proces van integreren moeten de organisatie, de werkprocessen, de IT-architectuur en het datamanagement opnieuw worden vormgegeven, op een manier die recht doet aan de strategie waarom die beide bedrijven samengevoegd worden. Dit vindt plaats in een situatie waar verschillende organisatieculturen samenkomen, met elk hun eigen normen en waarden, met de nodige onzekerheid onder medewerkers over hun positie en over het ontmoeten van nieuwe collega's. Dat is een behoorlijk ingewikkelde mix om verantwoordelijk voor te zijn, zeker als u daar geen ervaring mee of tijd voor heeft.

Wilt u de kansen op een succesvolle bedrijfsintegratie vergroten? Dan is dit boek iets voor u. Het is gericht op de praktijk en bedoeld voor bestuurders, commissarissen, adviseurs, projectmanagers en anderen die inhoudelijk betrokken zijn bij het integratieproces. Integratie is immers een wezenlijk onderdeel van een succesvolle bedrijfsvoering, omdat de combinatie meer waarde creëert dan de afzonderlijke delen.

Amsterdam, november 2023

*Evert Oosterhuis
& Michel Maas*

Partners van IntegrationPeople

Inhoud

- 07 Woord vooraf
- 08 Inhoud

11

Hoofdstuk 1: Waarom acquireren?

- 13 1.1 Veranderend zakelijk landschap
- 14 1.2 Voordelen van acquisitie
- 20 1.3 Wanneer niet acquireren?

25

Hoofdstuk 2: Groeistrategieën

- 27 2.1 Horizontale groeistrategie
- 28 2.2 Verticale groeistrategie
- 30 2.3 Conglomeraat-groeistrategie
- 31 2.4 Concentrische groeistrategie
- 33 2.5 Een concentrische groeistrategie versus buy-and-build
- 34 2.6 "Kralenrijk"-groeistrategie

41

Hoofdstuk 3: Uitdagingen bij integratie

- 43 3.1 Cultuur en cultuurconflicten
- 46 3.2 Complexiteit van de projectportfolio
- 48 3.3 Werknemersverloop
- 51 3.4 Hoge integratiekosten
- 51 3.5 Verlies van focus
- 52 3.6 Synergiedoelen worden niet gerealiseerd
- 53 3.7 Juridische en regelgevingsproblemen
- 54 3.8 Waardeverlies

59

Hoofdstuk 4: Het integratieproces

- 61 4.1 De grondbeginselen
- 65 4.2 De integratie-due diligence
- 71 4.3 De voorbereidingsfase
- 74 4.4 De afronding van de transactie

74	4.5 De opstartfase (120 dagen periode)
75	4.6 De uitvoeringsfase of realisatiefase
81	4.7 Consolidatie en optimalisatie
83	4.8 Evaluatie en follow-up

87 **Hoofdstuk 5: Het managen, leiden en organiseren van een integratie**

89	5.1 Uitgangspunten bij het managen van integratieprojecten
90	5.2 Het doel van een executive alignment workshop
91	5.3 De rol van de integratiemanager
92	5.4 Het gebruik van werkstroomleiders
93	5.5 Een projectmanagementmethode
96	5.6 De beste rapportagestructuren
97	5.7 Lean Six Sigma

101 **Hoofdstuk 6: Verandermanagement en teamdynamiek - het blijft mensenwerk**

103	6.1 Leiderschap
104	6.2 Verandermanagement en integratie
105	6.3 Teamvorming en conflicthantering
107	6.4 Personeelsbeheer en talentintegratie
108	6.5 Communicatie en transparantie

113 **Hoofdstuk 7: De raad van commissarissen, de ondernemingsraad en de cliëntenraad**

119	7.1 De rol van een raad van commissarissen
117	7.2 De rol van een ondernemingsraad
122	7.3 De rol van een cliëntenraad

127 **Hoofdstuk 8: Duurzaamheid, MVO en ESG**

129	8.1 Definitie van MVO en ESG
130	8.2 MVO, ESG en het integratieproces
137	Dankwoord
139	Bronnen

1

Waarom acquireren?

“Change is not about adapting to new circumstances. It is about creating new circumstances.”

Kurt Lewin



Waarom acquireren?

1.1 Veranderend zakelijk landschap

De afgelopen vijftien jaar is het aantal acquisities in de vorm van fusies en overnames, activa-passivadeals, MBO- en MBI-deals, en bestuurlijke en juridische fusies gestaag gegroeid. De factoren die hieraan ten grondslag liggen zijn:

- **Globalisering.** Organisaties krijgen door acquisities toegang tot grotere markten en meer bronnen. Dit bevordert de winstgevendheid en het concurrentievoordeel, terwijl het tegelijkertijd helpt de risico's te spreiden.
- **Consolidatie.** In veel bedrijfstakken is een consolidatieslag aan de gang, wat resulteert in veel acquisities. Het creëren van schaalvoordeel is een veelvoorkomende doelstelling bij consolidatie.
- **Participatiemaatschappijen.** Private equity en venture capital organisaties en hun fondsen hebben een sterke koopbereidheid. Met aanzienlijke reserves aan investeringskapitaal zijn zij actief aan het acquireren.
- **Positie directeur-grotaandeelhouders (DGA's).** Veel DGA's verkopen hun organisatie. Dat gebeurt om diverse redenen, zoals pensioenzekerheid, toenemende operationele complexiteit of opvolgingskwesaties.

De laatste jaren zien we bij dergelijke transacties een verschuiving naar een meer geïntegreerd model waar schaalvoordelen of een betere marktpositie worden gezocht. Dit gebeurt door (onderdelen van) organisaties te acquireren en daarna geheel of gedeeltelijk samen te voegen dan wel te integreren, veelal binnen een context van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

1.2 Voordelen van acquisitie

Een acquisitie kan vele vormen, structuren en benamingen hebben. Volgens onze definitie gaat het er bij een acquisitie om dat er twee of meer organisaties gedeeltelijk of geheel worden geïntegreerd of samengevoegd.

Dit geheel of gedeeltelijk samenvoegen/integreren van organisaties kan grote voordelen met zich meebrengen. Deze voordelen zijn:

- **Schaalvoordelen**
- **Markttoegang**
- **Kennis en technologie delen**
- **Gecombineerde kennis toepassen**
- **Risicospreiding**
- **Onderhandelingsmacht**
- **Synergieën**

Schaalvoordelen

Er zijn verschillende manieren waarop (duurzame) schaalvoordelen kunnen worden gerealiseerd in een gedeeltelijk of volledig integratiescenario:

- **Inkoopvoordelen.** Na integratie kan een organisatie grotere hoeveelheden inkopen bij leveranciers, wat kan leiden tot volumekortingen en lagere prijzen.
- **Operationele efficiëntie.** Door productie-, distributie- en/of administratieve processen te combineren, kan een geïntegreerde organisatie efficiënter werken en de gemiddelde operationele kosten zowel als de gemiddelde vaste kosten per productie-eenheid verlagen.
- **Technologische voordelen.** Een grotere organisatie kan zich beter veroorloven om te investeren in geavanceerdere technologie die de productie-efficiëntie verhoogt en de gemiddelde kosten per productie-eenheid verlaagt.



Let op! Hoewel schaalvoordelen potentieel gunstig zijn, kunnen er in de praktijk ook nadelen optreden. Te snel of te veel groeien kan leiden tot bureaucratische inefficiëntie en kan de bedrijfscultuur negatief beïnvloeden. Bovendien kunnen organisaties na het bereiken van een bepaalde grootte te maken krijgen met negatieve schaaffecten, waarbij de gemiddelde kosten per productie-eenheid stijgen in plaats van dalen.

Markttoegang

Markttoegang verwijst naar de mogelijkheid om een nieuwe markt (duurzaam) te betreden en producten of diensten binnen die markt te verkopen. Er zijn diverse manieren waarop integratie kan helpen bij het verkrijgen van markttoegang:

- **Toegang tot nieuwe geografische markten.** Door het overnemen van of samengaan met een organisatie die al actief is in een bepaalde regio of bepaald land kan een organisatie direct toegang krijgen tot die markt, zonder de tijd en kosten te hoeven investeren die nodig zijn om vanuit het niets een aanwezigheid op te bouwen.
- **Toegang tot nieuwe klantsegmenten.** Door het overnemen van of samengaan met een organisatie die producten of diensten aanbiedt aan/in een ander segment, kan het bereik van een organisatie worden uitgebreid en toegang worden verkregen tot nieuwe klantgroepen.
- **Toegang tot nieuwe product- of dienstenmarkten.** Door het overnemen van of samengaan met een organisatie die actief is in een gerelateerde maar andere industrie kan een organisatie diversifiëren en toegang krijgen tot nieuwe producten of diensten.
- **Toegang tot nieuwe distributiekkanalen.** Door het overnemen van een distributeur of detailhandelaar kan een organisatie direct toegang te krijgen tot nieuwe distributiekkanalen.

Let op! Hoewel een acquisitie veelbelovende mogelijkheden tot markttoegang kan bieden, kan deze markttoegang ook aanzienlijke uitdagingen en risico's met zich meebrengen, veroorzaakt door cultuurverschillen, integratieproblemen en regelgevingshindernissen.



Kennis en technologie delen

Bij een integratie kan de overdracht van (duurzame) kennis en technologie tussen de betrokken organisaties van groot belang zijn. Dit kan een strategisch voordeel opleveren voor de samengevoegde organisatie. Er zijn verschillende manieren waarop kennis en technologie een rol kunnen spelen bij een integratie:

- **Toegang tot nieuwe technologieën.** Door een organisatie over te nemen die geavanceerde technologie of specifieke (technische) expertise bezit, kan een organisatie direct toegang krijgen tot deze hulpmiddelen. Dit kan helpen de productiviteit te verhogen, nieuwe producten of diensten te ontwikkelen, een betere positie verkrijgen op de arbeidsmarkt of te concurreren in nieuwe markten.
- **Kennisoverdracht.** Fusies en overnames kunnen leiden tot de overdracht van waardevolle bedrijfs- en operationele kennis tussen organisaties. Dit kan variëren van kennis van specifieke markten en klantensegmenten tot expertise in bepaalde bedrijfsprocessen of managementpraktijken.
- **Innovatie en onderzoek & ontwikkeling (O&O).** Door organisaties met sterke O&Oafdelingen samen te voegen, kan een organisatie haar vermogen versterken om te innoveren en nieuwe producten te ontwikkelen.
- **Efficiëntieverbeteringen.** De overname van nieuwe technologieën of kennis kan helpen om de operationele efficiëntie van de hele organisatie te vergroten, bijvoorbeeld door het stroomlijnen van productieprocessen, het automatiseren van routinetaken, of het verbeteren van de kwaliteit van producten of diensten.



Let op! De overdracht van kennis en technologie kan uitdagingen met zich meebrengen, zoals het integreren van verschillende technologische systemen, het beheren van intellectuele eigendomsrechten en het overbruggen van culturele verschillen die de kennisoverdracht kunnen belemmeren. Het aangaan van deze uitdagingen vereist een zorgvuldige planning en effectief management om tot een succesvolle uitkomst te komen.

Gecombineerde kennis toepassen

Organisaties kunnen profiteren van de gecombineerde kennis, expertise en technologie van beide partijen, de koper en de te integreren organisatie. Enkele aspecten van hoe dit kan werken:

- **Gecombineerde kennis en expertise.** Elke organisatie heeft zijn eigen unieke kennis en expertise opgebouwd op basis van haar ervaring in de markt. Wanneer organisaties samenkomen, kunnen ze deze kennis en expertise (op een duurzame wijze) delen, wat kan leiden tot betere bedrijfspraktijken, betere marktkennis, en een beter begrip van klanten en concurrenten.
- **Technologie delen.** Als elke organisatie unieke technologieën heeft ontwikkeld of geadopteerd, kan de integratie leiden tot het delen van deze technologieën. Dit kan onder meer leiden tot verbeterde operationele efficiëntie, en betere producten of diensten.
- **Innovatie stimuleren.** De combinatie van kennis, expertise en technologie kan leiden tot verhoogde innovatie. Dit kan plaatsvinden in de vorm van nieuwe producten of diensten, verbeterde bedrijfsprocessen, of nieuwe manieren van zakendoen.
- **Verbeterde probleemoplossend vermogen.** Met een grotere pool van kennis en expertise om uit te putten, kan de geïntegreerde organisatie beter in staat zijn om problemen op te lossen en (duurzame) uitdagingen aan te gaan.



Let op! Het realiseren van deze voordelen gebeurt niet automatisch. Het vereist zorgvuldige planning en er is een gerichte inspanning nodig om kennis en technologie effectief te delen en te integreren. Dit kan onder meer door het opleiden van medewerkers en het effectief managen van veranderingen.

Risicospreiding

Risicospreiding is een van de integratievoordelen die door een organisatie kan worden behaald. Het betekent het reduceren van het organisatierisico door activiteiten te diversifiëren over verschillende markten, producten, diensten of/en regio's. Er zijn verschillende manieren waarop een integratie kan bijdragen aan (een duurzame) risicospreiding:

- **Diversificatie van producten en diensten.** Door een organisatie over te nemen die verschillende producten of diensten aanbiedt en deze te integreren, kan een organisatie haar risico spreiden. Als de vraag naar één product daalt, kunnen de inkomsten uit andere producten helpen om de impact op te vangen.

- **Geografische diversificatie.** Door een organisatie over te nemen en te integreren die actief is in een andere regio of een ander land, kan een organisatie haar risico spreiden over verschillende geografische markten. Dit kan bescherming bieden tegen het risico van economische neergang of politieke instabiliteit in een specifieke regio.
- **Diversificatie van klantsegmenten.** Door een organisatie over te nemen en te integreren die zich op een ander klantsegment richt, kan een organisatie haar afhankelijkheid van een specifieke groep klanten verminderen.
- **Diversificatie van leveranciers.** Een verticale integratie, waarbij een organisatie haar leveranciers overneemt en integreert, kan helpen om risico's te spreiden door de afhankelijkheid van externe leveranciers te verminderen.

Let op! Risicospreiding biedt potentiële voordelen, maar brengt ook uitdagingen met zich mee. Het besturen van een gediversifieerde organisatie kan complexer zijn en meer middelen vereisen dan het besturen en financieren van een niet-gediversifieerde organisatie. Bovendien kunnen pogingen om te diversifiëren mislukken als de organisatie niet over de nodige kennis of expertise beschikt om effectief te concurreren in nieuwe markten of industrieën.



Onderhandelingsmacht

Een ander voordeel dat kan worden behaald door een integratie, is een verhoogde (en duurzamere) onderhandelingsmacht. Dit kan in verschillende contexten optreden, afhankelijk van de aard van de integratie:

- **Bij leveranciers.** Door integratie kan een organisatie groter worden en meer inkoopkracht krijgen. Dit kan de organisatie in staat stellen om betere voorwaarden te onderhandelen met leveranciers, zoals lagere prijzen, betere betalingsvoorwaarden of betere service.
- **Met klanten.** Een grotere organisatie kan meer onderhandelingsmacht hebben met klanten, vooral in business-to-business situaties. Dit kan bijdragen aan betere detailprijzen of contractvoorwaarden.
- **Bij partners en stakeholders.** Een grotere organisatie kan meer onderhandelingsmacht hebben met klanten, vooral in business-to-business situaties. Dit kan bijdragen aan betere detailprijzen of contractvoorwaarden.
- **In de markt.** Een grotere organisatie kan een sterkere concurrentiepositie innemen, wat kan leiden tot meer onderhandelingsmacht in de markt in het algemeen. Dit kan bijvoorbeeld helpen om barrières voor markttoetreding te verhogen voor nieuwe concurrenten of om meer invloed uit te oefenen op marktprijzen.

Let op! Een verhoogde onderhandelingsmacht is een potentieel voordeel, maar wij zien vaak dat die niet altijd wordt gerealiseerd. Het succes ervan hangt af van verschillende factoren, waaronder de aard van de markt, de positie van de organisatie en de specifieke dynamiek van de leveranciers-, klanten- en stakeholderrelaties. Bovendien kan een te grote concentratie van marktmacht leiden tot het ingrijpen van de mededingingsautoriteiten.




Synergieën

Synergieën verwijzen naar de extra (duurzame) waarde die wordt gecreëerd wanneer twee organisaties samenkomen, bovenop wat ze afzonderlijk zouden kunnen bereiken. Het willen bereiken van meer synergie is vaak een drijfveer voor acquisitie. Synergieën kunnen op verschillende manieren ontstaan:

Synergie door kostenbesparingen

Dit is een van de meest voorkomende vormen van synergie. De verwachting is dat de gecombineerde organisaties efficiënter kunnen opereren dan de twee afzonderlijke organisaties, wat zou moeten leiden tot lagere operationele kosten. Enkele van de meest voorkomende soorten kostensynergie zijn:

- **Operationele efficiëntie.** Door bedrijfsprocessen en -systemen te stroomlijnen, kan de gecombineerde organisatie meer operationele efficiëntie bereiken. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat er minder tijd en middelen nodig zijn voor productie, distributie, verkoop en klantenservice.
- **Schaalvoordelen.** Door in grotere hoeveelheden in te kopen of te produceren, kan de gecombineerde organisatie lagere prijzen bedingen bij leveranciers en efficiënter werken, wat resulteert in lagere kosten per eenheid.
- **Reductie van overlappende functies.** Na de integratie kunnen bepaalde functies en afdelingen dubbel zijn, zoals administratie, HR, IT en andere backofficefuncties. Door soortgelijke functies samen te voegen, kan de organisatie overheadkosten besparen.
- **Faciliteiten- en locatiesynergie.** De gecombineerde organisatie kan beslissen om faciliteiten samen te voegen of te sluiten, wat kan leiden tot aanzienlijke kostenbesparingen. Dit kan betrekking hebben op bijvoorbeeld de samenvoeging van fysieke winkellocales, distributiecentra of kantoren.



Let op: Hoewel kostensynergieën aantrekkelijk lijken, moeten ze stuk voor stuk zorgvuldig worden gepland en uitgevoerd om te kunnen slagen. Vergeet ook niet om rekening te houden met de eenmalige kosten van de integratie, zoals bijvoorbeeld ontslagvergoedingen, de kosten van het integreren van IT-systemen en de eenmalige en volledige afschrijving van niet meer gebruikte systemen. Daarnaast kan het streven naar kostensynergieën een negatieve impact hebben op andere aspecten van de bedrijfsvoering, zoals de kwaliteit van de producten of diensten, de werknemersbetrokkenheid of de klanttevredenheid. Het is daarom belangrijk om voor elke stap binnen een proces van kostensynergie een evenwichtige aanpak te hanteren.

Synergie door een verhoogde omzet

Omzetsynergieën verwijzen naar de mogelijkheid om meer inkomsten te genereren als het resultaat van de integratie. Deze synergieën zijn gebaseerd op het idee dat de gecombineerde organisatie in een betere positie zal zijn om te groeien en beter in staat is haar inkomsten te verhogen dan de twee afzonderlijke organisaties. Enkele van de meest voorkomende vormen van omzetsynergie:

- **Cross-selling.** De gecombineerde organisatie kan in staat zijn om meer producten of diensten te verkopen aan bestaande klanten. Een bank die bijvoorbeeld een verzekeringsmaatschappij overneemt, kan in staat zijn om verzekeringsproducten te verkopen aan zijn bestaande bankklanten.
- **Product- of dienstverbeteringen.** Door de kennis, technologie of andere middelen van beide organisaties te combineren, kan de gecombineerde organisatie in staat zijn om betere producten of diensten aan te bieden, wat kan leiden tot hogere verkoopvolumes of prijzen.
- **Prijzetting.** In sommige gevallen kan de gecombineerde organisatie een grotere prijszettingmacht hebben, wat kan leiden tot hogere prijzen en hogere inkomsten.
- **Merkwaarde.** De gecombineerde organisatie kan profiteren van een sterker merk of reputatie, wat kan leiden tot hogere klantloyaliteit en meer inkomsten.

Let op! Omzetsynergieën dragen bij aan de waardeontwikkeling van een organisatie. Ze zijn vaak moeilijker te realiseren zijn dan kostensynergieën en vereisen aanzienlijke inspanningen op het gebied van onder meer marketing, verkoop en productontwikkeling. Bovendien kan hun succes minder voorspelbaar of minder zeker zijn dan kostensynergieën, omdat ze afhankelijk zijn van de reacties van klanten, concurrenten en marktfactoren.



Synergie door financieel synergie

Financiële synergieën ontstaan wanneer de geïntegreerde combinatie van twee organisaties leidt tot betere financiële prestaties of lagere kapitaalkosten dan die de organisaties afzonderlijk zouden hebben bereikt. Dit is een veelgebruikte overweging bij acquisities. Er zijn verschillende manieren waarop financiële synergie kan ontstaan:

- **Toegang tot kapitaal.** Een grotere, gecombineerde organisatie kan makkelijker toegang krijgen tot financiering, zowel door schulden aan te gaan als door het eigen vermogen te vergroten. Dit kan leiden tot een grotere kredietwaardigheid, de mogelijkheid om grotere leningen aan te gaan, of door een grotere aantrekkingskracht op investeerders uit te oefenen.
- **Riscospreiding.** De diversificatie van een organisatie door middel van een integratie kan helpen om het financiële risico te spreiden. Dit kan bijvoorbeeld het risico van inkomstenfluctuaties verminderen, wat weer kan leiden tot een stabielere cashflow en mogelijk tot lagere kapitaalkosten.
- **Belastingvoordelen.** In sommige gevallen kan de integratie van twee organisaties leiden tot fiscale voordelen. Dit kan bijvoorbeeld door de mogelijkheid om de verliezen van de ene organisatie te compenseren tegen de winst van de andere, of door het optimaliseren van de fiscale structuur van de gecombineerde organisatie.
- **Betere cashflow.** Door kostensynergieën en omzetsynergieën kan de gecombineerde organisatie een hogere cashflow genereren, wat kan leiden tot een hogere bedrijfswaardering.