Kopen, integreren en waarde creëren

FUSIE & OVERNAME
JAARCONGRES 2022

IntegrationPeople
INTEGRATIE & CARVE-OUT | ADVIES & REALISATIE

Introductie Evert Oosterhuis

IntegrationPeople
INTEGRATIE & CARVE-OUT | ADVIES & REALISATIE

Introductie Michel Maas

Wat gaan we doen?

Onze doelen voor vandaag:

Het realiseren van inzicht over de:

- faalfactoren
- best practises

met betrekking tot het integreren van bedrijven.

Agenda

1. Faalfactoren integraties
2. Integratie-activiteiten
3. Integratiemenu
4. Samenvatting en afronding

Integraties

IntegrationPeople
INTEGRATIE & CARVE-OUT | ADVIES & REALISATIE

Bedrijfsintegraties – jullie ervaringen uit de praktijk

- Wanneer gaat het goed?

- Wanneer gaat het fout?

IntegrationPeople
INTEGRATIE & CARVE-OUT | ADVIES & REALISATIE

Bedrijfsintegraties: de resultaten uit de praktijk

- Europa: 83% van de integraties mislukt *
- Nederland: 15%-35% van de integraties is succesvol **
- Maar....
  - 85% van de managers is toch tevreden.*
  - mislukkingen zijn zelden alleen te wijten aan culturele verschillen***

THE FINANCIAL AGENDA

Hans Schenk: '65% tot 85% van de overnames mislukt'

1V EenVandaag

Actueel | Video & audio | Opiniepanel | De Peiling | Contact

Actueel › Feit of fictie: 'groot deel bedrijfsovernames mislukt'

Feit of fictie: 'groot deel bedrijfsovernames mislukt'

Veel fusies falen, maar er gloort hoop

AMSTERDAM - In het internationale bedrijfsleven blijken fusies en overnames steeds succesvoller. Gemeten naar hoogte van de beurskoers mislukken desondanks fusies en overnames nog steeds in 70 procent van de gevallen.

Bronnen:
* KPMG
** Onderzoek Prof.dr.Hans Schenk
*** Managementsite.nl

IntegrationPeople
INTEGRATIE & CARVE-OUT | ADVIES & REALISATIE

Hein Deprez maakt kruis over Nederlandse overname

ZORG

Overname tandartsketen loopt uit op fiasco van half miljard

Snoeien om te groeien

Bartjens 15 apr '19

'Het proces is moeizamer verlopen dan we ons hadden vc
stelde be
jaarcijfer
technisc
het zo we

M&A
M&A Community, meer kennis, meer deals

Hoogleraar Hans Schenk: "Bij fusies blijkt achteraf of er een kat in de zak is gekocht."

Achterhoekse burgemeesters roepen hulp minister in bij kwestie ziekenhuizen

FARMACIE

IT-flop bij medicijngroothandel Pluripharm kost 180 banen

LANDBOUW

Friese tuinbouwbedrijf Hartman gaat kopje-onder

Fusie visbedrijven Foppen Zalm in Harderwijk en Klaas Puul uit Volendam ongedaan gemaakt

IntegrationPeople
INTEGRATIE & CARVE-OUT | ADVIES & REALISATIE

Wat zijn de grootste uitdagingen bij integraties?

- Op tijd beginnen.
- Commitment om medewerkers vrij te maken.
- De onderschatting van de tijd, ervaring en competenties die nodig zijn om er een succes van te maken.
- Aanwezig zijn van fundamentele verschillen in wat ongewijzigd en wat gaat veranderen.
- De onderschatting van het effect van culturele verschillen en teams die met elkaar (moeten)gaan werken.
- Een consistente integrale bedrijfsbenadering, over alle bedrijfsfuncties heen.
- De governance (verantwoordelijkheden en aansturing) van het integratie proces.
- Eén op de verschillende stakeholdersgroepen gericht en doordacht communicatieplan.

IntegrationPeople
INTEGRATIE & CARVE-OUT | ADVIES & REALISATIE

Wat zijn de gevolgen van een haperende integratie?

- Het later en minder realiseren van de beoogde synergie en realiseren van waarde binnen de onderneming.
- Onrust bij de betrokken partijen:
  - Vertrek van kernmedewerkers.
  - Verminderde betrokkenheid en tevredenheid van de medewerkers (OR, koper en target).
- Gedwongen meer aandacht voor de integratie dan voor de dagelijkse gang van zaken.
- Onnodig gedoe met stakeholders.
- Politieke gevechten.
- Dus….
  - De betaalde koopsom/investering wordt niet binnen de bij de besluitvorming verwachte periode terugverdiend
  - De waardeontwikkeling is niet conform verwachting met negatieve gevolgen voor de aandeelhouderswaarde/exitwaarde/ beurswaarde / …

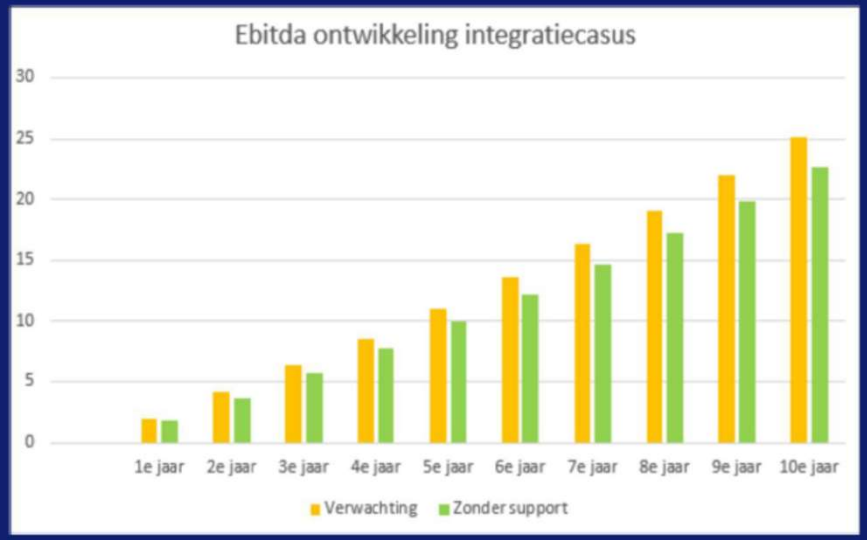
IntegrationPeople
INTEGRATIE & CARVE-OUT | ADVIES & REALISATIE

Een rekenvoorbeeld uit de praktijk

Uitgangspunten:	
Bedrijfswinst (ebitda) jaar 1 (*1.000)	2.000
Jaarlijkse gewenste stijging	5%
Impact falende integratie 1e jaar	10%

Resultaten cumulatief op euro basis	
Opbrengsten 10 jaar- no failure	25.156
Opbrengsten 10 jaar- failure	22.640
Opbrengsten succesvolle integratie	2.516

Resultaten cumulatief DCF	15%
Opbrengsten 10 jaar- no failure	19.048
Opbrengsten 10 jaar- failure	17.143
DCF- Opbrengsten succesvolle in	1.905



IntegrationPeople
INTEGRATIE & CARVE-OUT | ADVIES & REALISATIE

Wat willen we realiseren voor onze cliënten?

Wij ontzorgen onze cliënten door te adviseren en te helpen in alle aspecten van een integratie of carve-out.

We werken met onze eigen, op best practises gebaseerde, bewezen aanpak. Deze is gebaseerd op twee pijlers:

Integration: Structuur aanbrengen in het proces. Deze structuur is gebaseerd op de thema's: strategie & benadering, beheersing & controle en waarderealisatie.

People: Een manier van werken toepassen, waarbij we de (culturele) samenwerking tussen de bedrijven en medewerkers op een gezonde en veilige manier laten plaatsvinden en waarbij vooral de groepsdynamiek van de nieuwe te vormen organisatie centraal staat.

Dit resulteert in een gezonde en duurzame wijze van waarderealisatie voor onze opdrachtgevers.

IntegrationPeople
INTEGRATIE & CARVE-OUT | ADVIES & REALISATIE

Onze integratie aanpak steunt op twee pijlers

Pijler 1: Integration

Strategie & aanpak

Waarom moet de acquisitie plaatsvinden en hoe, qua structuur, gaan de verwachte baten in de toekomst gerealiseerd worden?

Beheersing & controle

Hoe wordt de beheersing van het integratietraject gerealiseerd en op welke wijze wordt er tijdige controle uitgeoefend over de gekochte onderneming?

Waardebehoud & waardecreatie

Hoe wordt met de samengevoegde organisatie waarde realiseert en hoe wordt de bestaande waarde van de kopende en de gekochte onderneming behouden?

Pijler 2: People

Mensen, cultuur en change

Een manier van werken toepassen, waarbij we de (culturele) samenwerking tussen de bedrijven en medewerkers op een gezonde en veilige manier laten plaatsvinden en waarbij vooral de groepsdynamiek van de nieuw te vormen organisatie centraal staat.

IntegrationPeople
INTEGRATIE & CARVE-OUT | ADVIES & REALISATIE

Integratieactiviteiten en het integratiemenu

IntegrationPeople
INTEGRATIE & CARVE-OUT | ADVIES & REALISATIE

Welke fases zijn er in het integratieproces?

Doel:
Bevestig en documenteer de strategische intentie, waardedrivers, (integratie)risico's en de synergiedoelen die in de deal besloten zijn, door de deal onafhankelijk te laten onderzoeken.

Doel:
Voorbereiding van en het overnemen van de controle en het realiseren van de deal doelstellingen vanaf dag 1

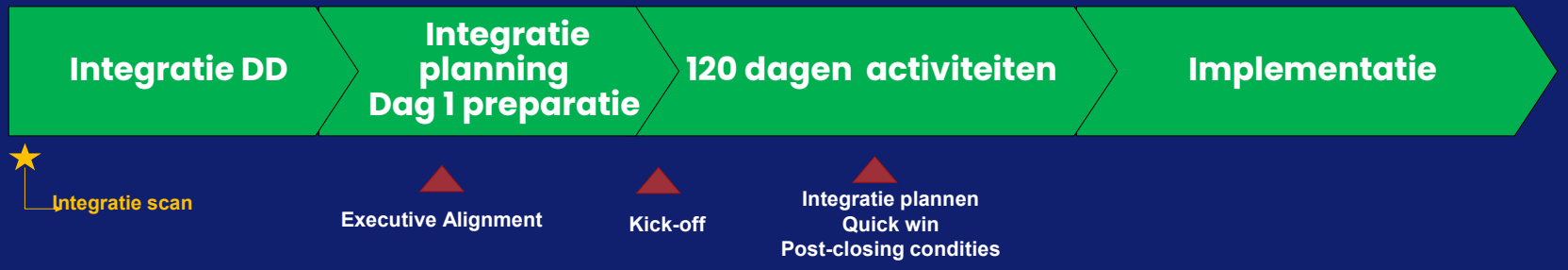
Doel:
Minimaliseren van de ontwrichting v.d. huidige organisatie, realiseren eerste resultaten en opstarten van een snelle en doelgerichte integratie.

Doel:
Realiseren van een succesvolle integratie en identificatie van nieuwe operationele, waardecreatie en verbetermogelijkheden.

MOMENTUM & COMMUNICATIE

IntegrationPeople
INTEGRATIE & CARVE-OUT | ADVIES & REALISATIE

De kernactiviteiten in de verschillende fases van een integratie



PIJLERS:
INTEGRATION
EN
PEOPLE

- ❑ Definieer de **deal rationale** en **investerings-hypothese**
- ❑ Zorg voor **transparantie** van de target
- ❑ Identificeer **integratie kernrisico's**
- ❑ **Pas het bod aan**

- ❑ Executive Alignment
- ❑ Bereid de **'Dag 1'** voor.
- ❑ **Plan de integratie**
- ❑ Mobiliseer teams
- ❑ Wees duidelijk over de verwachte **voordelen/ synergie**
- ❑ Ontwerp **de toekomstige organisatiestructuur**

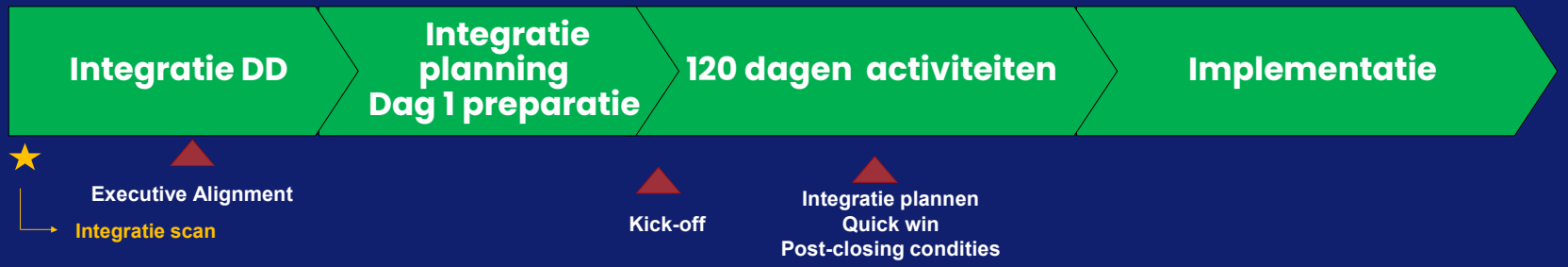
- ❑ **'Dag 1'** controle nemen
- ❑ Bevestig de **synergie**
- ❑ Kom tot overeenstemming over een gedetailleerd **Integratieplan**
- ❑ Detaileer de integratieprojecten, **alloceer verantwoordelijkheden en waardedoelen.**
- ❑ Bereik overeenstemming over KPI's en synergie**tracking**
- ❑ Zorg voor **behoud van kernmedewerkers, team en cultuur alignment**

- ❑ Implementeer het **'volledige potentie integratieprogramma'**: strategie, operations, organisatie, financiën, etc.
- ❑ **Realiseer de synergie** en implementeer **performanceverbeteringen**

IntegrationPeople
INTEGRATIE & CARVE-OUT | ADVIES & REALISATIE

Casus 1: Buy en Build proces ondersteuning detacheerder (50-75 fte - 4,000 gedetacheerd/uitgezonden).

Uitgevoerde activiteiten – doorlopend:



PIJLERS:
INTEGRATION
EN
PEOPLE

- ❑ Definieer de **deal rationale** en **investerings-hypothese**
- ❑ Zorg voor **transparantie** van de target
- ❑ Identificeer **integratie kernrisico's**
- ❑ **Pas het bod aan**

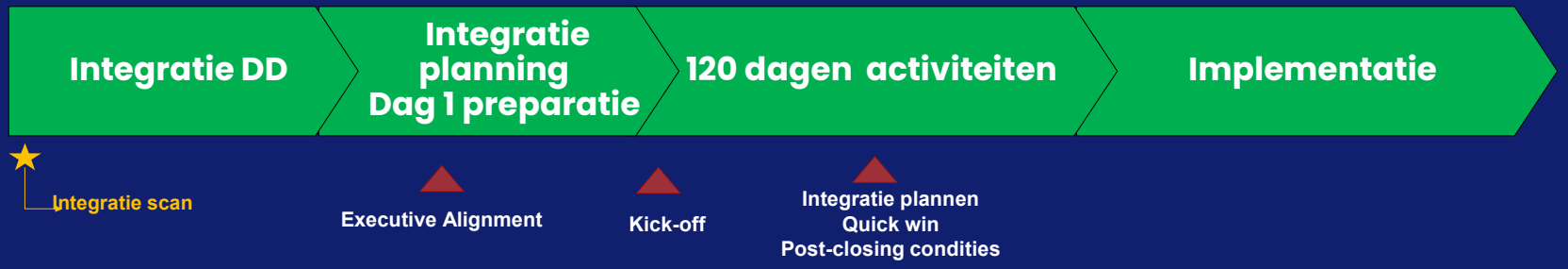
- ❑ Executive Alignment mn **rond buy en build**
- ❑ Bereid de **'Dag 1'** voor.
- ❑ **Plan de integratie**
- ❑ Wees duidelijk over de verwachte **voordelen/ synergie**
- ❑ Ontwerp **de toekomstige organisatiestructuur**

- ❑ **Workshops rondom bedrijfscultuur**
- ❑ **Beoordeling playbook**

IntegrationPeople
INTEGRATIE & CARVE-OUT | ADVIES & REALISATIE

Casus 2: Volledige ondersteuning integratie afgesplitst retailbedrijf optiek (HQ 50 fte- filialen 700-1,000 fte)

Uitgevoerde activiteiten:



PIJLERS:
INTEGRATION
EN
PEOPLE

- ❑ Executive Alignment
- ❑ Bereid de **'Dag 1'** voor.
- ❑ **Plan de integratie**
- ❑ Mobiliseer teams
- ❑ Wees duidelijk over de verwachte **voordelen/ synergie**
- ❑ Ontwerp **de toekomstige organisatiestructuur**

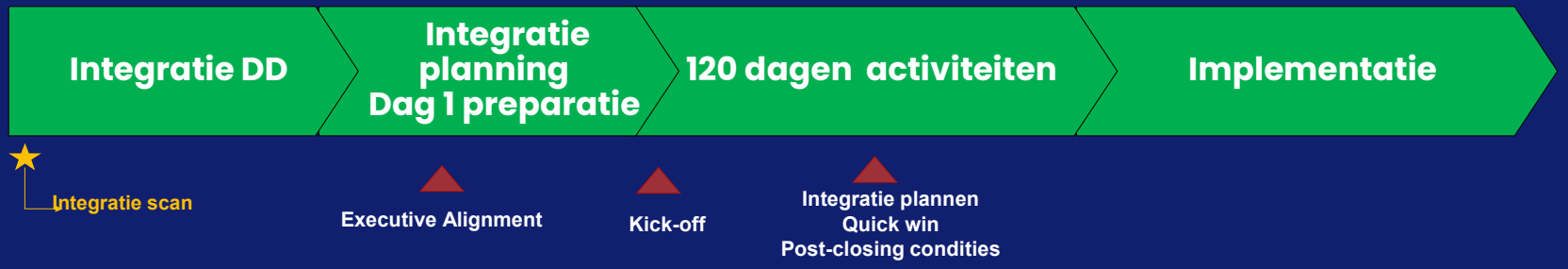
- ❑ **'Dag 1'** controle nemen
- ❑ Bevestig de **synergie**
- ❑ Kom tot overeenstemming over een gedetailleerd **Integratieplan**
- ❑ Detaileer de integratieprojecten, **alloceer verantwoordelijkheden en waardedoelen.**
- ❑ Bereik overeenstemming over KPI's en synergie**tracking**
- ❑ Zorg voor **behoud van kernmedewerkers, team en cultuur alignment**

- ❑ Implementeer het **'volledige potentie integratieprogramma'**: strategie, operations, organisatie, financiën, etc.

IntegrationPeople
INTEGRATIE & CARVE-OUT | ADVIES & REALISATIE

Casus 3: Beoordeling integratieaanpak en performanceverbetering PMI team 6 fte (tandzorg)

Uitgevoerde activiteiten:



- ❑ Audit op de integraties
- ❑ Performanceverbetering realiseren van het PMI team
- ❑ Opzetten basisdraaiboek voor integraties
- ❑ PMI team alignment

PIJLERS:
INTEGRATION
EN
PEOPLE

IntegrationPeople
INTEGRATIE & CARVE-OUT | ADVIES & REALISATIE

Vragen?

Bedankt voor uw aandacht

Kantoor

IntegrationPeople.nl BV
Gustav Mahlerplein 2
1082 MA Amsterdam

Contact

Evert J. Oosterhuis MBA
M: +31 (0)6 3808 9999

Volg ons op:

De ervaringen bij deze organisaties zijn verwerkt in onze integratie en carve-out benadering: