



CFO Magazine (nl)



Date : 01/09/2017
Page : 50-51
Periodicity : Monthly
Journalist : Jacobus, Roel

Circulation : 3500
Audience : 0
Size : 858 cm²

HOE HAAL JE HET BESTE UIT EEN INTEGRATIE?

"Wist je dat in twee van de drie overnames en fusies het beoogde resultaat niet gehaald wordt?" zegt associate director Niamh Dawson van The Boston Consulting Group. Deze wereldwijde experte schreef mee aan een rapport dat zes richtsnoeren voor maximale synergievoordelen voorstelt. Daarbij is een grote rol weggelegd voor de CFO.

ROEL JACOBUS | BCG



Inzake post-mergerintegratie bouwde The Boston Consulting Group een flinke ervaring op. "Voor het rapport baseerden we ons op een duizendtal overnames en fusies van de afgelopen tien jaar. We keken naar verschillende types van bedrijven in uiteenlopende sectoren en diverse situaties. We herkennen vaak dezelfde patronen en sleutelfactoren die het verschil tussen succes of teleurstelling maken. Dat hebben we samengevat in de zes essentiële aanbevelingen (zie kader, nvdr.) voor een geslaagde integratie", zegt Niamh Dawson.

Uw rapport stelt dat bij talrijke integraties potentiële aandeelhouderswaarde verloren gaat. Leren ervaren eigenaars en managers dan niet uit het verleden?

"Voor veel bedrijven is een integratie een nieuw gegeven, in het beste geval hebben ze er nog maar een of twee achter de rug. Nochtans is bij zulk proces ervaring van de bedrijfsleiders enorm belangrijk. Het is moeilijk om iets goed te doen wanneer je het pas voor de eerste, tweede, misschien derde keer doet. Dikwijls vernietigen ze geen bestaande aandeelhouderswaarde maar falen ze in het creëren van de beloofde bijkomende waarde. Daarom blijven wij doorgaans de bedrijven zeer pragmatisch begeleiden tot het hele integratieproces uitgevoerd is."

Welke rol is voor de CFO weggelegd?

"De accountability goed krijgen, is een

van de belangrijkste succesfactoren. En niemand weet beter wat verantwoordelijkheid is dan de CFO. In geen enkele organisatie gebeuren dingen vanzelf, mensen moeten zich verantwoordelijk voelen voor het afleveren van resultaten. Ze moeten beseffen dat hun taak relevant is, een verschil maakt voor de hele organisatie. De CFO bezit een arsenaal van tips & tricks om het verantwoordelijkheidsgevoel te stimuleren. De CFO draagt ook bij tot een succesvolle integratie wanneer hij het due-diligenceteam en later het integratieteam de juiste cijfers geeft. Een M&A-proces start altijd met een due diligence waarbij het M&A-departement of de afdeling strategie probeert in te schatten welke meerwaarde de overna-

me of fusie kan opleveren. Deze mensen beschikken in het begin vaak slechts over onvolledige informatie. Dan zijn ze aangewezen op een goed geïnformeerde CFO die zijn informatie deelt."

Is het aangewezen dat de CFO deel uitmaakt van de twee teams?

"In elk van de succesvolle gevallen is de CFO zeer nauw betrokken van bij het begin van de due diligence tot aan het einde van de integratie. De financiële afdeling kan ofwel zelf de verwachtingen inschatten ofwel – in zeer grote bedrijven – de M&A-afdeling van de nodige cijfers voorzien. In deze inner circle daagt de CFO alle teams uit om de cijfers kritisch te bekijken en zelf verantwoor-

ZES AANBEVELINGEN VOOR MAXIMALE SYNERGIE

- 1. Laat de due diligence en post-mergerintegratie in elkaar overvloeien:** opdat zoveel mogelijk informatie doorstroomt naar het team dat verantwoordelijk is voor de uiteindelijke integratie. Dit kan bijvoorbeeld door de toekomstige managers van het eengemaakte bedrijf al aan de due diligence te laten deelnemen.
- 2. Clean team:** een discrete taskforce verzamelt nog vóór de deal rond is confidentiële informatie, bijvoorbeeld overlappende klantenportfolio's.
- 3. Stretch targets:** met doorgedreven forecastingmethodes kun je targets nauwkeuriger bepalen en worden ambitieuze targets effectief haalbaar.
- 4. Snelle wisselwerking voor targets:** targets worden het best bepaald met een goede iteratiemethode (herhaling) voor een snelle wisselwerking tussen het integratieteam en het operationele management.
- 5. Streef naar omzetgroei:** een samenvoeging die de nadruk legt op opportuniteiten voor extra omzet is veel succesvoller dan wanneer het alleen om kostenbesparingen gaat.
- 6. Monitoring:** meten is weten, hou voortdurend een oog op de resultaten zodat je weet of de integratie succesvol is en waar je zo nodig moet ingrijpen.



WERELDWIJDE EXPERTISE IN POST-MERGERINTEGRATIE

Niamh Dawson werkt sinds 1994 voor The Boston Consulting Group. Daarvoor was ze bij Exxon Chemical in het Verenigd Koninkrijk en België. Dawson werkt vanuit Londen en is een wereldwijde experte in post-merger integratie, change management, cultuurverandering en grootschalige reorganisatie en transformatie. Ze begeleidde meer dan 80 volledige integratietrajecten van grote tot zeer grote organisaties.

delijkheid te nemen. Een geslaagde integratie is ieders verantwoordelijkheid, niet enkel van de CFO. Bijvoorbeeld een van de zes essentiële tips in ons rapport (zie artikel hiernaast) luidt dat je voor een succesvolle synergie moet streven naar omzetverhoging en niet alleen naar kostenbesparing. Dan spreek je niet alleen over het rationaliseren en optimaliseren van het productenportfolio maar evenzeer over samen nieuwe markten betreden en nieuwe producten ontwikkelen."

DISCIPLINE

Omvat dit ook flink veel financiële monitoring?

"Alleen wat je kunt meten, krijg je gedaan. De CFO bevindt zich in een dilemma: tijdens de voorbereiding van een overname, beschikt hij slechts over grove cijfers en is veel informatie verborgen achter een muur van confidentialiteit. Terwijl hij voor het welslagen haast forensische details nodig heeft om het werkelijke potentieel correct te kunnen inschatten. Daarvoor hanteren wij gaandeweg in het proces een W-model. De open neergaande lijnen, zoals in de aaneenschakeling van letters W, staan voor de permanente uitwisseling van informatie tussen het strategische topniveau en de onderliggende businesslagen. Alleen door telkens de laatste nieuw bekende informatie uit te wisselen en af te toetsen, kom je tot een nauwkeurige en zo correct mogelijke inschatting. Deze permanente dialoog stimuleert de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de mensen die de producten effectief maken en

verkopen. Hiermee krijg je alle neuzen in dezelfde richting. Het schept ook een cultuur van nauwkeurigheid en realistische verwachtingen. Deze vorm van discipline verhoogt het comfort van de CFO: je kunt veel meer bereiken wanneer iedereen volgens de afspraken werkt."

Hoe lang moet de CFO bij de integratie betrokken blijven?

"Het werk gaat ook na de integratie door. Het financiële departement heeft de opdracht om nauwgezet op te volgen of de verwachte resultaten effectief gehaald worden. Uiteindelijk blijft de CFO altijd verantwoordelijk voor de financiële rapportering aan de raad van bestuur. Helaas voor de arme CFO is het werk is dus nooit gedaan. De situatie zal ook telkens blijven evolueren naarmate de levensloop van het bedrijf. Verandering is de enige constante."

Welke impact heeft de toegenomen hoeveelheid en beschikbaarheid van data?

"Data zijn er altijd geweest maar ze waren minder toegankelijk. Bedrijven beschikken nu niet alleen over meer interne data, dankzij het internet kregen ze ook gemakkelijker toegang tot externe data. Dat is goed nieuws voor CFO's die het potentieel van een overname of fusie willen vergelijken met andere deals of benchmarks. Als je bijvoorbeeld de productie wil verdubbelen en je vindt een databank die jou leert welke impact dit heeft op de productiekost per eenheid, dan kun je een gefundeerde inschatting maken. Het combineren van databanken versterkt de mogelijkheden voor CFO's. Bij BCG bouwden we op basis van generaliseerde M&A's een interne databank, waaruit we informatie kunnen halen over diverse sectoren, situaties, doelstellingen en resultaten. De proliferatie van data en de verhoogde toegankelijkheid ervan, creëerden grote mogelijkheden voor vergelijkende inschattingen. Dit resulteert in robuustere plannen voor de CFO en de bedrijfsleiding."

VOLGEN OF LEIDEN

Bestaat voor succesvolle integratie een standaardmodel?

"In dit domein bestaat geen one size fits all. Bijvoorbeeld een mature farmaceut-

tische reus met 75.000 medewerkers in 80 landen kun je niet vergelijken met een technologisch groeiend bedrijf van 650 mensen op één locatie. Alle succesvolle integraties bevatten gemeenschappelijke elementen maar de pragmatische aanpak verschilt volgens de omstandigheden. Alles wat je doet, moet passen in de cultuur van de organisaties die je samenvoegt. De 'can do'-mentaliteit van een snelle groeier vergt een andere benadering dan het traditionele en beproefde beheer van een gevestigde multinational, waar alles vastligt in procedures en governance."

Hoe organiseer je een confidentieel 'clean team' om een samengaan voor te bereiden?

"Tot de deal gesloten is, blijven beide partijen concurrenten. Dat maakt het moeilijk om commercieel gevoelige informatie te delen, zoals prijzen, marges, levertermijnen, winstgevendheid per individueel product, enzovoort. Je kunt dan ofwel superconservatief zijn en niets delen, maar dat heeft grote nadelen. De andere partij zal jou wellicht niet vertrouwen en je verliest ook letterlijk kostbare tijd doordat je nog niets kunt beslissen. Ook een onderzoek in het kader van de antitrustwetgeving kan tijd kosten. Een oplossing hiervoor is een 'clean team'. Dat kan een derde partij zijn, bijvoorbeeld een consultancy, aan wie beide partijen gevoelige informatie geven. Beide partijen kunnen zich in het clean team ook laten vertegenwoordigen door bijvoorbeeld iemand die bijna met pensioen gaat. Zelfs als de deal niet zou doorgaan, heeft deze persoon er geen belang meer bij. Het voordeel van een clean team is dat het ongestoord zeer relevante informatie kan bekijken, bijvoorbeeld aankooprijzen voor dezelfde diensten of producten. Zo kun je een goede inschatting maken van kostenbesparingen in procurement, zonder dat de details uitlekken. Een bijkomend voordeel van het werk van een clean team is dat je na de goedkeuring van de deal onmiddellijk met een diepgaande analyse aan de slag kunt gaan. De verstandhouding binnen een clean team verhoogt ook het onderlinge vertrouwen tussen de entiteiten." ◀