

Fusies en overnames

Fusies en overnames

1. Fusies & overnames
2. Motivaties
3. Adviesrecht
4. Stappenplan
5. Facetten
6. Faalfactoren fusies
7. Faalfactoren medezeggenschap
8. Advies (procedure)

Fusies en overnames

- Fusie:
 - Samengaan van voorheen zelfstandige ondernemingen.
 - Hoeft geen integratie te zijn;
 - Cruciaal is wijziging in zeggenschap.
 - "Verkrijging of overdracht van de zeggenschap, direct of indirect, over een onderneming of een onderdeel daarvan, alsmede de vorming van een samenstel van ondernemingen" (SER)

Fusies en overnames

- Overname:
 - Fusie tussen ongelijkwaardige partners

Fusies

- Aandelenfusie
 - Ondernemer X koopt de aandelen van onderneming Y
- Bedrijfsfusie
 - Ondernemer X koopt alle bedrijfsmiddelen van onderneming Y (activa en passiva).
- Juridische fusie
 - Ondernemer X en ondernemer Y vormen samen XY

Motivaties

- Overnemer/koper:
 - Producten/diensten aanvulling op de eigen (verbreding portfolio)
 - Kennis aanvulling op de eigen
 - Toegang tot nieuwe markten
 - Verkrijging gewild merk
 - Vergroting marktaandeel
 - Vergroting schaal
 - Synergie (bedrijfskosten, inkoop)
 - Zekerstelling grondstoffen / afname

Motivaties

- Overgenomen / verkoper:
 - Schaal is te klein (kosten per eenheid te groot)
 - Onderneming telt onvoldoende mee
 - Investerings achter gebleven
 - Financieel zwak
 - Onderdeel hoort niet tot kernactiviteit (of imago)
 - Ondernemer heeft geld nodig

Adviesrecht?

Situatie OR bedrijf X	Advies?	Artikel
Bedrijf X wordt (geheel) verkocht, of fuseert tot bedrijf XY (gelijkwaardig)	Ja	25.1.a
Deel van bedrijf X wordt verkocht	Ja	25.1.b
Bedrijf X koopt (deel van) bedrijf Y	Ja	25.1.b
Bedrijf X gaat (duurzame) samenwerking aan met bedrijf Y	Ja	25.1.b
Verzelfstandiging deel van bedrijf X	Ja	25.1.a

Een (mogelijk/ideaaltypisch) stappenplan

	Fase	Documenten	OR:
1	Interne deliberatie	<ul style="list-style-type: none"> • Memo's • Toekomstanalyses • (Externe) verkenningen 	Aan boord klimmen Afspraken maken
2	In de etalage	Business-cases (koper)	Meedenken over partner
3	Onderhandelingen en keuze	Intentieverklaring (LOI)	Welke bedrijven Inhoud LOI
4	Due dilligence	DD rapport	Kennis DD-rapport
5	"Definitief" besluit	Contracten	Wie bestuurder?
6	Advies OR e.a.	Adviesvraag / advies	Speerpunten MZ-structuur
7	Organisatorische gevolgen	Nieuwe adviesvraag Sociaal plan	Speerpunten

Enkele facetten

- Memo's en toekomstanalyses
 - Aan fusies ligt vaak een geconstateerd intern of extern probleem ten grondslag.....
 -dan wel een bedrijfsstrategie
 - Geregeld met inbreng van extern bureau
 - Memo's en verkenningen niet altijd naar OR
 - "Art. 24" besprekingen: ideaal om info bijtijds te krijgen

Enkele facetten

- In de etalage
 - Potentiele kopers krijgen informatie (presentatie)
 - Onder geheimhouding
 - Kopers maken schattingen, doen (indicatief) bod
 - Verkoper selecteert
 - Extra info, nieuwe geheimhouding
 - Opnieuw selectie
 - Intentieverklaring

Enkele facetten

- Intentieverklaring
 - Is vaak rijk document, met intenties voor de (nieuwe) organisatie
 - Motieven voor de fusie
 - Prijs
 - Beoogde organisatiestructuur plus stappenplan
 - Zeggenschapsverhoudingen
 - Topstructuur
 - Ontbindende clausules (OR)
 - Is vaak al "voorgenomen besluit"
 - Niet standaard naar OR

Enkele facetten

- Due dilligence
 - Is vaak rijk / dik document
 - Risicoanalyses (integratie IT etc.)
 - Waardering activa
 - Staat van onderhoud vastgoed, vervuiling grond
 - Waarschijnlijk rendement
 - Analyse klantenbestand
 - Standaard niet naar OR (verkoper)
 - Koper is opdrachtgever/eigenaar

Enkele facetten

- Contracten
 - Gedetailleerd, lijevig, juridisch
 - Definitieve koopcontracten
 - Statuten nieuwe rechtspersoon
 - Samenstelling, reglement toezichthouder
 - Samenstelling, bevoegdheden en verantwoordelijkheden Raad van Bestuur

Faalfactoren fusies en overnames

- Schattingen lopen uiteen: merendeel fusies mislukt
 - Tunnelvisie
 - Alle kaarten op één optie
 - Veronachtzamen, bagatelliseren risico's (cultuur, IT)
 - Blick naar binnen, evenredigheid
 - Fusie kost erg veel (energie en geld)

Faalfactoren fusies en overnames

- Ruzie in de top
- Loopgravenoorlog bloedgroepen
- Wel doelen gesteld, geen strategie ontwikkeld

Faalfactoren medezeggenschap

- Vragen en kritiseren, niet stellen
- Gefixeerd op sociale component
- Teveel op details, geen grote lijn
- Bang voor oversteken Rubicon: tegenstribbelend voortgetrokken

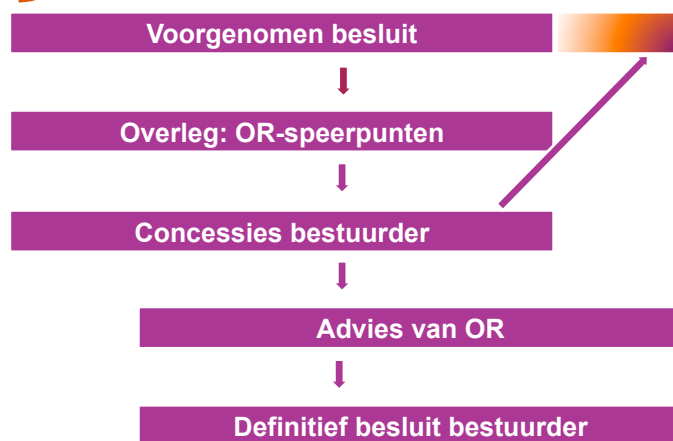
Faalfactoren medezeggenschap

- Meewerkend voorwerp in onwetend houden medewerkers

De adviesprocedure: gebruikelijk



De adviesprocedure: gewenst



Tips voor het advies

- Vermijd "positief" of "negatief"
- Beantwoord; in volgorde:
 - Is fusie / overname gewenst?
 - Is *deze* fusie / overname gewenst?
 - Zijn risico's in kaart gebracht en aanvaardbaar?
 - Zijn sociale gevolgen in kaart gebracht en in verhouding?
 - Welke concessies / toezeggingen zijn in proces gedaan?
 - Wat wil de OR per se in definitief besluit?