



Mergers & Acquisitions

Towards a new acculturative model

June 2012 *Rutger Oosterhold*



UNIVERSITY OF TWENTE.

Mergers & Acquisitions: Towards a new acculturative model

UNIVERSITY OF TWENTE.
Faculty of Management and Governance
Master Business Administration
International Management

June 2012
Rutger Oosterhold

Supervisory committee:
First supervisor: Dr. H.J.M. (Huub) Ruel
Second supervisor: M.R. (Martin) Stienstra MSc

PREFACE

This master thesis is the result of a study on mergers and acquisitions (M&A). It is the final report of the master business administration at the University of Twente (UT), with the track international management.

Topics on mergers and acquisitions during courses at the UT always gained more of my interest than other topics. Because of the multiple disciplines that are required by M&A, the topic was treated in various courses.

The treasures of an organization are the humans in it, without humans there is no organization. To unite two human groups is a delicate process. This is what happens at M&A to some level. Therefore it interested me studying this topic.

This research was conducted with the collaboration of twelve organizations located in the Netherlands. I would like to thank the (accountable employees at the) organizations for their participation in this research. They scheduled meetings in pressures time and welcomed me with great hospitality.

I also would like to Huub Ruel (first supervisor) and Martin Stienstra (second supervisor) for their contribution. They assisted me with valuable information and advice. Specials thanks go out to Huub Ruel for his effort, patience and trust.

Furthermore, I would like thank my parents for their support. I would also like to thank my brother and friends for their valuable contribution to this paper.

Rutger Oosterhold
June 2012

Participated organizations:

Achmea

BinckBank

Delta Lloyd

ERIKS

FrieslandCampina

Imtech

Randstad

SNS REAAL

TenCate

TomTom

Anonymous 1

Anonymous 2

Sdu Uitgevers – OverFusies.nl

SUMMARY

Mergers and acquisitions (M&A) are a unique ability for corporate renewal. They give the ability to meet strategic objectives more quickly than by autonomous growth or partnerships. M&A seems to become more popular from one generation to the next. Notwithstanding the popularity, there are still many M&A that fail to meet their objectives.

There are various causes surrounding in the M&A domain for those failures. The last decade the human element has been characterized as a key element in the success of M&A, especially the cultural part. This study mainly concerns organizational culture and its contribution to the success of M&A. There is still a discussion in the M&A domain to what extent failures can be attributed to the combination of organizational cultures. Nevertheless the majority of the scientists involved agree that the human element contributes highly to merger outcome.

The process of adaption between the organizational cultures is an important part of the M&A integration. Acculturation refers to the process of cultural change due to the interaction between two different cultures. The different ways of adapting can be categorized in so called acculturation modes.

A new acculturative model is presented in this paper based on a model of Nahavandi and Malekzadeh (1988). Their original model gives a preferred acculturation mode based on the relatedness of the business to be acquired and the degree of multiculturalism. Multiculturalism refers to the level of subcultures within an organizational culture. The improved design of this model, a new acculturative model, uses the motive of the M&A and the organizational culture to provide the preferred acculturation mode. The motive of an M&A and the relatedness of the business can easily be switched since they closely relate to each other. This also accounts for the organizational culture and multiculturalism.

By this new acculturative model practitioners and scientist are better able to determine the preferred acculturation mode.

Therefore the research question of this study is:

What acculturation mode is favorable for combining organizational cultures at mergers or acquisitions?

This research can be categorized as a multiple case study, with a deductive approach. The research model is therefore based on existing scientific literature. The study is exploratory in nature and this makes it a qualitative research method.

The data is collected at twelve successful merged organizations. The persons that have been interviewed were in charge of the M&A process or encountered the process closely by the ones that were in charge.

There is not a single answer to the research question. Every organization has its own organizational culture and every merger and acquisition has its own motive. However, every specific organizational culture and every M&A motive can be categorized in a certain type, depending on its characteristics.

The combination of organizational culture type and M&A (main) motive has a preferred acculturation mode. This acculturation mode can be provided by the use of this new acculturative model.

Based on the information gathered via the cases in this study, there is a calculated estimation made to what extent the model fits. The fit is based on the extent to what the preferred acculturation modes provided by the new model corresponds to the executed acculturation modes by the cases. This new acculturative model fits for two third the reality in this research.

In general managers undermine the contribution of the organizational culture to a successful outcome of the M&A. There are some organizations (within this study) that merge or acquire without a well-designed integration plan. Those organizations act relative reactive within the integration process.

Organizations that merge or acquire rarely experience more problems than the ones that do it more often. A lot of issues and actions are new to them, and they do not oversee the long term consequences.

On the other hand, organizations that merge or acquire often have a better knowledge of what to expect and know how to deal with it. Their integration plan is solid and gives a clear guidance for the entire process.

All cases execute a due diligence procedure before the transaction is made. Only one organization has a due diligence procedure with a section that explicitly examines the organizational culture of the target company. The fact the organizational culture is such an underexposed element in the due diligence phase is probably due to reason that managers find it hard to work with culture. They struggle to define and analyze organizational culture and therefore fail to prepare for it.

There are only three out of twelve cases that had a clear strategy for their M&A.

Most interviewees consider their merger or acquisition as a success. Remarkable is the fact that some struggle to define the success of the combination. They also summed up good elements of the combination that were not likely to be an objective of the M&A, but more a positive side effect. This phenomenon somehow characterizes the inferior strategy and objectives of the M&A.

INDEX

Preface	2
Summary	3
Index	5
1. Introduction	7
1.1 Background	7
1.2 Objectives.....	8
1.3 Research question	8
1.4 Research strategy	9
2. Literature research	10
2.1 M&A	10
2.1.1 M&A in general	10
2.1.2 M&A Motives	11
2.1.3 M&A Process	12
2.1.4 Why M&A's fail	14
2.2 Types of organizational culture.....	15
2.3 The relation of organizational culture and M&A	17
2.4 Modes of acculturation	18
2.5 A new acculturative model	19
2.5.1 Degree of Relatedness	20
2.5.2 Degree of Multiculturalism	21
2.5.3 A new acculturative model	23
2.5.4 Notions	24
3. Research Methodology	26
3.1 Objective and strategy	26
3.2 Data collection & sampling	26
3.3 Data Analysis	28
4. Findings	29
4.1 Introduction	29
4.2 Participated organizations	30
4.3 TenCate	31
4.4 Randstad	32
4.5 Imtech	33

4.6 ERIKS	34
4.7 BinckBank	35
4.8 TomTom	36
4.9 SNS REAAL	38
4.10 FrieslandCampina	39
4.11 Merger in retail.....	40
4.12 Delta Lloyd.....	41
4.13 Achmea.....	42
4.14 Large Dutch Pension Fund.....	43
4.15 Cross-case Analysis.....	45
Part 1 – Fit between model and reality.....	45
Part 2 – Additional case information.....	47
5. Conclusions and Recommendations	49
Introduction.....	49
5.1 Discussion	49
5.1.1 Misfit explanation.....	49
5.1.2 Culture	50
5.1.3 Strategy	50
5.1.4 Success	51
5.2 Conclusion	52
5.2.1 Model conclusions.....	52
5.2.2 General conclusions	52
5.3 Relevance	53
5.4 Reflection.....	54
5.5 Future research	54
References	55
Appendix.....	59
I - Interview Topics	59
II - Transcribed organization interviews.....	60

1. INTRODUCTION

1.1 Background

Mergers and acquisitions (M&A) are a unique ability for corporate renewal. They give the ability to meet strategic objectives more quickly than by autonomous growth or partnerships. M&A gives the acquirer instant access to new markets, products or new developments (Haspeslagh and Jemison 1991).

Merger and acquisitions take place since there are synergies expected by the combination of the target company and the acquiring firm. The combination of organizations itself does not create value, the actions taken after an agreement by the incorporated managers do. They are responsible for the decisions and determine the outcome of a combination (Haspeslagh and Jemison 1991).

The last decades M&A's seems to come in waves, with the first one in 1897 (Kummer & Steger 2008). Despite these waves, the mean number of M&A deals keeps growing (The Economist 2011). M&A strategies seem to become more popular from one generation to the next (Kummer & Steger 2008). This means that more firms will face these challenges than before, the common M&A deals become the higher the desire for successful M&A.

Notwithstanding the popularity, there are still many M&A's that fail to meet their objectives. The high failure rates have most often been explained by the problems involved in integrating the acquiring and the acquired firm (Sarala 2010). Cooper and Cartwright (1993) argue that poor success rate of M&A is attributable to incompatible cultures. However, a moderate degree of distinction between the firms cultures result in the most successful integration. In such a case, both parties have enough similarities to take advantage of the differences (Marks and Mirvis 2011). Nonetheless, various authors relate M&A failures to culture. They also argue that the merger of anticipated strategic suitable partners has failed due to the contribution of poor culture fit (Chatterjee *et. al* 1992). According to Schuler and Jackson (2001) human elements contribute highly to merger outcome. Undermining these will decrease the likeliness to a successful outcome.

The process of adaption between the organizational cultures in the M&A is an important part of the integration. The different ways of adapting can be categorized in so called acculturation modes (Nahavandi and Malekzadeh 1988).

There are also scientists that argue that one is explaining post-merger disappointments or organizational problems with cultural differences too easily. They found it rather convenient to blame unspecified cultural differences for the problems encountered instead of, for example, searching for managerial mistakes. As a result, there is confusion and probably an insufficiently grounded understanding of the roles cultural differences play in post-merger change processes (Vaara 1999).

The impact of the cultural differences between the merging organizations has positive and negative effects on the performance (Stahl and Voigt 2005). The meta-analysis, executed by Stahl and Voigt (2005), relates this to the different research methods and performance

measures. The three main performance measure streams within the “cultural differences M&A field” are; accounting-based measures, stock market-based measures and socio-cultural integration outcomes. Yet the incorporated studies cannot reveal whether the cultural differences had an overall positive or negative outcome, statistically significant and non-significant studies included.

1.2 Objectives

The objective of this study is to smooth merge cultures of two independent organizations by using the most favorable acculturation mode for that specific integration strategy. By gathering information from (successful) executed M&A’s, the source(s) for the outcome will be determined for that situation. In order to find out when cultural differences contribute positively to the M&A process and when they do not. The results of this objective will contribute to a better insight in the integration process and enhance the success of it. The results can be used for further research by scientists or practitioners as well.

Main problem statement:

Managers struggle in combining different cultures in merging organizations. They often do not realize that cultural differences are too large for a smooth and seamless mergence of two organizational cultures.

There has been a lot written about cultural differences in the M&A field. However, researchers often lack any specification about the cultural type they are dealing with. The cultural differences in this study are narrowed at organizational culture (OC), other culture types are excluded. This does not implicate that organizational culture is not affected by other culture types, for instance national culture. It holds the limitation that the merger of two organizations just says something about the culture of those two organizations, not the entire national culture of the respective countries. Within this study, the term culture refers to organizational culture, if not than the particular culture type is mentioned. Chapter two will elaborate on organizational culture.

Although a merger or an acquisition are not exactly the same, they are often used simultaneously. The result of both can roughly be considered as the same and therefore does not pose a problem to use them at the same time. It is not relevant for this study to separate those two expressions, since the aim is on combining cultures from two organizations, which accounts for both expressions.

1.3 Research question

Based on the background and the objective stated before, the research question of this study is formulated as:

What acculturation mode is favorable for combining organizational cultures at mergers or acquisitions?

Sub questions:

How can organizational culture be categorized?

What is an acculturation mode?

1.4 Research strategy

The research will be based on a deductive approach. In this case it means executing a literature study that results in a theoretical framework, the framework will be tested by expert interviews.

Specifically, a respective number of merged organizations and organizations that have acquired will be chosen. The incorporated managers at the M&A integration activities are interviewed in-person. Thereby it means that the study will be exploratory of nature. The organizations are multinational enterprises (MNE) and national enterprises, located in the Netherlands.

2. LITERATURE RESEARCH

Introduction

The main goal of this chapter is to elaborate on the theoretical concepts accompanying this study to a deeper level. The chapter starts with general facts and information about M&A, followed by the motives for a combination, the process and why they fail. The relation between M&A and organizational culture will be elaborated on, supplemented with scientific literature about this topic. At the end of this chapter there will be a new model presented with favorable integration strategies aimed at acculturation of the two combining organizations.

2.1 M&A

2.1.1 M&A in general

The terms merger and acquisition are used in this study as follows; a merger is intended to mean the integration of two relatively equal entities into a new organization, an acquisition is intended to mean the takeover of a target organization by a lead entity (Marks and Mirvis 2011). However, due to considerable overlap in the use of terms “merger” and “acquisition” in previous research, will the terms not be separated since the theoretical arguments of this study build on the M&A literature (Sarala 2010).

The terms mergers and acquisitions are used interchangeably in this study, as done by most practitioners and researchers in this field. To enhance readability of this paper the term ‘combination’ is used as a reference to either a merger or an acquisition. Mergers and Acquisitions continue to be one of the most popular strategic actions for corporate development. In 2004, 30.000 acquisitions were completed globally, equivalent to one transaction every 18 minutes. The total value of these acquisitions was \$1.900 billion, exceeding the GDP of several large countries (Cartwright & Schoenberg 2006).

Remarkably, despite this popularity, a substantial number fail. Failing means in this case; not achieving the objective(s) within the planned time path or not at all.

There are various figures that can be found about M&A success rates. They are all underpinned by their individual research, given the fact that ways of measuring vary which makes comparing difficult. Some base their figures on subjective data, like obtaining performance assessments of managers involved in combinations. Internally managers of acquiring firms report that only 56% of their acquisitions can be considered successful against the original objectives set for them (Cartwright and Schoenberg 2006). Other figures are based on objective data like the stock market returns or profitable gains (Schoenberg 2006). There are authors that have executed meta-analyses on acquisition outcomes, and argue that due to this inconsistency in performance measure the knowledge development in the M&A domain even have held back (King *et al.* 2004). Although based on these diverse measures, it is plausible that half of the combinations fail (Schoenberg 2006).

M&A are risky and challenging, since they encompass a wide range of management aspects incorporating the operational, strategic, cross-cultural, financial and behavioral discipline. All these disciplines are a potential source of failure. Every combination is unique, since discipline, value and conditions differ in each case. However, some management disciplines contribute more to M&A success than others and should get more attention during the combination process.

There has been research conducted for more than 30 years in the M&A domain, and yet there are minor improvements in the success rates (Marks and Mirvis 2011). Most combinations result in financial fiascos and cause a lot of unwanted results for the organizations and the employees involved.

Combinations have a substantial impact on the stakeholders, either the target company as the acquirer. The target company shareholders obtain their short-term gains by selling their shares. The managers at the target companies encounter considerable acculturative stress. According to Krug and Aguilera, as cited in Cartwright & Schoenberg (2006), this results in an average of 70% resigns in the five years following the completion.

One of the most striking but persistent findings throughout this literature is that target firms typically experience large, significant abnormal returns at the deal announcements. Shareholders of acquiring firms on average do not benefit from the mergers, even though it appears that M&A do create value on average (Canina *et al.* 2005).

Summarizing, the combination of two organizations does not always provide the predicted outcome. There are a lot of factors that contribute to the outcome of M&A due to the complexity of it. If M&A success is so doubtful, what are the motives behind a merger? This will be treated next section.

2.1.2 M&A Motives

The primary motivation for M&A deals is the quest for growth. When internal growth initiatives do not materialize, or there are no other organic growth options, M&A transactions prove to be the only way to create growth (Kummer & Steger 2008). The quest for growth arises from the demand to attain the firm's strategic objectives, a combination points out to be the quickest and least expensive way to meet them. Lots of lists circle in the M&A domain about the motives for a combination, some tall other smaller in size. If these individual motives are stripped to their core, then they can be structured in five general motives.

There are five general motives for M&A (Bower 2001):

- to deal with overcapacity through consolidation in mature industries;
- to roll-up competitors in geographically fragmented industries;
- to extend into new products or markets;
- as a substitute for R&D; and
- to exploit eroding industry boundaries by inventing an industry.

In fact, there are more specific motives for a combination, but they can all be traced back to one or more of the above mentioned motives. These five motives have considerable similarities but differ on fundamental elements, specifically their strategic objective(s). The first motive -the overcapacity motive- has the strategic objective by the acquiring company to eliminate capacity in the target company to gain market share with a more efficient operation. These combinations often occur in mature and capital-intensive sectors with a substantial overcapacity, like the automotive sector, petrochemical and the West European beer market. The objective of the roll-up in geographically fragmented industries motive is to expand the company geographically, but the operating units remain local. This motive has major

similarities with the previous one, however they vary fundamentally since their strategic rationales are different. The geographical roll-up is aimed at creating economies of scale and scope, and so creating industry giants. Instead of eliminating capacity for a more efficient operation, like the overcapacity combinations do. Examples of this type of combination motive are the expansion of many hotel chains, the roll-up of regional banks by large international ones and many large accounting organizations are created this way. The product or market extension contains the objective for the acquirer to extend its product line or international coverage. The R&D motive consists of acquiring external R&D instead of in-house to quickly build a position in the market. These types of acquisitions often occur in rapidly innovating industries like the high-tech or biotech. In these industries with short product lifetime cycles, there is a possibility that one is not able to develop the resources in-house quick enough, acquiring the development is the only opportunity or miss it. The fifth motive for a merger or acquisition is the industry convergence. A company is confident that a new industry is emerging and collects resources from existing industries, which boundaries are eroding, to gain a position in this new industry. This motive entails inventing an industry, based on a business model with an unproven hypothesis.

Private investors are disclosed from those five motives, since their aim is not on integrating the acquisition in their own organizational structure. These motives account for expanding the organization's own activities (Bower 2001).

Summarized, there are five main motives for a merger or an acquisition. There are dozens of specific motives for M&A, but looking at the core of those specific motives they can be linked to one of the five main motives. How an M&A process looks like is elaborated on in the next section.

2.1.3 M&A Process

Before the M&A process is started, it is very important to ensure that the combination supports the firm's overall corporate renewal strategy (Haspeslagh and Jemison 1991). M&A's that are not driven by any strategic intent are unlikely to succeed. If the true motives behind a combination have more to do with "nonstrategic" forces—say, the desire to run the largest company in an industry or fear of being swallowed up by competitors—than value creation is unlikely because there are few benefits to be leveraged by joining forces (Marks and Mirvis 2011).

If in-depth analyses has outlined that to merge or acquire is the most favorable strategy for the firm's growth, instead of autonomous growth or strategic alliances, the M&A process may start.

Based on one of the motives stated in the previous section the combination process consists of the following steps:

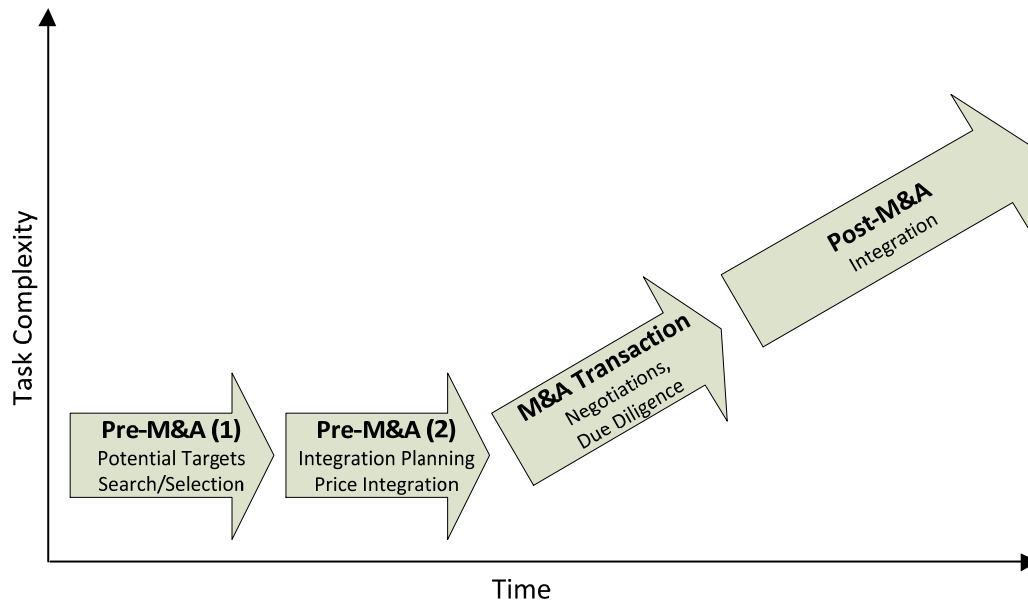


Figure 1 - M&A Proces and Task Complexity (Kummer and Steger 2008)

As is noticeable in figure 1 the task complexity is increasing with the time, the first phases are relatively easy, but later ones are increasingly complex. The two pre-M&A phases consist of target selection and planning for the coming phases. These phases are necessary steps, but are not sufficient to make the entire M&A transaction a success (Datta 1991). In the third phase, the transaction, the organization truly interact with each other via negotiations and due diligence. Due diligence has become more familiar the last years in the M&A domain. It is an essential part of the M&A transactions phase. Due diligence refers to the activity of discovering the target firm by the acquirer. The due diligence work shows the target firm's strengths and weaknesses. This comprehensive examination should enlighten obstacles and other problems that can harm the successful outcome of a combination (Whalley and Heymann 1996). Every step in the M&A process has its importance. However, the key phase is the integration phase. The value has to be created here, therefore this step is crucial for a combination to succeed or fail (Shaver 2006). Even if an acquisition opportunity is sound, the expected synergies have to be realized during the integration phase (Haspeslagh and Jemison 1991). Due to the major influence of the integration on the combination's success, it is therefore the most complex and risky part. Research shows that the opportunity for mergers to fail is greatest during the integration process (Simpson, 2000 as cited by Nguyen and Kleiner, 2003).

The way acquisition decisions are made, and how the process is managed, are crucial for the success of it. The creation of the expected value is only noticeable after the entire combination process is executed. Then one is able to determine if the knowledge is transferred properly and people from both organizations collaborate successfully to create the expected value (Haspeslagh and Jemison 1991).

Summarizing, the M&A process is a delicate process. Seemingly small decisions in early stages can have a major influence on the success of a combination. The most complex, and therefore, most risky part of the process is the integration phase, this is where the value has to be created. This is also the main source where M&A's fail. Why they fail will be treated next.

2.1.4 Why M&A's fail

As stated in section 2.1.1 M&A's have low success rates or fail often, but *when* is a combination a failure or success. These terms refer in this case to what extent the planned objective(s) is(/are) successful achieved within the given time limit.

The main failure source of M&A's is that the action is not based on the corporate strategy (Haspeslagh and Jemison 1991, Marks and Mirvis 2011). Companies often spend insufficient time analyzing and anticipating current and future market trends as well as integration issues (Nguyen and Kleiner 2003).

After decades of research on M&A's, there are still no critical success factors found. The proposed critical success factors for M&A are as numerous as the consultants, managers and academics in the field (Kummer and Steger 2008). The same authors argue that the interdependency of factors can add complexity to the mix and cause significant problems. This is far from being well understood otherwise the success rate of M&A's would have improved drastically as a result of defining these success factors. However, Kummer and Steger (2008) relate the success to the impediments of unrealistic expectations, (over)confidence, promoters of external advice, distrust and group dynamics. According to them these four reasons play vital roles.

The first one, unrealistic expectations, are related to the inertia of the people and organizations. Their resistance creates delay and the whole M&A process slows down, this is undesirable since the speed of the integration is related to the success of the combination. The second reason that plays a vital role is the confidence of managers. Although confidence can contribute to the success of a combination and is necessary to convince and stimulate others, overconfidence is killing. This risks overbidding due to the fact that they assume that the market underestimates the acquirers own value and therefore over evaluate target firms. Furthermore, it may lead to underestimation of the integration process due to the illusion of full control over the organization. The third one, promoters of external advice, may push firms to a combination for self-interest, to offer the firm their services to guide the firm through the M&A process. The criteria of the promoter are the amount of fees for their sold services or projects, not the success of a combination. The fourth vital role according to Kummer and Steger (2008) is distrust and group dynamics. Distrust is created by the firm's employees for the uncertain future they face. How does the restructuring affect them or even worse, do they lose their jobs? Group dynamics can contribute to the failure of a combination in the way that responsibilities are shared, at the board of directors or management team. This results in the fact that groups make more extreme decisions.

Sudarsanam (1995) adds to these failure sources for executing M&A's the managerial self-interest. Managers may undertake M&A for empire-building, self-fulfillment and job security. The empire-building syndrome pursues growth of the firm in size, since this results in more status, power and remunerations for the manager(s). The self-fulfillment reason is to deploy their underused managerial skills and (young) talents. Job security incorporates avoidance of being taken over by others.

These are some often mentioned reasons by scientist why M&A's fail. In fact, there are more specific reasons or a combination of those reasons why the merger is not successful.

However, the key factors for success and the reasons why M&A often fail, remain poorly understood. A meta-analysis of 93 published studies by King et al. (2004) found that none of the most commonly studied antecedent variables (degree of diversification of the acquirer,

degree of relatedness, method of payment, acquisition experience) were significant in predicting post acquisition performance (Stahl and Voigt 2008).

Nonetheless, there are scientists relating the high failure rates of M&A to the cultural differences between the organizations, which results in problems during the M&A integration phase (Veiga et al. 2004; Datta and Puia 1995). Bijlsma-Frankema (2001) argues that cultural differences are the most prominent issue for not achieving the predicted performance, losing key employees and a source for time consuming conflicts.

It may be clear that there are various causes or a combination of causes that attribute to the failure of a merger. Some factors seem to have a greater impact than others on the outcome, cultural differences are one of those greater factors.

After decades of research, there are still no critical success factors found for M&A's. However, there is an overall agreement that cultural differences play a crucial role in the failure or success of M&A's. The next section elaborates on organizational culture.

2.2 Types of organizational culture

Every group, organizational or otherwise, has its own unique culture based on shared past experiences by its members (Schein 2004). Cartwright and Cooper (1993) elaborate on a model of Harrison (1972) to categorize different types of organizational culture. There are various scientific articles for the identification of organizational cultures, however the Harrison (1972) typology is still commonly used in science. This means it is a respected and still relevant method of classifying organizational cultures. The adjustments Cartwright and Cooper (1993) made are as a means of conceptualizing and assessing organizational cultures in the M&A context.

The model consists of four general types organizational culture; The power, role, task/achievement and person/support culture. Every type has its own characteristics, which will be explained below.

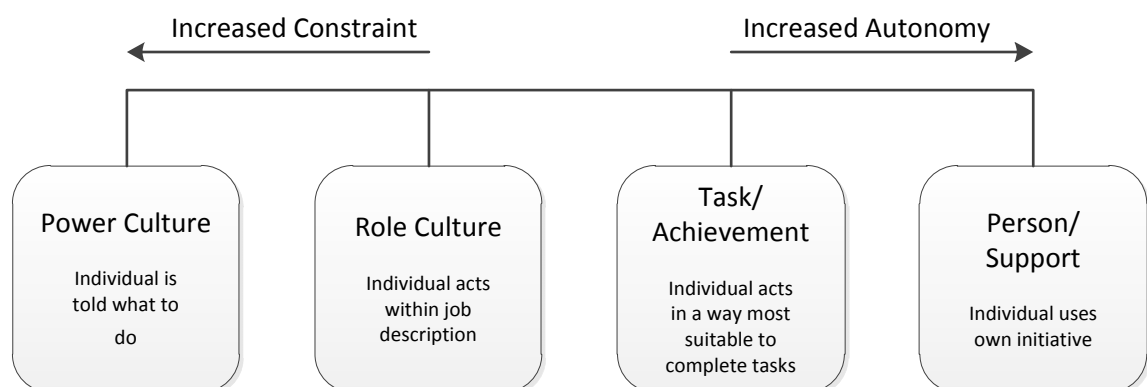


Figure 2 – Organizational culture types (Cartwright and Cooper 1993)

Power

The main characteristic of this type is the centralization of power. "Power cultures" impose the highest degree of constraint on individuals in that they provide the least opportunity for employee participation and consultation. Employees are expected to obey instructions without question. The managerial style is highly commanding (Cartwright and Cooper 1993).

Role

This culture type can be characterized as a bureaucracy, where logic, rationality and efficiency have pride of place. What important is, are functions rather than people, and division of labor is highly specialized. There are many rules and clear limits for work areas and authority. The hierarchy is formalized and clear to all (Gertsen *et. al* 1998). However, role cultures tend to develop and retain characteristics of the power culture, they are somewhat looser. In contrast, role cultures strive to maintain less formality and are more informative and "open" (Cartwright and Cooper 1993).

Task/Achievement

The primary emphasis is on the actual tasks to be solved. The nature of the tasks determines how one works. For example, in a new high-tech company, the organization is characterized by flexibility, autonomy and creativity. The tasks are challenging, but the employees run the risk of burning themselves out (Gertsen *et. al* 1998).

Person/Support

The organization is egalitarian and the structure is minimal. The growth and development of the individual is regarded as the most important factor. Decisions are made collectively and all information is shared. Person cultures are often non-profit organizations (Gertsen *et. al* 1998).

There are organizations that fit well in the upper mentioned organizational culture types. Although organizational culture often is used as if organizations have a monolithic culture, most firms have more than one set of beliefs influencing the behavior of employees. These various subcultures within one organization may be divided along occupational, functional, product or geographical lines; such subcultures may be enhancing, orthogonal, or counter to one another (Sathe, 1985 cited by Nahavandi and Malekzadeh, 1988). However, next to the different organizational subcultures there is often a dominating culture that accounts for the organization in general (Schein 2004).

Research elaborated by Cartwright and Cooper (1993) compared pre-combination dominant cultures of the partnering organizations with post-combination assessments of the new, emergent culture that was created and its coherence. This resulted in the fact that some of those four culture types integrate better than others.

Summarizing, Cartwright and Cooper (1993) have categorized organizational cultures in four types. Although cultures are hard to categorize, they use certain descriptive characteristics which account for a specific organizational culture type. In the next section, the relation between M&A and organizational culture in the scientific literature is treated.

2.3 The relation of organizational culture and M&A

A lot has been written about (corporate or) organizational cultures in relation to M&A. Some are theoretical (Nahavandi and Malekzadeh 1988; Jemison and Sitkin 1986) others are case studies (Buono 2003; Panchal and Cartwright 2001) and also meta-analyses on post-acquisition performance (Stahl and Voigt 2005; King *et al.* 2004; Datta *et al.* 1992). The quantitative studies examined in this stream are mainly aimed at some form of financial performance (Chatterjee *et al.* 1992; Datta 1991). Others tried to measure organizational culture (Veiga *et al.* 2000).

There are three main streams within the domain of M&A and the role of culture, namely; the cultural fit perspective, the acculturation perspective and the social constructivist perspective (Stahl and Voigt 2005).

Cultural fit models are based on the idea that the degree of culture compatibility between the organizations involved in a merger or an acquisition is a critical determinant of the subsequent integration process. Perhaps the most widely cited cultural fit model is Cartwright and Cooper's (1993) model of culture compatibility in M&A (Stahl and Voigt 2005). The acculturation perspective focuses on the acculturation process rather than on stable cultural differences between the parties involved in M&A's. Acculturation is achieved through the development of a common organizational language, mutual consideration, and values promoting shared interests. As such, acculturation can be considered a prerequisite for M&A success, especially when high levels of integration are required (Stahl and Voigt 2005). While the extant cultural fit and acculturative models rest on a predominantly functionalist and objectivist understanding of culture (Morgan & Smircich, 1980), social constructivists view culture as based on shared or partly shared patterns of interpretation which are produced, reproduced, and continually changed by the people identifying with them (Stahl and Voigt 2005).

By a merger or an acquisition, two organizations are combined to one entity. This also incorporates that the respective organizational cultures have to integrate. The level of integration and therefore the interaction between the two organizational cultures is depending on the merging strategy. When a new organization is formed, out of two formerly independent ones, at least for a part of the employees there will be a change in structure and work processes that they have to adapt. These changes will occur, since two independent firms seldom show exact resemblance in the way they organize work processes and in what they expect employees to do and to strive for (Bijlsma-Frankema 2001). Culture plays a crucial part in the way employees react to the new structure of their work environment, ranging from quick adaptation and commitment to the new expectations, to resistance, withdrawal and other forms of unproductive behavior (Bijlsma-Frankema 1997).

Jemison and Sitkin (1986) argue that to make acquisitions work there is a need to achieve an organizational fit between the two companies by matching administrative systems, corporate cultures or demographic characteristics. Sufficient degrees of strategic and organizational fit ought to guarantee an acquisition's success.

As organizational culture is as fundamental to an organization as personality is to the individual, the degree of cultural fit that exists between the combining organizations is likely to be directly correlated to the success of the combination (Cartwright and Cooper 1993).

There are scientists that argue that the two organizations need to integrate in such a manner that they become as equal as possible to create an organizational culture that is favorable for both parties (Nguyen and Kleiner 2003). However, Haspeslagh and Jemison (1991) note that the nature of the interdependence in an acquisition depends on how value will be created. This determines the degree to which the organizational identity of the target company should be maintained. In other words, the motive behind the acquisition determines the level of integration.

Weber *et al.* (2011) argue that research on M&A negotiation reveals that many failures of M&A find their cause in the mismatch in cultures (Kennedy, 2001) and the lack of fruitful contacts and information exchange between the two sides at various stages (de Beaufort & Lempereur, 2002).

Cartwright and Cooper's (1993) research learned about what constitutes good or poor post-merger and acquisition managerial practices. Most important, however, was discovering that the existing pre-combination cultures of the partnering organizations played a crucial and fundamental role in determining merger and acquisition outcomes. Variations in performance were linked to the cultural dynamics of the organizational marriage. While cultural conflict often plays a prominent role in producing merger failure, it is often neglected when benefits of a potential merger are examined (Nguyen and Kleiner 2003).

Organizational culture is the identity of an organization and is therefore hard to change, which makes combining two organizational cultures a delicate job. The level to which the two organizations have to be integrated depends on the motive in order to be successful. This is the essence of the model created at the end of this chapter. The older model for preferred cultural integration is treated in the next section. This older model is the body for the improved model shown in subsection 2.5.4.

2.4 Modes of acculturation

In 1988, Nahavandi and Malekzadeh published a model that provides modes of acculturation. In this study acculturation refers to the process of cultural change due to the interaction between two different cultures. According to Cambridge dictionary (2012) acculturation means; Changing of one culture to be more like another.

This model is based on the modes through which acculturation takes place according to anthropologist Berry (1983, 1984). Nahavandi and Malekzadeh (1988) have incorporated these modes in a model that can be used at mergers and acquisitions, see figure 3. The purpose of this model is to reduce the level of acculturative stress. The level of acculturative stress refers to the degree of avoidance to integrate with another culture, in order to retain one's own culture.

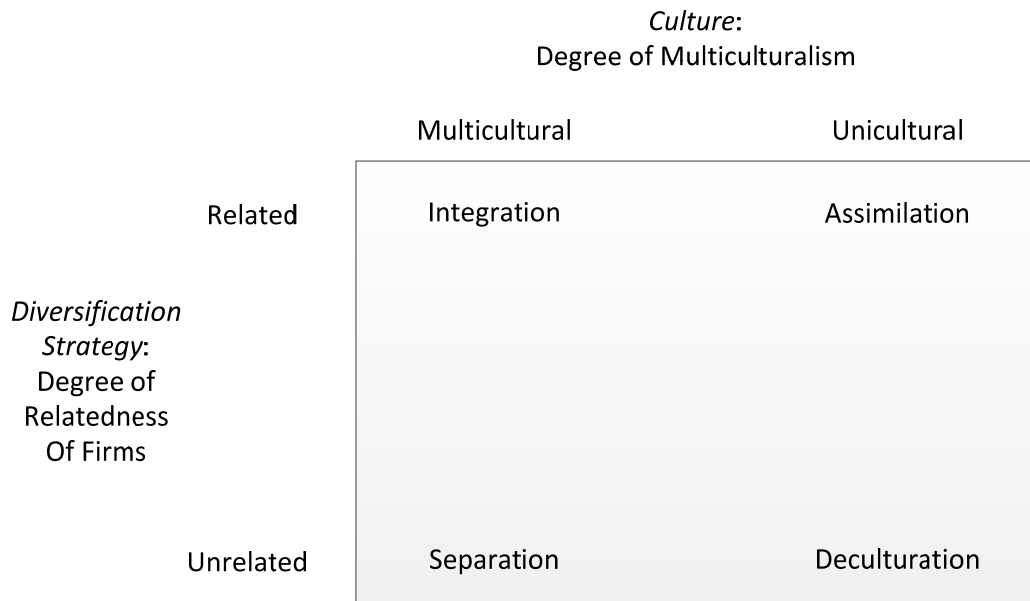


Figure 3 – Acquirer’s modes of acculturation (Nahavandi and Malekzadeh 1988)

This model is designed from the acquirer’s perspective or the dominating merger partner. Degree of relatedness refers to how much the businesses of the two partnering organizations differ. Degree of multiculturalism refers to the amount of different cultures within the organization of the acquirer.

The model concerns four different modes of acculturation depending on the situation of the acquirer and the acquired organization. *Integration* is the ideal mode of acculturation. There is interaction and adaptation between the two cultures, which result in the evolvement of a new culture which represents the best of each culture (Cartwright and Cooper 1993). In contrast to integration, *assimilation* is always a unilateral process in which one group willingly adopts the identity and culture of the other (Nahavandi and Malekzadeh 1988). This is a “one-way mode” where the acquired adapts the culture and systems of the dominant organization. *Separation* as a mode of acculturation involves attempting to preserve one’s culture and practices by remaining separate and independent from the dominant organization. Separation means that there will be minimal cultural exchange between the two organizations (Nahavandi and Malekzadeh 1988). Deculturation involves losing cultural and psychological contact with both one’s group and the other group, and it involves remaining an outcast to both (Nahavandi and Malekzadeh 1988).

This model is the start for a more practical model and is therefore improved for usage by practitioners, see the coming section.

2.5 A new acculturative model

In this section, a new acculturative model (NAM) will be explained. The left side of the model will be explained first, this concerns the degree of relatedness and its relation to the M&A motives. Subsequently the top of the model will be explained, where the relation between the degree of multiculturalism and the respective cultures are displayed.

Before commencing the M&A process, thorough analyses has to prove that a merger or to acquire an organization is the most favorable strategy for organizational growth. As elaborated on before in section 2.1.3, M&A's not based on strategic intensions are unlikely to succeed (Haspeslagh and Jemison 1991; Marks and Mirvis 2011).

However, almost any reason for M&A can be traced back to a 'strategic' decision. There are five main motives for a combination (Bower 2001) elaborated on before in section 2.1.2. If the true motive will not fit in one of those five motives, it is doubtful to enter the M&A process, since succeeding is not likely. Such a bad motive is for instance empire-building, so managers receive a higher status and more respect.

Since the motive for a combination has to be based on a corporate strategy, is it the input for this new acculturative model for determining the preferred integration strategy.

This new (improved) model finds its roots in the model of Nahavandi and Malekzadeh (1988) elaborated on in section 2.4. The two most opposite diversification strategies (related or unrelated) and cultures (multicultural or unicultural) are used in their model. Those are the two ends of each specific domain, one cannot point out what is in between. It is unlikely that a target organization is just multicultural or unicultural, or the degree of relatedness is related or unrelated. Most organizations will be "somewhere" in between. In essence the model of Nahavandi and Malekzadeh (1988) is helpful, but not straight forward or detailed enough for practitioners to be useful. This new acculturative model is more practical and hereby it is easier for practitioners to determine their preferred acculturation mode.

2.5.1 Degree of Relatedness

Nahavandi and Malekzadeh (1988) propose measures to be used for the determination of the degree of relatedness (e.g. Rumelt 1982). With the measurement methods they impose, is it still hard to decipher the degree of relatedness. They (Nahavandi and Malekzadeh 1988) refer to a measurement method (Rumelt 1982) that is based on calculations with estimated input to yield the degree of relatedness.

This is evidenced by the Rumelt's (1982) citation: "If these ratios can be measured with accuracy for each firm it would be possible to use them as a multivariate description of diversity. Unfortunately, firms do not report the breakdown of their businesses with sufficient precision or comparability to permit the precise measurement of these ratios." Rumelt (1982) adds a note to this, which makes his measurement method still 'useful'; "Nevertheless, it is almost always possible to make a good estimate as to whether a ratio falls above or below some critical level." This estimation bias is a disadvantage of this way of determining the degree of relatedness, moreover it is questionable if this method is applicable in today's complex environments.

Other scientists (Datta and Puia 1995) refer the relatedness to vertical and horizontal acquisitions as related and all others as unrelated, which is also questionable. Others define "unrelated" as having no clear opportunity to transfer skills or share relevant activities (Porter 1987). Stahl and Voigt (2008) refer the relatedness to so called SIC codes (Standard Industrial Classification Codes). This means that there is inconsistency in defining the degree of relatedness.

that the acquirer is unicultural (Nahavandi and Malekzadeh 1988). In fact, in this example, one looks at the acculturation mode executed in the past by the acquirer. In this case it is apparently the assimilation acculturation mode, and in their model it is linked to unicultural. This method is doubtful, since there is a possibility that a not preferable acculturation mode is executed in the past, or the organization has not acquired at all. In this case, the degree of multiculturalism will be interpreted wrongly and resulting in another non preferable acculturation method for the next combination.

Despite this example, they still do not propose a strong method for determining the degree of multiculturalism. They (Nahavandi and Malekzadeh 1988) state: “the extent of change imposed on individuals or groups who are different from what an organization considers as acceptable provides an index of the degrees of multiculturalism.” However, cultural analyses are often subjective, this method of Nahavandi and Malekzadeh (1988) gives little guidance to determine the degree of multiculturalism. This results in inconsistent outcomes among different people, which for instance, analyze the same organization.

Cartwright and Cooper (1993) have defined four types of organizational cultural elaborated on in section 2.2. These are easier to classify, since there are clear characteristics, which accounts for every cultural type. By these types, one can easier determine where on the spectrum of multiculturalism a specific organization is located.

Although ‘Multicultural’ of Nahavandi and Malekzadeh (1988) is not exactly equal to the ‘Person/Support’ type of Cartwright and Cooper (1993), they certainly show similarities. The distinction between those two is that one is a level of different cultures and the other a cultural type. When an organization values diversity, the degree of multiculturalism is ‘Multicultural’. In that case the organization contains many different cultural groups (Nahavandi and Malekzadeh 1988).

The level of autonomy increases from left to right in the cultural model of Cartwright and Cooper (figure 2). A ‘Person/Support’ culture has the highest degree of autonomy. This gives people more abilities for own input, which will result in various cultures and therefore, a high degree of multiculturalism. Instead of a power culture, where people are not able to give own input and are limited by strict behavioral rules. The culture in this case, is centrally managed, which is unicultural. When the degree of multiculturalism is ‘Unicultural’, the organization emphasizes conformity and organizational practices. The relation between the ‘degree of multiculturalism’ and the organizational culture types is shown below in figure 5.

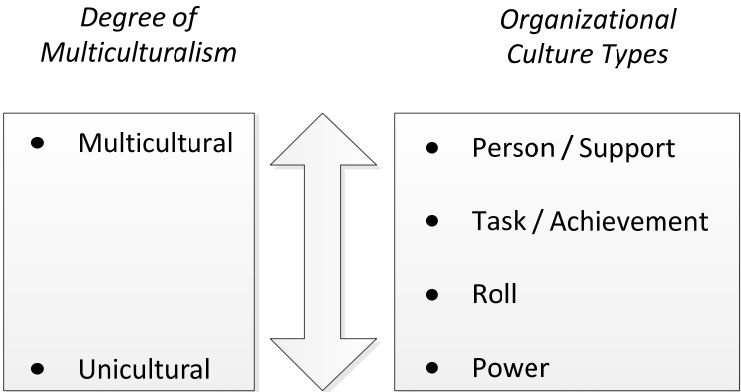


Figure 5 – Relation between degree of multiculturalism and types of organizational culture

The ranking of the cultural types is also here no coincidence. Person/Support culture has the highest level of autonomy of those four respective types. High autonomy gives the ability for own input and therefore more freedom. This does not limit or impede the creation of (sub) cultures within an organization. As a result the organization has the highest ability to be multicultural. The degree of multiculturalism changes along with the cultural types by equal steps from 'Multicultural' to 'Unicultural'. At the power culture the autonomy is the least, and therefore has the least freedom. This hinders the creation of (sub)cultures, which makes this culture type unicultural.

The next section will elaborate on the new acculturative model as a whole.

2.5.3 A new acculturative model

The integration phase is the most complex phase in the M&A process, see figure 1. It is therefore largest source for M&A failure, decisions made in early stages of this phase are crucial for the success of it. The acculturation mode is one of those important factors, to avoid post-acquisition conflict. Post-acquisition conflict is defined as disruptive inter-group tensions stemming from the "us" vs. "them" mentality between the acquiring and the acquired firm during post-acquisition integration (Sarala 2010).

It is essential to know where an organization is located in the spectrum of 'degree of relatedness' or 'multiculturalism'. This new acculturative model is easier referable to practical situations. By knowing the dominant culture type of the acquirer's own organization along with the motive of the combination, one is easier able to determine the preferred acculturation mode. This model helps to determine how and to what extent the two organizations preferably need to be integrated.

The way the model has to be used is the same as by Nahavandi and Malekzadeh (1988). If the acquirer has a "power" culture and the motive is "deal with overcapacity" the preferred acculturation mode is assimilation, see figure 6. If the output of the model is not directing clearly to one preferred acculturation mode, a combination of multiple acculturation modes has to be made, to create the best of both for that specific situation. For instance, if a "Person/Support" culture has the motive "substitute for R&D", the preferred acculturation mode leans more to "separation" than "integration". That specific preferred acculturation mode has to have more "separation" characteristics than "integration" characteristics.

This new acculturative model is shown below in figure 6.

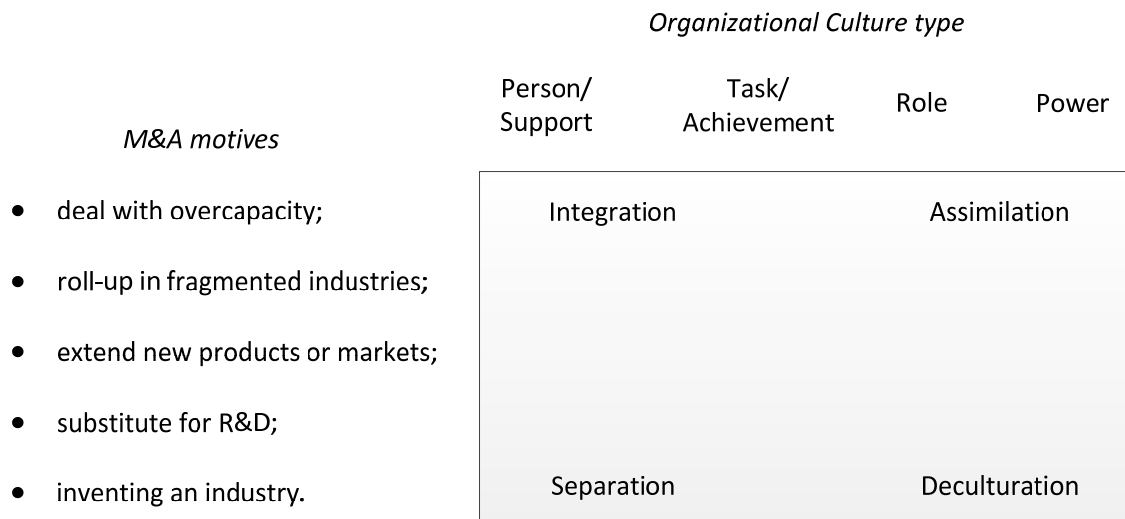


Figure 6 – New model for M&A acculturation

The essence of this model is to reduce the levels of acculturative stress between two organizational cultures. Without employee support, the expected performance of a merger is rarely realized (Chatterjee *et al.* 1992).

This model comes around at the moment a suitable merger partner already is found. Cartwright and Cooper (1993) provide information which cultures merge well and which do not, so called organizational fit.

This model (figure 6) is simplified so it is easier applicable for practitioners, to find the preferred acculturation mode.

2.5.4 Notions

As well as the model of Nahavandi and Malekzadeh (1988), this model is designed from the acquirer’s perspective or the dominating merger partner. This does not mean that the model is not useful for equal merging partners, it solely means it is not designed from this perspective.

It is noteworthy that according to a UNCTAD (2000) estimate, only 3% of all mergers and acquisitions are actual mergers. In addition, some deals publicized as “mergers” are, in reality, acquisitions in disguise. Particularly in mergers publicized as “mergers of equals”, one of the parties is often in control and the term “merger” is used for political reasons to avoid the seeming dominance of one firm, the buying firm uses the term as a diplomatic weapon to ease out the pains of the acquired company (Sarala 2010; Teerikangas and Very 2006).

As noted before, the five main motives account for expanding the organization’s own activities. The aim of private investors is mainly on selling an acquired organization sooner or later, integration of the acquired organization is not favorable in that case. Since the best integration strategy is the purpose of this new acculturative model, the model seems not to be useful for private investors. It can be useful for a private investor for the merger of two acquired organizations to become one entity.

In this study, an organization is acquired if; an organization buys another organization outright or accumulates enough shares to take a controlling interest (Dictionary of Financial Terms 2012).

3. RESEARCH METHODOLOGY

This chapter consists of the research methodology. First will be elaborated on the objective of the research and by which strategy this objective will be fulfilled. The next section explains the research sample and subsequently how the research data is collected.

3.1 Objective and strategy

The objective of this research is to determine the usefulness of a new acculturative model shown in section 2.5.4 for practitioners. The approach of this study is deductive. This means that the research model is based on existing theory, in this case obtained from scientific literature.

The study will be exploratory in nature, therefore it is a qualitative research method. An exploratory study is a valuable means of finding out 'what is happening; to seek new insights; to ask questions and to assess phenomena in a new light' (Robson 2002). Since the aim is on determining the usefulness of the new acculturative model (figure 6), an exploratory study is feasible since it has a great advantage that it is flexible and adaptable to change (Saunders *et al.* 2009). The three ways of conducting exploratory research are: a search of the literature, interviewing 'experts' in the subject, and conducting focus group interviews. The literature research is shown in the previous section. The primary data will be collected via interviews.

The interviews will be held at different merged organizations, the research will be a multiple case study. The rationale for using multiple cases focuses upon the need to establish whether the findings of the first case occur in other cases and, as a consequence, the need to generalize from these findings (Saunders *et al.* 2009). For this reason, Yin (2009) argues that multiple case studies may be preferable to a single case study and that, where one chooses to use a single case study, one will need to have a strong justification for this choice. The interviews will all be held within a period of two months, this makes it a so called cross-sectional study. To answer the research question a longitudinal study is not necessary, since the focus is not on developments over time.

3.2 Data collection & sampling

The empirical analysis focuses on successful merged organizations as the unit of analysis. The headquarters of those merged organizations are located in the Netherlands.

The cases are based on non-probability sampling. Since these samples are based on subjective judgments, statistical inferences are not possible to make (Saunders *et al.* 2009). The purpose of the study is exploratory and therefore is self-selection sampling appropriate (Saunders *et al.* 2009). This means that the validity, understanding and insights that will be gained from the data have more to do with data collection and analysis skills than with the size of the sample (Patton 2002).

There are no strict guidelines about sample sizes in non-probability sampling. However, Guest *et al.* (2006) offer some guidance; for research where the aim is to understand commonalities within a fairly homogenous group, 12 in-depth interviews should suffice. This guidance will be the ground for the amount of selected cases in this study.

This study is based on primary and secondary data. The primary data will be gathered via interviews. The secondary data is gathered via corporate websites and annual reports, specification of these sources can be found in the reference list. Semi-structured face-to-face interviews will be the main source for data collection. Semi-structured implies that there is a list of themes and questions to be covered, although these may vary from interview to interview. The order of questions may also be varied depending on the flow of the conversation (Saunders *et al.* 2009). The questions and answers of the respondents can be found in the appendix.

Organizations

The interviews will be held at successful merged organizations. Successful merged means in this case that the merged organization exists minimal three years after the deal has been made between the two former independent organizations.

Some take 3 to 5 years (Schoenberg 2006) after the deal has been made, others 1 to 3 years (Sarala 2010), before they examine their respondents. There is no common guideline in the M&A domain that states when most respondents are examined. The organizations selected in this study have made the transaction 3 to 5 years ago. The first three years are skipped for success determination, as noted a view sentences before, but also to be sure the integration process is finished.

One could argue that the respondents have difficulties accurately recalling past events after a long period. However, the maximum of five years is assumed not to be excessive. First, experts are more intellectually capable than most respondent groups, and thus better able to recall events (Huber and Power 1985). Second, acquisitions are major organizational events, which tend to be recalled more accurately and completely (Schoenberg 2006).

The organizations are selected out of the database of the Dutch website; www.overfusies.nl. This database consists of information about all Dutch M&A's. All transactions of 2007 and 2008 (3 to 5 years after the deal) are sorted on transaction size, from large to small. The deals with the largest transaction size will be contacted first. If the organization does not want to participate in this study, the second largest will be contacted and so on, until twelve cases are reached.

A Dutch organization means in this case that the headquarters of the organization is located in the Netherlands. The operating environment of the organization can still be international.

This new acculturative model is designed from the perspective of the acquirer or dominating merger partner. Therefore the interview is held at this organization.

M&A Managers

In order to find the most appropriate person at the organization to have the interview with, the organizations are contacted via phone, e-mail or a combination of both.

Shortly summarized, the organization is asked which employee is most knowledgeable about the merger or acquisition between the two former independent organizations. This is someone who was in charge of making crucial decisions and/or dedicated to the entire process of the combination. This means that the person occupies a high management position, for example a CFO or corporate development manager. This person worked at one of the merged organizations at the moment the transaction took place. The person is still an employee at the merged organization. Most interviews are in-person and will be held at the organization's

headquarters. Most interviews consisted of one interviewee. At two cases the interview consisted of two interviewees simultaneously.

Organizational Culture

The culture types of an organization will be adapted from the main characteristics Cartwright and Cooper (1993). They made a list of characteristics for a certain type of organizational culture. To determine the organization's culture, the interviewee is asked to elaborate on various culture characteristics of Cooper and Cartwright's (1993). This should enlighten the cultural type of that specific organization.

3.3 Data Analysis

The majority of the data is obtained via in-person interviews, one interview is held via phone. All interviews were audio-recorded and subsequently transcribed. The transcribed interviews are not full citations of the entire interview. Only the sections of each audio-recording that are pertinent to this study are used. Informal conversation parts about subjects not related to the study were eliminated. The interviewee received a copy of the transcript for final checking, to ensure factual accuracy (Saunders *et al.* 2009).

A cross-case analysis is used as the analyzing method. This technique applies specifically to the analysis of multiple cases. To go beyond a single set of features of each specific case and array a whole set of features on a case-by-case basis, a so called word table is used (Yin 2009).

In the next section, the research cases will be treated. Information about every M&A process is transcribed, based on the actual interviews.

4. FINDINGS

4.1 Introduction

The coming section will elaborate on the interviews at the organizations. First there will be a table with the general data of each case, followed by the summarized outcome of the interview for each particular organization. Subsequently some general findings will be presented not directly related to the model.

Each elaborated case consists of four parts. The first part elaborates on the motive of the M&A, the second elaborates on the acquirer, the third part elaborates on the target organization or merging partner and the last part elaborates on the integration.

Each subsection that treats the respective organization has numbers in the text as a reference, for instance: (S 15). This number refers to a sentence number of the transcribed interview of that specific organization. The interviews with the sentence numbers can be found in the appendices.

Also, each subsection that treats an organization contains a graph of the NAM. The star in the NAM represents the location of the respective organization in the model. This location represents where the organization is ought to be, not where it was at the acquisition. In other words, this represents how the organization preferably should be integrated according to the model, not how the integration has been executed by the organization.

4.2 Participated organizations

Below all the general data of each case is summarized. All interviewees were knowledgeable persons about the specific M&A. They have been in charge or have encountered the M&A process closely with persons who were in charge.

Some interviewees preferred to stay anonymous, authenticity of the interviewee and organization is verified by the supervisor of this master thesis.

“Approved” (table 2) refers to the approval of the interviewee. If the interview is approved, the interviewee has read the transcribed interview and approved the content on correctness.

If an acquisition is made by an organization that consists of multiple businesses, the interview accounts for the respective business unit that made the acquisition.

In the next section, all the elaborated cases will follow.

Date	Identity	Position	Organization	Acquiring object
19-1-2012	Ton Berendsen	CFO & CRO	Anonymous	Merger/Various
24-1-2012	Anonymous	Anonymous	FrieslandCampina	Merger
31-1-2012	Frank Spaan	Corporate Director Business Development	TenCate	Edel Grass
14-2-2012	Jan van der Zouw	CEO	ERIKS	Econosto
21-2-2012	Jelle Miedema	Company Secretary	Randstad	Vedior
22-2-2012	Taco Titulaer	SVP Corporate Development and Treasury	TomTom	Tele Atlas
5-3-2012	Victor Zijlema	Investor Relations	SNS REAAL	AXA Verzekeringen
8-3-2012	René van der Bruggen	CEO	Imtech	Peek Traffic
21-3-2012	Anneke Hoijtink	Investor Relations	BinckBank	Alex Vermogensbank
21-3-2012	Anonymous	CFO	Anonymous	Merger
28-3-2012	Egied Mullenders	Deputy Director	Achmea	Merger
3-4-2012	Roeland Haanen	Manager Corporate Development	Delta Lloyd	Erasmus

Table 1 - Table of case information

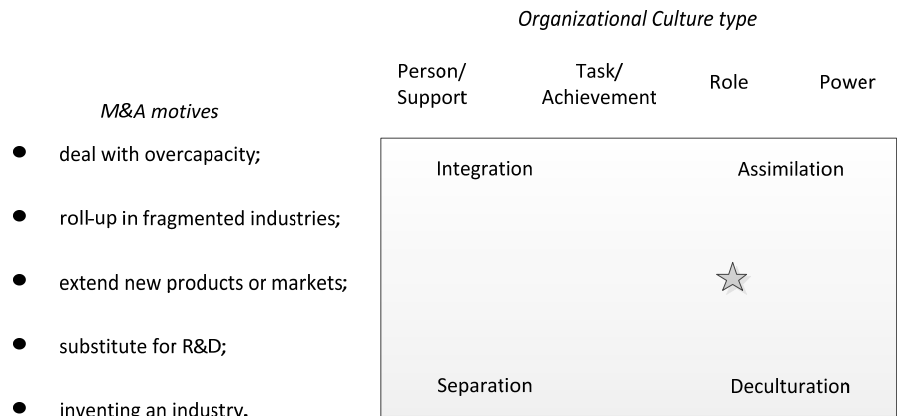
Organization	Approved	Type of interview	Language
Anonymous	No	Phone	Dutch
FrieslandCampina	Yes	In-person	Dutch
TenCate	Yes	In-person	Dutch
ERIKS	Yes	In-person	Dutch
Randstad	Yes	In-person	Dutch
TomTom	Yes	In-person	Dutch
SNS REAAL	Yes	In-person	Dutch
Imtech	Yes	In-person	Dutch
BinckBank	Yes	In-person	Dutch
Anonymous	Yes	In-person	Dutch
Achmea	Yes	In-person	Dutch
Delta Lloyd	Yes	In-person	Dutch

Table 2 - continued table of case information

4.3 TenCate

The acquisition of Edel Grass by TenCate is a clear example of a “Product or Market extension M&A”. The acquisition extends the organizations market penetration, from B2B semi-finished products (synthetic grass fibers) to end-user artificial grass pitches. The acquisition is mainly of importance for co-operation within the chain, in order to guarantee the quality of technical aspects of synthetic turf systems (TenCate 2008; S 17).

TenCate is a multinational company that combines textile technology with related chemical processes (TenCate 2012). The majority of the employees are factory workers, with a



clear guidance how to fulfill their work. During their work they have to note various figures that come along with the process, the work is therefore relative bureaucratic (S 82).

These output figures, as a result of the production process, are used by their supervisors or higher management to reduce risks, maintain the process and/or to create analyses. Since TenCate is a stock market based organization, shareholders require operating figures of the organization to judge the share (S 103). Operational responsibilities are decentralized in the organizational structure (S 85). Therefore, the closes matching culture type is a “role culture”.

Edel Grass is a stand-alone organization in the corporate structure of TenCate and there not fully integrated in the organization (S 65). Before the organization was acquired, it had been a family business for many years (S 9). The employees were loyal to the company, and had a strong connection with the local community (S 61). There were no strict behavioral guidelines or processes explicitly written down. The workers were told what to do and executed those orders (S 104). There was almost no requirement to register any figures during the production process. Edel Grass can be characterized as “power culture”.

When TenCate acquired Edel Grass, there were no radical changes made. The company still operates from the same location, with roughly the same workers. However, TenCate did made some improvements on various fields, like ICT systems and the production facility (S 93). The interviewee described the environment within the factory as an “old fashioned” production facility, because it was relative dark, dusty and messy. As a result, TenCate placed brighter lighting in the factory and introduced rules and procedures to create a cleaner and more professional production facility (S 96).

The workers were delighted with the physical improvements in the production facility, since it created a more enjoyable work environment. They were less happy with the bureaucratic

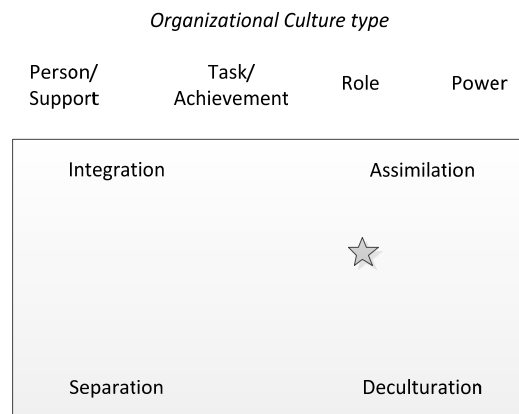
changes, since they did not see the necessity of it, but accepted these without major counteracts (S 107).

4.4 Randstad

The acquisition of Vedior by Randstad is a combination of “fragmented roll-up M&A” and the “product or market extension M&A” motive. This stems from the fact that Randstad enters (foreign) markets, where it did not supplied its services before the acquisition took place (S 34). The combination will have a unique geographic spread (Randstad 2008). The products and markets Randstad extends in by the acquisition is inter alia the provision of professionals/executive recruitment. Vedior had a more diverse portfolio of recruitment services than any other recruitment company (Randstad 2008). Randstad had a leading position in finding temporary personnel (flex workers and interim professionals) (S 41; Randstad 2012). This makes a combination of the two M&A motives.

Randstad was the third largest staffing company in the world by revenues, after the acquisition second largest. The company offers a wide range of services that covers

- M&A motives*
- deal with overcapacity;
 - roll-up in fragmented industries;
 - extend new products or markets;
 - substitute for R&D;
 - inventing an industry.



almost every aspect of HR services (Randstad 2012). It is an organization with relative young employees and relative high personnel turnover (S 90). Randstad is centrally managed, and responsibilities are written down in task descriptions. Employees have relative much freedom within their responsibilities, but have to conform to the imposed procedures (S 115).

The main employee of Randstad searches for suitable personnel for its customers, these activities are in general the same each time. Although they have a relative freedom how to fulfill their tasks, they certainly have to use the imposed systems and processes. The most closely matching culture is therefore the “role culture”.

Vedior was in comparison with Randstad, a more international organization. It was founded by a number of international acquisitions, what entails a diversity of organizational cultures (S 97). This implies that there was not a strong cultural connection between the different brands / business units, which in turn resulted in subcultures within Vedior. Vedior used a multiple brand strategy, instead of a uniform strategy like Randstad does. Every Vedior brand/business unit executed its own business related activities, such as marketing and sales. Due to these local responsibilities, Vedior was a decentralized organization (S 105).

Vedior is fully integrated in Randstad, the brand Vedior does not exist anymore. All Vedior locations are converted to the Randstad or Tempo Team brands. There were also locations closed, in case of an abundance of locations in a small region.

Randstad assumed that the organizational culture of Vedior was similar to their own, because they operated fairly in the same businesses, with both roots in the Netherlands (S 62).

Six months before the official transaction Randstad already started preparing for the integration. The cultural integration was an important part of the integration, so called “Good to know you” sessions were executed. The aim of these sessions was to introduce the personnel of the merging organizations to each other in an informal manner. These sessions were positively evaluated by the participants (S 141) and have contributed to the success of the integration (S 135).

There has never existed an aversion of Randstad employees towards Vedior employees, or vice versa (S 123). Yet it was briefly visible in some locations that employees did not want to change to another name or organization. They struggled to adapt to the new organization and its working methods.

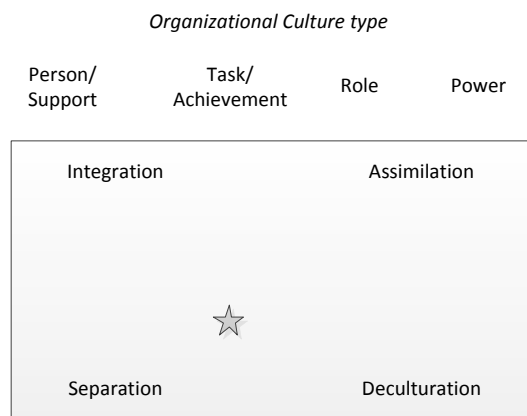
4.5 Imtech

The acquisition of Peek Traffic by Imtech is a combination of the “product or market extension” motive and the “substitute for R&D” motive. Imtech did not offer mobility solutions for the traffic infrastructure business yet. They expect growth in this business by improving traffic systems of existing infrastructure for a more efficient traffic flow (S 12).

However, Peek Traffic is also a pioneer in developing sophisticated mobility systems. The organization creates its own technology through its research and development (Peek Traffic 2012). Due to these activities of Peek Traffic the acquisition is also a substitute for R&D. This makes a combination of these two M&A motives.

Imtech is a technical services provider in the fields of electrical services, ICT and mechanical services (Imtech 2012). The company is mainly active in

- M&A motives*
- deal with overcapacity;
 - roll-up in fragmented industries;
 - extend new products or markets;
 - substitute for R&D;
 - inventing an industry.



Europe, all business operations are primarily local driven (S 2, S 33). Imtech consists of many subcultures, which is mainly due to the decentralized management style and the locally operating business units around Europe (S 45). Imtech respects organizational (sub) cultures, compulsive transferring of employees to other business units is minimized (S 46). Employees have a lot of responsibilities compared to employees with similar tasks in other organizations. Imtech encourages employees to be entrepreneurial, they are allowed to make mistakes, as long as their intentions were good for the organization (S 90).

Peek develops and integrates high quality traffic systems that promote safe, efficient and sustainable mobility. Employees of Peek Traffic do not have strict procedures, the services and solutions they provide are mainly customized. The aim is mainly on quality, instead of on cost reductions (Peek Traffic 2012).

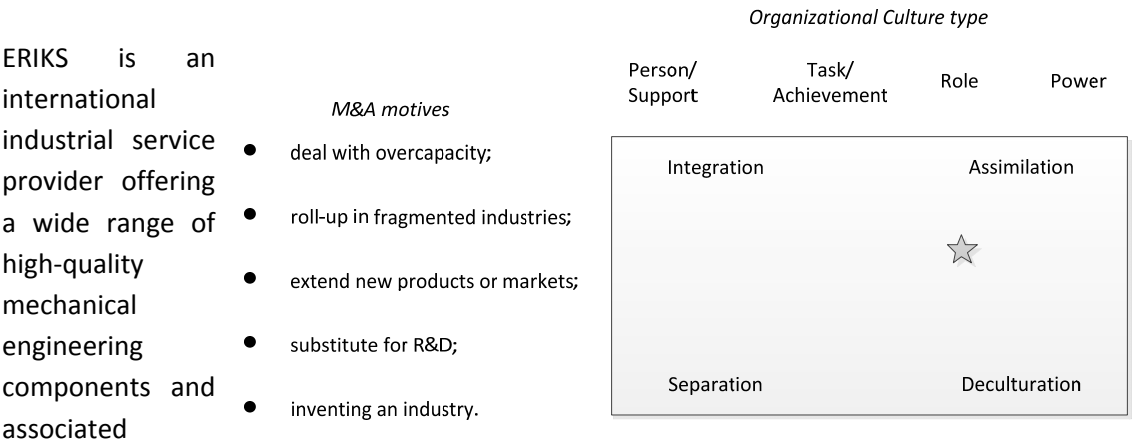
Imtech only acquires organizations for its specific technology, not for cost synergies or efficiency reasons. Employees have therefore great value and keeping them is important (S 37). This also accounts for the acquisition of Peek Traffic. Peek Traffic is not integrated in Imtech, it operates as a standalone organization.

Imtech’s cultural due diligence is based on common sense and feeling, as an output of various meetings between the management team members (S 50). They also look at the organization’s explicit values and their CSR policy, this should largely correspond to the values of Imtech. If the common sense, values or cultural fit is not right, the acquisition is abandoned (S 54).

There were no resigns due to the acquisition at Peek Traffic. After the transaction was made, Imtech immediately communicated the intentions of the acquisition to the Peek Traffic employees (S 81). This reduced the uncertainty what was valued by the employees.

4.6 ERIKS

The acquisition of Econosto by ERIKS can be characterized as a “product or market extension M&A” motive. The two organizations competed on approximately 40% of the product range and activities (S 7). The other 60% were products and activities that were new to ERIKS. In addition to the expansion in product range, the acquisition of Econosto made ERIKS a global industrial supplier with a strong position in the European market and a considerable presence in the Middle East (ERIKS 2008).



technical and logistics services (ERIKS 2012). The majority of the tasks the employees fulfill are technological aimed. Employees have a strong commitment to the organization, which they more or less consider as a second family. Many employees have a long history within the organization. At ERIKS the responsibilities are decentralized, however they operate in a framework which limits their specific work responsibilities (S 157). Employees have relative much freedom, making mistakes is tolerated, as long as the intention of the employees was focused on making profit (S 164).

Econosto had a lot of similarities compared to ERIKS. Although they were competitors of each other, their cultures were mainly alike (S 155). The differences between the organizations were mainly in the design of the organizational structure. Econosto was known as a hierarchical organization with centralized control and responsibilities (S 156). Compared to ERIKS, Econosto had much more clear guidelines and work instructions, it was not likely an employee would act outside its jurisdiction, work failures were less tolerated.

Econosto is partly integrated in ERIKS and operates under its own entity. Eventually, all acquired organizations will be fully integrated into ERIKS, both in name and systems. Only by full integration one is able to benefit from the economies of scale (S 95). ERIKS does not force the acquired organization to use their name and integrates acquired organizations relative slow (S 93). Their intention is to slowly letting the employees get used to the new situation. Drastic imposed changes would create uncertainty among the employees, which encourages resigns (S 99).

The Econosto employees were very disappointed being acquired by ERIKS. They reacted highly emotional and angry, some even went home crying (S 113). This illustrates the pride and strong commitment to ‘their’ organization; Econosto. These reactions were somewhat expected by ERIKS.

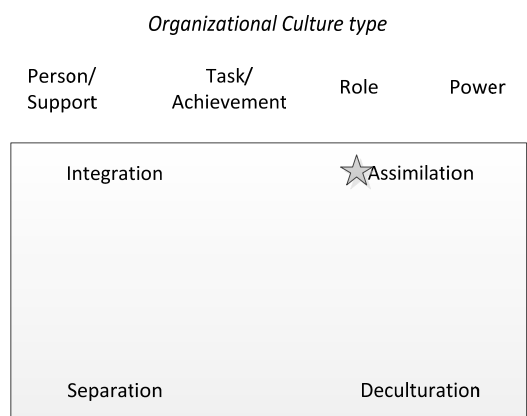
However, ERIKS did put effort in gaining trust and show their good intentions (S 123, S 130, S 137).

4.7 BinckBank

The acquisition of Alex by BinckBank is mainly an “overcapacity M&A”. Alex offers a broader product portfolio, their main activities are similar to the ones of Binck (S 7). The brokerage market in the Netherlands is relative mature, so gaining market share via autonomous growth would not have been possible in such a short time (S 28). Due to the overlap in organizational activities a more efficient operation can be created, so creating economies of scale. This is typical for a motive like an overcapacity M&A.

BinckBank’s core business is providing a comprehensive, user-friendly website that allows private investors to invest easily and quickly anywhere in the world at

- M&A motives*
- deal with overcapacity;
 - roll-up in fragmented industries;
 - extend new products or markets;
 - substitute for R&D;
 - inventing an industry.



competitive rates (BinckBank 2011). BinckBank is a young, quick and ambitious organization, with an aim on efficiency and cost reductions (S 59, S 110). Everything that does not lead to

turnover increase is to the utmost extent eliminated. The average age of Binck employees was younger than Alex.

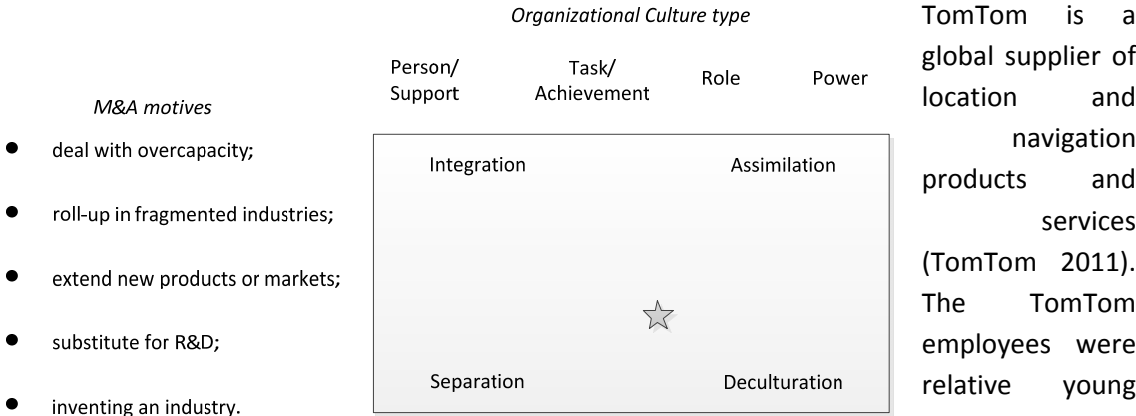
The Binck employees have a moderate degree of freedom (S 119). The tasks and responsibilities are explicitly written down in a job description. The work is not standardized to a level that the majority of employees must follow tight procedures (S 121). Employees are stimulated to share ideas or improvements (S 120).

Alex employees can be characterized as a relative old (compared to BinckBank employees), with a focus on quality and therefore somewhat slower (S 110). As a subsidiary of Rabobank, the organizational culture of Alex was in the core depicted from Rabobank (S 56). Due to this wealthy shareholder, Alex was less focused on cost reductions but more on quality (S 61). The level of standardization and freedom of the personnel is comparable to BinckBank.

Alex is fully integrated in BinckBank (S 48). Although to customers it may seem that the two are independent brokers, they operate in the same office, with the same ICT system and personnel (S 50). The due diligence consisted of exploring the financial figures, ICT systems and the workforce (S 38). Exploring the workforce consisted of solely the hard side, not the organizational culture. Cultural due diligence was not performed at the acquisition, BinckBank did not see this as a potential failure source. The cultural problems that would arise would be easily solvable (S 85). In general, the Alex employees were not happy that they were acquired by their biggest competitor (S 89). To force collaboration between the employees of the former competitors, employees were transferred, till there was a single headquarters (S 96). These collaborations started poor, but eventually went well, since the employees realized they worked for the same organization with the same mission (S 102).

4.8 TomTom

The acquisition of Tele Atlas by TomTom is a combination of a “product or market extension” and “substitute for R&D” motive. On the one hand, TomTom is extending its product line, since it is becoming a card manufacturer instead of merely selling GPS systems. On the other hand, it is buying technology, which TomTom is not able to create in a short manner, and besides that it is the question if it will succeed in creating it (S 37). This makes this acquisition a combination of those two motives.



(compared to Tele Atlas), many had no children or a mortgage, and were relative adventures and risk seekers (S 87). TomTom was a sales and marketing driven organization focused on output (S 74, S 79). TomTom was a quick but “loose” organization, without explicit procedures and bureaucratic processes (S 74). The global operations were centrally managed from the headquarters in Amsterdam.

Tele Atlas as a card manufacturer was a more quality aimed organization, instead of quickly generating output. The organization was more bureaucratic and had various procedures (S 72). The employees were relative old, compared to TomTom. They examined their products and work thoroughly, and the vision was long term aimed. Employees had a lot of long meetings, and work had been deliberated often (S 80). Tele Atlas’ responsibilities were decentralized, every local unit operated on his own (S 67). In fact, TomTom can be characterized as “problem solving” and Tele Atlas as “problem preventing” (S 71).

Tele Atlas is fully integrated in TomTom, the brand name is even lapsed, all cards will continue under the TomTom brand (S 54). The organizational culture of Tele Atlas is not explicitly examined by TomTom. During the integration they discovered that the culture greatly differs from TomTom (S 65). The acculturation process caused some friction, between the two organizational cultures. In situations, TomTom annoyed the slowness of Tele Atlas, on the other hand TomTom moved too fast without thinking thoroughly, according to Tele Atlas (S 75).

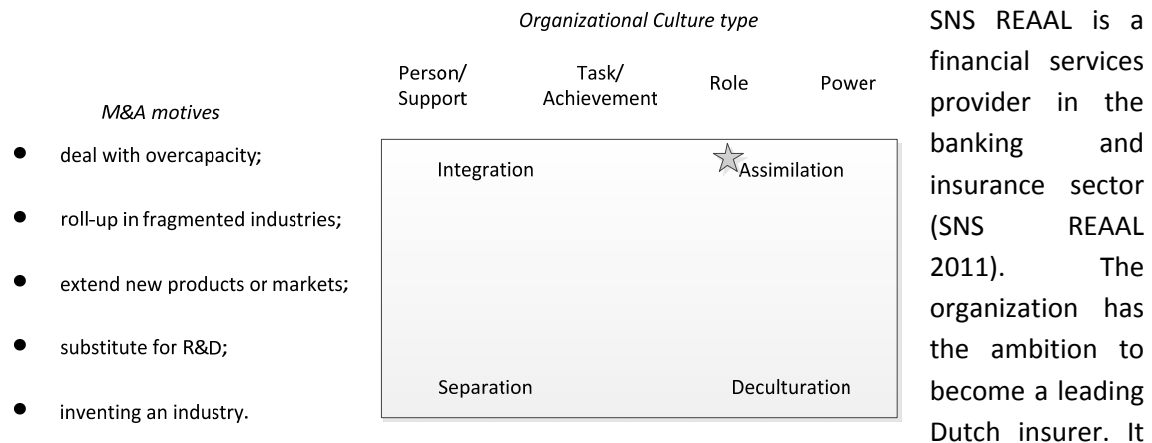
The current organizational culture has more influence from TomTom, than Tele Atlas. In other words, Tele Atlas has made the most cultural adjustments to the TomTom culture. The resigns were mostly originating from the former Tele Atlas organization (S 102).

Afterwards, if the acquisition could be repeated, TomTom would pay more attention to the organizational culture during the entire process (S 96). The cultural integration could be smoother.

The integration team also existed for a longer period than it in the first place was planned to be. This was also partly caused by the approval of European Competition Authority for the acquisition.

4.9 SNS REAAL

The acquisition of AXA Verzekeringen by SNS REAAL is a clear example of an “overcapacity M&A”. The Dutch insurance market is highly mature, and declining in the period the transaction took place (S 17). In order to realize turnover growth in this market, mergers or acquisitions seemed to be the only option (S 4). SNS REAAL expected to realize a more efficient operation by the creation of “economies of scale” (S 11).



characterizes itself as a natural consolidator, they have the skills to transfer competitors' portfolios efficiently to their own system (S 18). This also means that most acquisitions will be integrated in the ICT systems of SNS REAAL, in order to realize the economies of scale.

The employees of SNS REAAL can be characterized by; sober and hardworking people, few words and sometimes a little blunt, but reasonably efficient and proud of their own organization (S 62). The people have a moderate freedom. They can fulfill their work relative freely, but are limited by the use of the ICT systems and output formats.

AXA Verzekeringen had become a relative large player in the Dutch insurance market by the combination of five acquisitions (S 34). These acquisitions were not integrated and operated largely independent, which resulted in different subcultures and therefore there is no general organizational AXA culture (S 40, S 57). The CEO of SNS REAAL typified AXA as a soulless organization (S 33).

The AXA organizational culture can be characterized by; strictly manage your own portfolio but with no apparent pleasure, little proud of the brand / company, and little ambition to enlarge the organization (S 65).

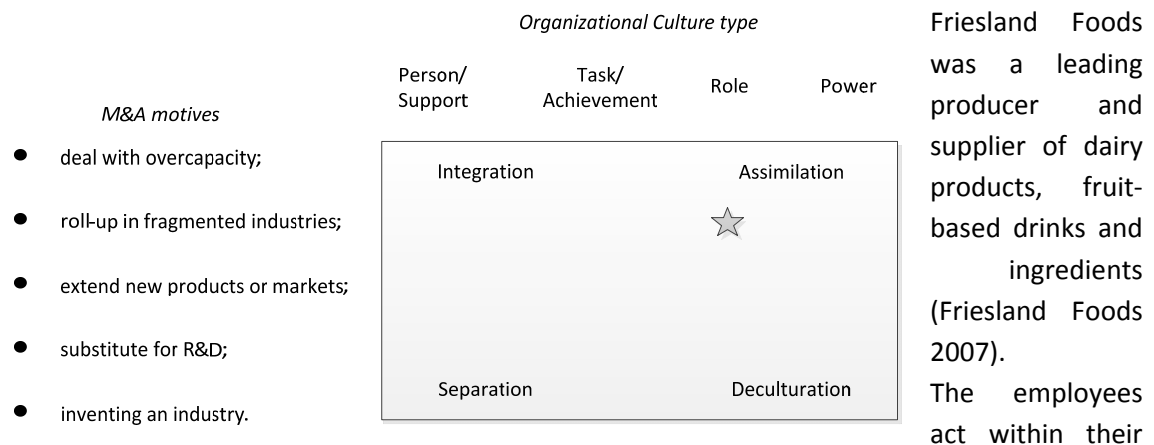
AXA consisted of different ICT systems and business units, therefore the organization was not integrated as one single piece into SNS REAAL (S 22). The operation would be too large and therefore too risky (S 25). Eventually all business units AXA consisted of were integrated and the brand AXA Verzekeringen disappeared (S 23).

The due diligence consisted of examining the ICT systems, financial figures and legal affairs. Culture was not an explicit part of the due diligence (S 28). However, there were various conversations with AXA managers which enlightened some of organizational culture (S 38). The cultural integration of AXA in SNS REAAL went relative smooth, this is probably due to the

soullessness of AXA with its different subcultures (S 73). In essence was the integration a success.

4.10 FrieslandCampina

The merger of Friesland Foods and Campina can be categorized as a “fragmented roll-up M&A”. The two former independent organizations were major competitors in the Netherlands, but the operating region differed. Friesland Foods occupied the northern region of the Netherlands, Campina the southern. Products of both companies were available nationwide. Although there are some production facilities closed or sold, the majority is still operative after the merger. This stems from the fact that the production facilities are dependent of the farmers (the milk producers), that are spread all over the country (S 66). For this reason, the combination can be categorized as a fragmented roll-up.



personal job description. Overall, they have the freedom to execute their tasks within their specific area of responsibilities. Of course they are limited to the systems that they ought to work with (S 62). However, this freedom is also dependent to the specific function.

Campina was an international dairy cooperative, produces healthy dairy products for consumers and is a prominent partner in the global food and pharmaceutical industries (Campina 2007). The level of procedures and responsibilities were comparable to Friesland Foods.

To merge the organization as fair as possible, both organizations closed an equal amount of production facilities (S 67). The best procedures and ICT systems survived the integration, these were almost equally distributed from the former independent organizations, however not intentionally.

There was a new headquarters created in the center of the Netherlands, with a new CEO (S 44). This all to emphasize the objectivity of the management, and no organization could be seen as a winner or loser.

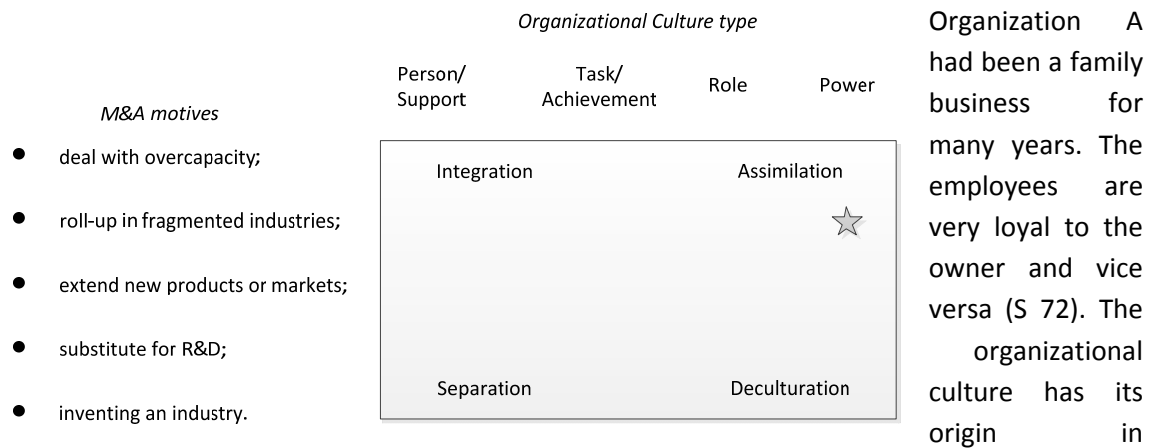
Culture was not explicitly examined in the due diligence procedure. The organizations knew each other so well that this was not deemed to be necessary (S 56). Conversations prior to the

merger did not highlight any friction between the organizational cultures. The organizational cultures seemed more alike than initially thought (S 59).

The integration of the merger went relative smooth. A critical success factor of this merger was the clear and open communication towards the employees (S 74).

4.11 Merger in retail

The merger between organization A and organization B in the retail sector can be categorized as a “fragmented roll-up M&A”. This Dutch retail sector is highly mature and competitive. By the merger of those two organizations, a more efficient operation can be created. The stores can be delivered with less distribution centers, the organization had more purchasing power by its suppliers and more efficient back office activities (S 38). However, the store locations of both organizations are partly in the same region, no stores were closed. This makes this merger a “fragmented roll-up M&A” instead of an “overcapacity M&A”.



Amsterdam, and can be characterized as; a “fighting” mentality, more assertive than average, employees stay long at the organization and the employees average age is higher than the market leader (S 74). The mindset can be characterized as an action / do mentality, immediately tackle and solve a problem, more focused on speed to be able to resume the task, and they are able to implement radical changes quickly (S 76). The majority of employees (distribution and retail staff) had no explicit job description. They have been told what to do and how to carry out tasks (S 96).

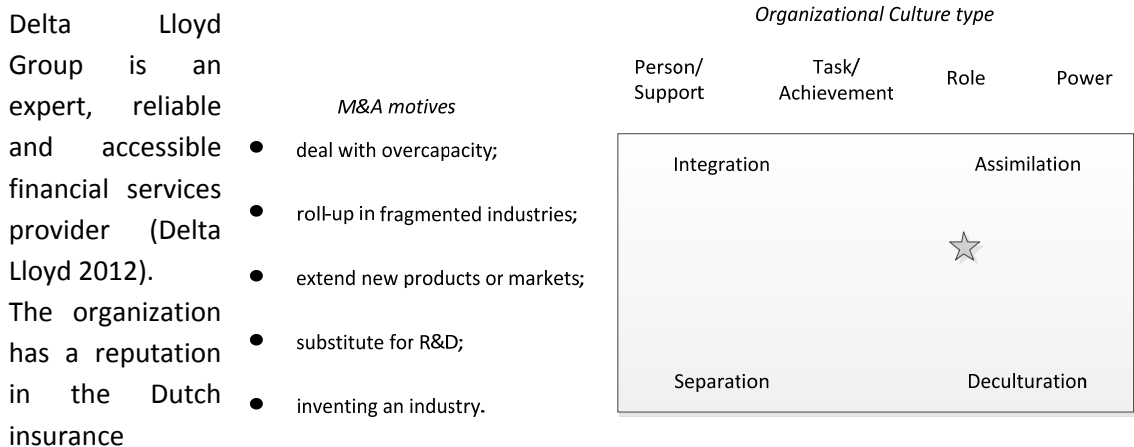
Organization B had also been a family business, so both organizations had roughly the same background. Organization B had a more modest organizational culture, a sober organization in the rural county, in general calm and more focused on delivering a good product (S 80). Characterized as: talk less and work hard, a more analytical approach when problems arise than Organization A. They want to take well-informed and well-founded decisions, and all stakeholders are involved in the decision making process (S 83). Also in this case the majority of employees had no explicit job description (S 96).

The merger has not led to one single retail store entity, there are still two retail brands within the holding. Only the distribution centers, management, back office and ICT systems are

integrated (S 32). The due diligence consisted of legal affairs, financial aspects and other business aspects. The cultural aspect was not taken into account (S 35). In hindsight, there would have been paid more attention to the cultural aspect of the merger. Employees were too long uncertain about their future perspectives (S 128). The intention of the integration was to gradually merge the activities, as a result this made the process less painful but presence of the pain was longer (S 124). There was also no integration or merger plan for the merger. For objective management of the holding, the shareholders recruited a management board of external members (S 102).

4.12 Delta Lloyd

The acquisition of Erasmus Verzekeringen by Delta Lloyd is a combination of a “fragmented roll-up M&A” and a “product or market extension” motive. At the moment the transaction took place, Erasmus and Delta Lloyd had considerable similarities in their product portfolio (S 7). At the moment Erasmus is a niche player in the Dutch insurance market, this was also the strategy of the acquisition. By the creation of this niche player Delta Lloyd extended its product line. However, all operations are integrated in the systems of Delta Lloyd, to obtain the economies of scale. This makes this acquisition a combination of those two motives.



market, typified as; serious and honest. The organizational culture can be characterized as; neat, quirky, good risk management, and solid (S 64). To realize profit growth in the saturated Dutch insurance market, there must be a tight control on costs. As a result, work must be done as efficient as possible (S 79). The employees have therefore a moderate degree of freedom, they are limited by the systems they have to use, but are able to fulfill their tasks in relative freedom.

Erasmus was way smaller compared to Delta Lloyd, though they had considerable similarities, but to another scale (S 72). The organizational cultures of Erasmus and Delta Lloyd are also remarkably similar within the Dutch insurance sector, there are no noticeable differences between the two organizational cultures (S 73).

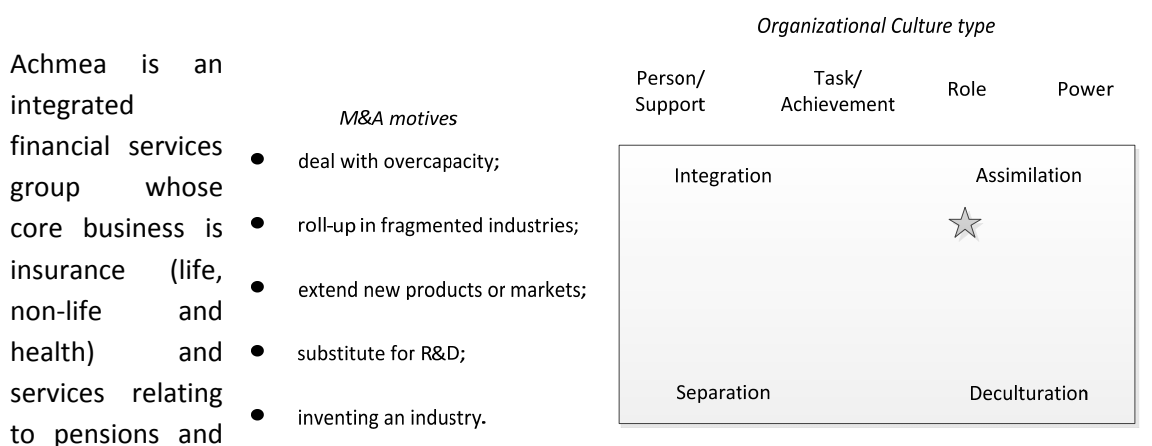
Although Erasmus is a standalone brand within the Delta Lloyd group, it is fully integrated (S 37). Despite this high level of integration, the actual activities remain based in Rotterdam at the original location (S 51).

The due diligence consisted of financial aspects, legal aspects, tax aspects, ICT systems, HR aspects and also valuation of real estate (S 18). Despite this extensive due diligence, there was no cultural due diligence. Delta Lloyd assumes that when the target organization is much smaller than the acquirer, organizational cultural differences are manageable (S 27). The employees of Erasmus were pleasantly surprised when they heard Delta Lloyd would acquire them (S 56).

Due to ambiguities among stakeholders about the integration strategy at the start of the integration process, some delay occurred (S 90). As a result of this, Delta Lloyd has nowadays a dedicated project team responsible for the entire acquisition process (S 46). The equality in organizational cultures between Erasmus and Delta Lloyd has certainly contributed to the success of the integration of the acquisition (S 85).

4.13 Achmea

The merger of Agis and Achmea is a so called cooperative merger and can be categorized as a “fragmented roll-up M&A”. By the merger of those two organizations they created an industry giant and are therefore able to realize economies of scale. Moreover, purchasing power in the Dutch health insurance sector is crucial to get the best deal with healthcare organizations. The operating units remain at the same location as before (S 22). There is also no elimination of capacity. This makes this merger a fragmented roll-up M&A.



Achmea’s organizational culture can be characterized as; strict, formal and less social (than Agis). Responsibilities are more centralized in the organization (S 72). In general Achmea is a relative bureaucratic organization, employees have more limitations in their work and approval for a certain task has to be obtained via a signature of a principal. The employees are limited by the procedures of the ICT systems they work with.

Agis, as a health insurer, was within the market of health insurance known for its social policy (Agis 2007). The Agis employee can be characterized as; social highly involved, informal, hardworking, caring and social. Responsibilities are decentralized in the organization (S 70). At Agis employees have relative more freedom than at Achmea, employees have more

responsibilities and have to ask less approvals by a principal (S 75). Due to this higher freedom at Agis, solutions for certain problems are more creative than at Achmea (S 78). Yet there are still rules and guidelines within which individuals should act, and they are also limited by the boundaries of the ICT systems (S 80).

Agis is an autonomous business unit within Achmea, both the brand and the organization remain part of Achmea (S 20, Agis 2007). This is also what Agis appealed to the merger with Achmea. However, there is an intense cooperation among the ICT systems, health purchase and investments of the organizations in the holding (S 25).

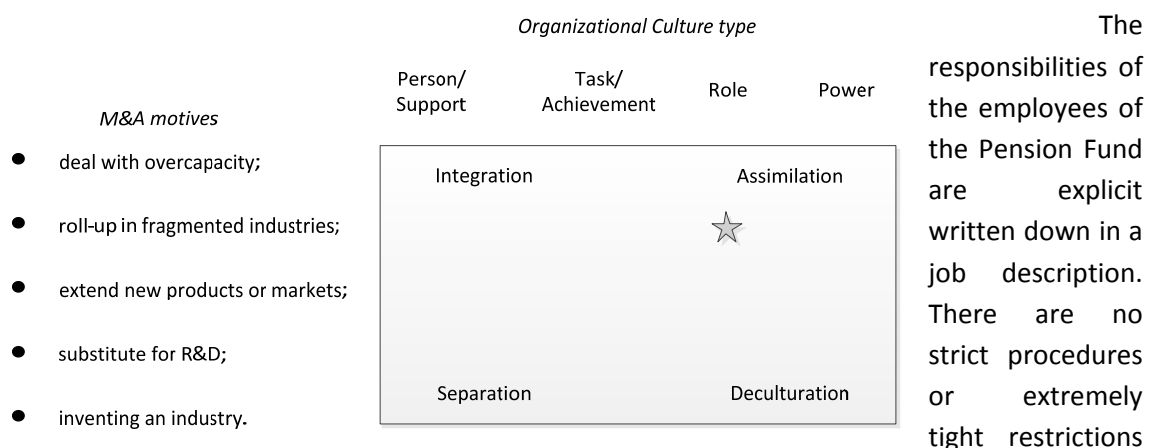
The cultural integration of the organizational cultures went successful (S 49). The communication towards the employees was clear and open, the design of the integration plan has been in dialog with the works council (S 53). The employees knew in an early stadium what the proposed changes would mean for their future perspectives.

The former independent organizations were major competitors. Nevertheless, the employees responded positively to the merger with Achmea, they saw both organizations as the "pearls" from the health insurance sector and became a market leader (S 65). The success of the merger is also contributed to the fact that the integration process is spread out over five years (S 87).

4.14 Large Dutch Pension Fund

This Dutch Pension Fund distinguishes two different types of acquisitions. There are acquisitions that are an extension to the organization itself, those acquisitions as a result, will be integrated to some level. The other types of acquisitions are so called profit grounded acquisitions. This last type of acquiring is intended to make profit out of the transaction. The respective organization would not be integrated in the organization, since acquisition is not an extension of the (core) activities of the organization. This way of acquiring is somehow comparable with private equity investors.

This large Pension Fund is also merged with a smaller pension fund (S 56). This merger had no intention to eliminate capacity in the market. By the combination "economies of scale" can be realized, certainly for the smaller Pension Fund. The entire smaller organization is integrated in the large Pension Fund. This makes this merger a "fragmented roll-up M&A".



how to execute their tasks. However, they are limited by the processes imposed by the ICT systems. There are also certain limits for investment personnel to which limit they are authorized to invest. There is a medium level of bureaucracy (S 50). In general there is a moderate degree of freedom for the employees.

There is no cultural due diligence in the case of profit grounded acquisitions. Those organizations remain autonomic and will therefore not be integrated into Pension Fund's organization. At such acquisitions, the acquired organization is even not restructured or improved, like private equity firms do. There is a lack of skills at the Pension Fund to fulfill such operations (S 38).

By an acquisition that will be integrated in the organization of the Pension Fund, which means an extension to the organization itself, cultural due diligence is certainly a part of the due diligence process (S 43).

The cultural integration of the two Pension Funds went relative smooth, there were no cultural conflicts. This is mainly due to the differences in organizational size, one organization was many times smaller than the other (S 60). The employees of the smaller Pension Fund are allocated to various positions in the large Pension Fund, therefore there was no possibility to form groups that could create "us vs. them" culture. The employees of the smaller Pension Fund were rapidly engrossed in the teams of the large Pension Fund (S 64). If the integration process could be repeated, there would be fewer concessions made. There was initially a strict integration plan mainly designed by the larger Pension Fund. For political reasons, to avoid any conflict, there were changes made in this plan because the smaller Pension Fund demanded it. This later turned out in extra work and difficulties (S 60).

4.15 Cross-case Analysis

An appropriate way to execute a cross-case analysis is a so called word table (Yin 2009). All the content in the word table is originating from the transcribed cases in the appendices or in this chapter. This implies that the content of the tables only applies for that specific M&A.

The first table refers to what extent the preferred integration strategy matches the executed integration strategy at the specific M&A.

The second table consists of additional information referring the respective M&A's.

Part 1 – Fit between model and reality

The objective of this part of the cross-case analysis is to determine the fit of this new acculturative model with the cases in this research. The preferred acculturation mode is compared with the executed acculturation mode by the organization.

The model fits fully for 50% of the cases according to used measurement method (the measurement method is explained later in this part), which means that proposed acculturation mode and the executed acculturation mode are equal. There are four cases that do not match entirely, however they are close to each other. There are two cases that do not match at all according to the used measurement method, the proposed acculturation mode and the executed are too different.

Overall the proposed acculturation modes provided by the model matches on average of two third the reality. A systematic overview of this information can be found in table 3.

The fact that some preferred acculturation modes do not fit the executed mode at all can be explained.

The three out of four cases that partly fit are a combination of motives. However, those three cases fit in fact quite well. The preferred and executed acculturation modes are very close. Nonetheless, they fit for 50%, this deviation is mainly due to the used measurement method.

In general, it is likely that the new acculturative model provides the right acculturation mode, since most cases fit well according to the model. The cases that fitted partly or not all, had a plausible reason for a misfit. These plausible reasons will be explained in the discussion section of the next chapter.

Organization	Culture Type	Motive	Executed Acculturation	Preferred Acculturation	Fit Model/Reality
Anonymous	Role	Roll-up	> A 66%	A 33% - 66%	50%
FrieslandCampina	Role	Roll-up	A 33% - 66%	A 33% - 66%	100%
TenCate	Role	Extend P or M	< A 33%	< A 33%	100%
ERIKS	Role-Power	Extend P or M	< I 33%	A 33% - 66%	0%
Randstad	Role	Combi 2-3	A 33% - 66%	< A 33%	50%
TomTom	Task-Role	Combi 3-4	< I 33%	< D 33%	50%
SNS REAAL	Role	Overcapacity	A 33% - 66%	A 33% - 66%	100%
Imtech	Task	Substitute	S < 33%	S < 33%	100%
BinckBank	Role	Overcapacity	A 33% - 66%	A 33% - 66%	100%
Anonymous	Power	Roll-up	> A 66%	> A 66%	100%
Achmea	Role	Roll-up	< I 33%	A 33% - 66%	0%
Delta Lloyd	Role	Combi 2-3	A 33% - 66%	< A 33%	50%

Total Average Fit	66,7%
----------------------	-------

Table 3 - Word table, match between model and reality

*"Role-Power" refers to the combination of the two culture types "Role" and "Power";

"Extend P or M" refers to the motive "Extend in new product or markets";

"Combi 2-3" refers to the combination of motive 2 and 3, namely the "roll-up" and "Extend P or M".

Measurement method and table explanation

The "culture type" refers to the organizational culture of the acquirer. The "motive" refers to the reason for the M&A. The "executed acculturation" refers to which acculturation mode or combination of acculturation modes that is actually executed. "Proposed acculturation" refers to which acculturation mode should be used according to the model. The column "fit model/reality" refers to what level the proposed and the executed acculturation modes are matching.

The percentages in the last three columns are based on the case information in combination with figure 7. The letter that comes before the percentage in figure 7 refers to acculturation mode in that specific quadrant, for instance S accounts for the quadrant "Separation" and A accounts for quadrant "Assimilation". The percentage itself refers to intensity of the acculturation mode. The more to the corners of the model, the higher the intensity (and so the percentage) of that specific acculturation mode will be. If the acculturation mode ends up more in the center of the model, the acculturation mode will be a combination of different acculturation modes.

In case the acculturation mode is "> A 66%", at least 66% of the acculturation mode (should) consist of characteristics of the Assimilation acculturation mode. The other 33% should be characteristics of the Integration and/or Deculturation mode, depending on the respective position in the model.

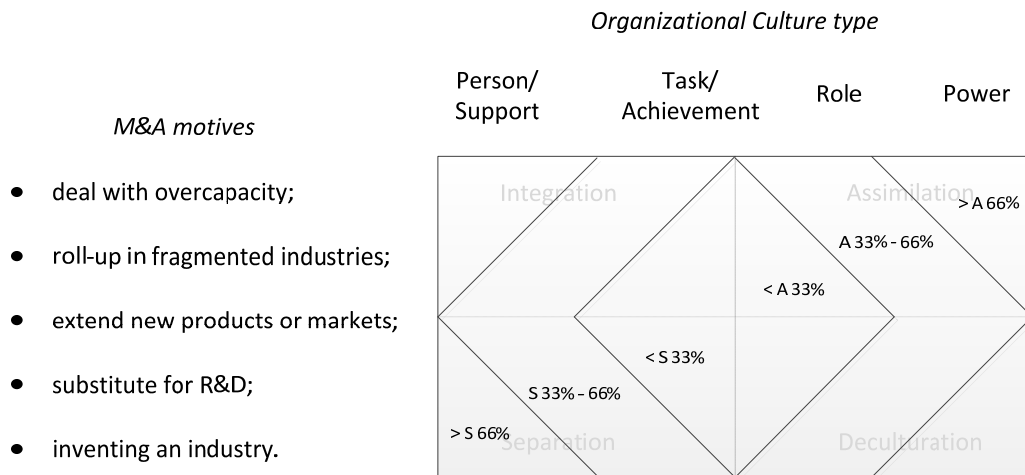


Figure 7 – Acculturation percentage determination

The last column in the table, called “Fit model/reality”, is 100% if proposed and executed acculturation modes are equal. If the proposed and executed acculturation modes are not equal but be adjacent to each other the percentage will be 50%. If the proposed and executed acculturation modes are not even adjacent to each other the fit will be 0%.

As noted before the content of the table finds its origin in the cases elaborated on before. One example will be treated to show the reasoning behind this table. ERIKS has a culture that is a combination of a Role culture and a Power culture. The motive of the acquisition was an extension into new products and markets. Looking at figure 7 with this information, one will end up at the boundary line between two quadrants, namely the Assimilation and the Deculturation. However, there is some overlap in the product portfolio the motive leans more to the “roll-up” motive, than to the “substitute for R&D” motive. This results in the proposed acculturation mode; A 33% – 66%.

Part 2 – Additional case information

In addition to the information that was retrieved from the cases, to determine the fit of NAM, there is information about M&A’s in general. This information is not directly linked to (justification of) this new acculturative model. However, this information can shed a light on how organizations deal with organizational culture in M&A’s. This part will elaborate on this additional information.

All cases execute a due diligence procedure before the transaction is made. These due diligence procedures consist all of “hard” figures. Some consist of only financial and legal figures, others also examine HR figures or real estate. The composition of the due diligence differed from one case to another.

Organizations that communicated their intentions with the merger or acquisitions in an early stadium clearly towards the employees, say that this certainly favors the success of the integration, due to the reduction of employee uncertainty. The organizations that did not communicate clear and quick, perceive their integration time as too long and also recommend

improvements to the process if the combination can be repeated. This partly confirms the claim of Kummer and Steger (2008), they argue that the speed of the integration process is related to the success of the M&A.

There are two organizations that communicated their acquisitions as mergers to their employees, this is mainly because of political reasons. This should be less confronting for the acquired employees, to ease out the pains. This confirms the claims of Sarala (2010) and Teerikangas and Very (2006).

The majority of the organizations would not make substantial changes, if the M&A process can be repeated, and perceive their M&A as successful.

	Anonymous	FrieslandCampina	TenCate	ERIKS	Randstad	TomTom	SNS REAAL	Imtech	BinckBank	Anonymous	Achmea	Delta Lloyd
SIC code	6720	2020	510410	5072	7363	3812	6311	8711	6029	5141	6321	6321/6311
Due diligence consisted of hard figures	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Explicit Cultural due diligence	No	No	No	No	No	No	No	Yes	No	No	No	No
Organization knew OC well enough	-	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes	-	Yes	Yes	Yes
Communication clear and quick	-	Yes	-	-	-	No	-	Yes	-	No	Yes	No
M&A Process improvements recommended	Yes	No	Yes	No	No	Yes	No	No	No	Yes	No	Yes
Integration time	-	-	-	-	-	Too Long	-	-	-	Too Long	Long, on purpose	Too Long
Communicated as merger	No	Yes	No	Yes	Yes	No	No	No	No	Yes	Yes	No
M&A successful	-	Yes	Yes	Yes	Yes	-	Yes	Yes	Yes	-	Yes	-

Table 4 - Additional information word table.

Some cells in the table contain a dash. This means that there is not sufficient information to fill in this specific cell or the information is on purpose not published by the organization.

The next section will be the last part of this research and so containing the conclusion and discussion of this report.

5. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Introduction

The coming section will be the last part of this research, containing the discussion, conclusions and recommendations. The discussion will elaborate on interpretation of the results that are presented in the previous chapter. The conclusion part will answer the research question. Subsequently there are recommendations for future research.

5.1 Discussion

This section is divided in four parts, to enhance the readability. Each subsection consists of a topic related to this study.

5.1.1 Misfit explanation

The misfit at Achmea (table 3) is likely due the fact that this was a merger of equals. Since the model is not designed from this perspective, it is likely there will be a misfit. Mergers of equals, so without a dominating merger partner, are likely to act in the relative same business, by this fact they will always end up in the two uppermost motives of the new acculturative model, namely the motives “fragmented roll-up” or the “overcapacity M&A”.

That is why the merger of FrieslandCampina fits 100%, this is also a merger of equals, and the executed acculturation mode is equal to the preferred mode. The motive of this merger is a “fragmented roll-up”, which is likely in the case of mergers of equals.

This grounds the fact that this model is less appropriate for equal merging partners.

This model is also less appropriate for acquisitions by private investors. Their aim is usually not on integrating the acquired organization into their own organization. The case of the large pension fund grounds this principle. This organization distinguishes two types of acquisitions, the ones for integration and expansion of their own organization and the ones with profit grounds. The last one is likely to be sold sooner or later and will therefore not be integrated.

There is one case where the misfit cannot properly be explained, the ERIKS case. The acculturation mode executed by ERIKS, can be characterized as an “Integration” acculturation mode. This can be explained by the history of both organizations, they both consisted of highly committed employees. In contrast to the acculturation mode “Integration”, “Assimilation” is always a unilateral process in which one group willingly adopts the identity and culture of the other (Nahavandi and Malekzadeh 1988). Due to the pride and commitment of the acquired employees it is unlikely they were willingly to adopt. As a result, ERIKS respected the organizational culture of the acquired organization, and did not impose major changes, they even were able to continue under their own brand name. For this reason, the proposed acculturation mode by the model does not match the executed acculturation mode, which means a misfit.

5.1.2 Culture

All cases execute a due diligence procedure before the transaction is made. Only one organization has a due diligence procedure with a section that explicitly examines the organizational culture of the target company. If the cultural due diligence is not favorable, this organization abandons the acquisition process and the transaction will not be made. Nonetheless, most organizations assume they knew the organizational culture well enough before they make the transaction. This assumption is mostly based on the interaction of higher management employees of both organizations that are incorporated in the M&A process. It is remarkable that culture has such a small amount of attention in doing M&A's, since it is known for many years for its major contribution to the success of M&A's (Chatterjee *et. al* 1992; Cooper and Cartwright 1993; Schuler and Jackson 2001).

The fact the organizational culture is such an underexposed element in the due diligence of M&A is probably due to reason that managers find it hard to work with culture. They struggle to define and analyze organizational culture and therefore fail to prepare for it. The answers and perceptions on organizational culture vary highly among the cases. Instead of the legal aspects, these were relative equal among the cases. This aspect seemed better understood by the interviewees.

5.1.3 Strategy

It seems to be straight forward that M&A's have to be in line with the organization's corporate strategy (Haspeslagh and Jemison 1991). Nevertheless there is a minority of organizations that have a clear strategy for their M&A, apparent from this study.

Most managers see M&A solely for cost synergies. It was the most heard answer, when they were asked to elaborate on the motive of the merger. Their main objective was to achieve a more efficient operation. Some interviewees were convinced it is the only reason to execute M&A's.

There are only three out of twelve cases that had a clear strategy for the M&A. The acquisitions they made were no surprises for them, they followed the target company already for a relative long period. One of those three companies had a long term corporate strategy, underpinned by long term business unit strategies. Those business unit strategy plans consisted of a list of potential objects to be acquired. This company followed the long term corporate and business strategies very strictly. An organization that is not present on the potential acquisition list will never be acquired. They argued that all organizations that are not on the potential acquisition list were not in line with the corporate strategy.

Those three companies execute many transactions a year. As a result of their experience with acquisitions, they did not face large surprises and were confident in executing the process. For them the process seemed to be 'another day at the office'. The other nine organizations seemed to face more issues during the integration process.

The information of those three companies supports the statement of Vermeulen and Barkema (2001). They state that organizations which are used to fulfill M&A's have more success. It seems a straight forward fact, that the one who is more experienced in a certain activity makes fewer mistakes than an inexperienced one. Nonetheless, one has to keep in mind that those three organizations had a clear vision on their corporate strategy by acquiring the target company. Their integration strategy was also thoroughly developed.

Four out of the nine organizations that did not have a clear strategy, can be categorized by the view on failures by Bower (2001). Bower argues that when capital is extensively available and companies are busy doing deals, some executives start behaving like whales. Whales go wild when a school of herring or other small fish comes across. Doing deals is exciting. The prospect of solving the problem of competing in a difficult industry by buying a competitor or diversifying into a related field can seem very appealing. When an investment banker calls with a prospect, the executive bites. Many deals fall into this category, but the quality of thinking, preparation and post-merger management is inferior (Bower 2001).

Those four organizations were not specifically looking for their target company. They were attended by an external party that the owner wants to sell the target company. Subsequently the entire M&A process started to roll, without a clear strategy or plan. One interviewee said “they had to buy it, it was too good to be true”.

This information somehow proves the claims of Haspeslagh & Jemison (1991) and Marks & Mirvis (2011). They argue that the main failure source of M&A’s is that the action is not based on the corporate strategy.

5.1.4 Success

Probably most striking is the fact that most interviewees considered their merger or acquisition as a success. How they define the success of their specific combination varies heavily. A minority could quickly sum up good but also bad elements, which made their review relative plausible. They concluded that in general they were satisfied, but some planned value was not created. It shows they had objectives, but not all were achieved.

The majority took a relative long time to think about the question why the M&A was a success. Eventually most interviewees could also sum up good elements and some (not all) bad elements. The fact that they thought relative long, along with facial expression and entire body language it seemed they thought about it for the first time.

Remarkable is the fact they also summed up good elements of the combination that were not likely to be an objective of the M&A, but more a positive side effect. After carefully thinking and some hesitation one interviewee described the success as; “When I look around in the organization, it feels like we were meant to be together”. It somehow characterizes the inferior strategy and objectives of the M&A. Only one interviewee said; “If the acquisition could be repeated, the transaction would never have been made.”

Based on the literature (Cartwright and Schoenberg 2006; Schoenberg 2006) it is doubtful that this case study consists of such a high level of successful M&A’s or the other way around, minor failures. One has also to keep in mind that empirical evidence suggests that managers, at least publicly, always claim their transactions to be a success (Kummer and Steger 2008).

There could be various reasons why someone would say their combination was a success. Probably a part of the interviewees have their pride, not willing to face their short comings. Or they do not want to be responsible for bad expressions about their organization.

5.2 Conclusion

5.2.1 Model conclusions

The main objective of this study is to answer the research question:

What acculturation mode is favorable for combining organizational cultures at mergers or acquisitions?

The term acculturation refers to the process of cultural change due to the interaction between two different cultures. There are different ways (modes) organizational cultures can interact with each other, and those are manageable. Not every acculturation mode is preferable for the given circumstances, to achieve the least amount of acculturative stress. The less acculturative stress, the smoother the integration of M&A.

The model presented in this research provides the preferred acculturation mode given the specific circumstances. This means that there is not a single answer the above mentioned research question. Every organization has its own organizational culture. Every merger and acquisition has its own motive. However, every specific organizational culture and every M&A motive can be categorized in a certain type, depending on its characteristics.

The combination of organizational culture type and M&A (main) motive has a preferred acculturation mode. This preferred acculturation mode is provided by the model presented in this research. For instance, a preferred acculturation mode can be "separation", this roughly means the acquired organization must remain apart from the acquirer and will not be integrated.

This new acculturative model fits for two third the reality in this research. This figure is based on the ratio between acculturation modes executed in reality by the interviewed organization and the preferred acculturation mode according to the model.

5.2.2 General conclusions

In general managers undermine the contribution of the organizational culture to a successful outcome of the M&A. In this research, there may be no failures in the case of bankruptcy or a breakup of two merging firms. One has to keep in mind that the participating organizations are large and wealthy, with the capacity to overcome problems. Some integration processes were far from smooth and desirable. This does not imply that these poor integrations are caused solely by the minor emphasis on organizational cultures, but certainly do, to a relative large extent.

There are organizations (within this research) that merge or acquire without a well-designed integration plan. Those organizations act relative reactive within the integration process. The involved employees know they have to merge, but how and what it means for them remains uncertain. These ambiguities are costly and slowdown the entire process. They do make employees uncertain and dissatisfied.

This occurs mainly at organizations that merge or acquire rarely. A lot of issues and actions are new to them, and they do not oversee the long term consequences.

On the other hand, organizations that merge or acquire often, have a better knowledge of what to expect and how to deal with it. Their integration plan is solid, and gives a clear guidance for the entire process. It therewith does not instantly mean employees are happy or satisfied with the M&A. However, it reduces the friction between employees and a rigid integration to an acceptable level.

In general, firms that are most successful in M&A are the ones that act proactively in deal making and are based on strategic intent.

M&A with long integration periods may cause extra problems, which occurred at two organizations. There is also an organization that took a long time for the integration on purpose, without extra problems. The fact that a fast integration process increases the likelihood of M&A success is very dependent on the specific case. This underlines the claim of Kummer and Steger (2008), they relate the speed of integration to the success of the M&A. Noteworthy is that the two organizations with the long integration periods had a poor integration plan.

Since every individual combination has its own characteristics and the whole process encompasses a broad range of management principles, it is hard to state at which point a combination is turning out to be a failure. Most likely is the integration phase, since it is the most challenging and risky part.

5.3 Relevance

This research adds information to the 'socio-cultural integration outcome' performance measure stream, elaborated on in chapter 2.

It is the first model that links organizational culture to the motive for M&A's, to find the most favorable acculturation mode for that specific M&A. The model is particularly suitable for use by practitioners, since the input is easy definable. The organizational culture types can be categorized by the characteristics of the Cooper and Cartwright (2003) culture types. The motives can be categorized by the five main motives of Bower (2001) for M&A.

This research makes the highly theoretical model of Nahavandi and Malekzadeh (1988), better applicable and understandable for future researchers and scientists. The input to determine the 'relatedness' of the organization in their (Nahavandi and Malekzadeh 1988) model consist of calculations based on estimated figures. To determine the other input element 'multiculturalism', they suggest looking at own acquisitions executed in the past, which is doubtful. First it is questionable if the organization made an acquisition before, and secondly was it executed the right way?

Summarizing, this research is relevant for the organizational culture M&A domain; since the cultural element contributes highly to the outcome of M&A's, but yet poor understood by the incorporated managers, the usage of the NAM can increase the success of M&A's. Particularly by designing the integration strategy, in order to determine the right acculturation mode.

5.4 Reflection

Based on the interviews held at the various organizations, I shaped a well formed baseline how organizations execute M&A. What surprised me the most, were the poor designed integration plans of some large organizations. I would have expected that those large organizations had made a brief and extensive integration plan. Those organizations approached the integration phase with a reactive stance.

The organizations that make many transactions a year are far more experienced in the entire M&A process. They are better aware of the potential problem creators that can threaten a smooth integration. These organizations treat the human capital far more delicate, and consider the employees as the organization's asset.

Based on the knowledge gathered with this research, I am convinced that the human element in M&A is one of the key factors for success.

5.5 Future research

For future research, I would recommend a longitudinal multiple case study in the M&A domain. There are few longitudinal studies in the M&A domain. It has to be a longitudinal study to ease out mergers waves, economic crises and other temporary variables.

This longitudinal study should focus on the contribution of organizational culture at different time spans. To determine the importance of organizational culture at M&A's over time, there has to be a focus on external influences.

The model that is designed in this research can also be tested by researchers. This research should focus on organizations that will acquire or merge. The design of the integration plan should be based on an acculturation mode preferred by the NAM. Before the integration of the M&A, the objectives have to be set in order to determine the success. The same has to be done by organizations that do not use this new acculturative model in their design for the integration plan.

This study is executed in one country and is based on organizational culture. It therefore would be interesting to examine to what extent this model holds in an international environment.

Another quest for future research would be; why some organizations execute M&A without a clear integration plan. The information obtained via the cases in this research establishes the view that some organizations have a poor integration plan. However, it was not an objective of this research, it attracted attention during this study.

REFERENCES

Articles and Books

- Bower, J. L. (2001). Not All M&As Are Alike and That Matters. *Harvard Business Review*, 92-101.
- Bijlsma-Frankema, K.M. (1997). On costly frictions between organizational cultures and structure. *Current Topics in Management*, 2, 123-153.
- Bijlsma-Frankema, K.M. (2001). On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training*, 25(2/3/4), 192 – 207.
- Canina L., Kim J.Y. and Ma Q. (2010). What We Know about M&A Success : A Research Agenda for the Lodging Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 81-101.
- Cartwright, S. and Cooper, C.L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.
- Cartwright, S. and Schoenberg, R. (2006). Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities. *British Journal of Management*, 17(1), 1-5.
- Datta, D.K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post acquisitions integration. *Strategic management journal*, 12, 281-297.
- Datta, D.K., Pinches, G. E. and Narayanan, V. K. (1992). Factors Influencing Wealth Creation from Mergers and Acquisitions: A Meta- Analysis. *Strategic Management Journal*, 13(1), 67-84.
- Datta, D.K. and Puia, G. (1995). Cross-border acquisitions: An examination of the influence of relatedness and cultural fit on shareholder value creation in U.S. acquiring firms. *Management of International review*, 35(4), 337-359.
- Gertsen, M.C., S oderberg, A. and Torp, J.E. (1998). Cultural dimensions of international mergers and acquisitions. *Berlin: Walter de Gruyter*.
- Guest, G., Bunce, A. and Johnson, L. (2006). 'How many interviews are enough? An experiment with data saturation and validity', *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Harding, D. and Rouse, T. (2007). Human due diligence. *Harvard Business Review*, 85(4), 124-131.
- Harrison, R. (1972). How to describe your organization. *Harvard Business Review*, 5(1), 119-128.

Haspeslagh, P.C., and Jemison, D.B. (1991). Managing acquisitions – Creating Value Through Corporate Renewal. *New York: Free Press*.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software Of The Mind. *McGraw-Hill Education – Europe*.

Huber, G.P. and Power, D.J. (1985). Retrospective Reports of Strategic-Level Managers: Guidelines for Increasing Their Accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(2), 171-180.

Jemison, D.B. and Sitkin, S.B. (1986). Acquisitions: the process can be a problem. *Harvard business review*, 64(2), 107-116.

King, D., Dalton, C. Daily and J. Covin (2004). Meta-analyses of post acquisition performance indications of unidentified moderators, *Strategic Management Journal*, 25, 187-200.

Kummer, C. and Steger, U. (2008). Why Merger and Acquisition (M&A) Waves Reoccur: The Vicious Circle from Pressure to Failure. *Strategic Management Review*, 2(1), 44-63.

Mirvis, P. H., and Marks, M. L. (2011). Merge Ahead: A Research Agenda to Increase Merger and Acquisition Success. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 161-168.

Morgan, G., and Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, (5), 491–501.

Nahavandi, A. and Malekzadeh, A.R. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *The Academy of Management Review*, 13(1), 79-90.

Nguyen, H. and Kleiner, B.H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 447-454.

Patton, M.Q. (2002). Qualitative Research and Evaluation Methods (3rd edition). *Thousand Oaks, CA: Sage*.

Porter, M.E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard business review*, 65(3), 43-59.

Robson, C. (2002). Real World Research (2nd edition). *Oxford: Blackwell*.

Rumelt, R.P. (1982). Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369.

Sarala, R.M. (2010). The impact of cultural differences and acculturation factors on post-acquisition conflict. *Scandinavian Journal of Management*, 26, 38-56.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A., (2009). Research methods for business students (5th edition). *Essex: Pearson Education Limited.*

Schein, E.H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.

Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.*

Schoenberg, R. (2006). Measuring the performance of corporate acquisitions: An empirical comparison of alternative metrics. *British Journal of Management*, 17(4), 361-370.

Stahl, G.K. and Voigt, A. (2005). Impact of Cultural Differences on Merger and Acquisition Performance. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 4, 51–82.

Stahl, G.K. and Voigt, A. (2008). Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination. *Organization Science*, 19(1), 160–176.

Teerikangas, S. and Very, P. (2006). The Culture–Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. *British Journal of Management*, 17, 31–48.

Vaara, E. (1999). Cultural differences and post-merger problems: Misconceptions and cognitive simplifications. *Nordic Organization Studies*, 1(2), 59-88.

Vermeulen, F., and Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *The Academy of Management Journal*, 44(3), 457-476.

Weber, Y., Belkin, T. and Tarba, S.Y. (2011). Negotiation, Cultural Differences, and Planning in Mergers and Acquisitions. *Journal of Transnational Management*, 16, 107–115.

Whalley, M., and Heymann, T. (1996). *International Business Acquisitions: Major Legal Issues and Due Diligence. London, UK: Kluwer Law International.*

Yin, R.K. (2009). *Case study research: design and methods. Los Angeles: Sage.*

Websites

The Economist (2012) <http://www.economist.com> accessed on 20 January 2012
Cambridge Dictionary (2012) <http://dictionary.cambridge.org> accessed on 12 February 2012
Dictionary of Financial Terms (2012) <http://www.lightbulbpress.com> accessed on 26 February 2012
SEC, U.S. Securities and Exchange Commission (2012) <http://www.sec.gov/info/edgar/siccodes.htm> accessed on 24 April 2012

TenCate (2012) <http://www.tencate.com> accessed on 12 March 2012
Randstad (2012) <http://www.randstad.com> accessed on 20 March 2012
ERIKS (2012) <http://www.eriks.com> accessed on 10 April 2012
Peek Traffic (2012) <http://www.peektraffic.nl> accessed on 13 April 2012
Imtech (2012) <http://www.imtech.eu> accessed on 13 April 2012
Delta Lloyd (2012) <http://www.deltalloydgroep.com> accessed on 18 April 2012
Achmea (2012) <http://www.achmea.com> accessed on 19 April 2012

Corporate Literature

TenCate Annual report 2008
Randstad Press Releases: 14-02-2008, 09-06-2008
ERIKS Annual report 2008
BinckBank Annual report 2011
TomTom Annual report 2011
SNS REAAL Annual report 2011
Friesland Foods Annual report 2007
Campina Annual report 2007
Agis Annual report 2007

APPENDIX

I - Interview Topics

* The topics underneath were a guidance for the interview held at the organization. Depending on the organization and its specific M&A, there is some deviation made on the interview topics.

Aim - General information

- What was the motive of the merger?
- Was there a dominating merger partner? If so, how was this noticeable? If not, who was leading the process?
- Was there any external assistance after/before the transaction was made? Why (not)?

Aim – Integration information

- Can you describe how the process of the merger went?
- Was there an integration strategy? If so, how was it developed?
- What type of acculturation matches most closely to the merger?

Aim - Culture determination

- Which cultural type matches best with your organization? And which cultural type matches the former independent organizations?
- Was there (cultural) due diligence in both organizations? If so, how was it performed? If not, why not?
- How did the employees react after the announcement of the merger? Were there differences between the two employees' organizations?
- Are there still differences noticeable between the employees of the former independent organizations? If so, how is this noticeable?

Aim - Success determination

- Has the organizational culture favored the success of the merger?
- Are the anticipated benefits of the merger achieved?
- What is the main memory about the whole merger process?
- What can have been done better?

II - Transcribed organization interviews

Case/Organization	Appendix Page
TenCate	II - 1
Randstad	II - 2
Imtech	II - 3
ERIKS	II - 4
BinckBank	II - 5
TomTom	II - 6
SNS REAAL	II - 7
FrieslandCampina	II - 8
Merger in retail	II - 9
Delta Lloyd	II - 10
Achmea	II - 11
Large Dutch Pension Fund	II - 12

Uitwerking interview TenCate

- 5 Het fusie en overname traject wordt bij TenCate centraal gecoördineerd, ondersteund door een M&A team bestaande medewerkers met ieder hun eigen discipline. Onder deze disciplines wordt verstaan de eigen vaktechnische kennis of de kennis van de markt. Verder zijn er financiële specialisten (intern), belasting specialisten (intern) en juridische specialisten (zowel intern als extern). De coördinatie van het hele M&A traject wordt door de geïnterviewde persoon geleid, met supervisie van de voorzitter van de raad van bestuur.
- 10 De overname van Edel Grass door TenCate is voortgekomen doordat beide partijen reeds voor de overname zaken met elkaar deden. Beide bedrijven kenden elkaar goed voor de overname. Edel, een familiebedrijf, was van oudsher een tapijtproducent en is doormiddel van productdiversificatie in de productie van kunstgras gestapt. Edel beschikte kort voor de fusie over onvoldoende financiële middelen en besloot tot de verkoop van de kunstgrasdivisie. TenCate levert de halffabricaten voor
- 15 het eindproduct dat uiteindelijk wordt geproduceerd door Edel Grass.
- Een onderdeel van strategie van TenCate ten tijde van de overname betrof een directere toegang tot de consument willen hebben, zodat er meer controle is op de kwaliteit van het eindproduct en hoe het product de klant bereikt (beïnvloeding van specificaties en verhogen van kwaliteitsbewustzijn).
- 20 Door de complexiteit van de productie en aanleg van kunstgrasvelden, zijn er hier veel mogelijkheden op kwaliteitsverlies. Door hier zelf een hand in te houden kan de kwaliteit beter gehandhaafd worden.
- 25 De overname is gedaan in de vorm van een joint venture. De joint venture bestaat uit Oranjewoud en TenCate. TenCate richt zich hierbij voornamelijk op de productie van het kunstgras en Oranjewoud draagt zorg voor de aanleg ervan.
- TenCate beschikt over een lijst met bedrijven die potentieel interessant zijn om in de toekomst over te nemen. Deze lijst bestaat uit bedrijven die over technologie beschikken of dit aan het ontwikkelen zijn die wellicht in te toekomst interessant voor TenCate kunnen zijn. TenCate zoekt hierbij steeds naar complementariteit op het gebied van product, markt en/of technologie (PMT-combinaties). Edel Grass stond eveneens op deze lijst.
- 30
- 35 Edel Grass heeft een goede naamsbekendheid in de kunstgrassector. Edel Grass beschikte eveneens over FIFA (internationale voetbalbond) certificering voor hun gras (FIFA Preferred Producer), wat ook relatief bijzonder is.
- 40 Er werd vrijwel geheel gebruik gemaakt van TenCate vezels en tuftdoek (halffabricaten) bij Edel Grass, maar door de overname verzekerde TenCate zichzelf van een vast afzetkanaal. TenCate verkreeg via deze acquisitie een “captive customer”. Dit heeft tevens als voordeel dat er op gebied van innovatie en productontwikkeling samengewerkt kan worden met de afnemer (Edel Grass), zodat zij de halffabricaten op de juiste manier toepassen in hun eindproduct en zelf ook innovatiever worden.

45 Er is niet gekozen om de activiteiten van Edel Grass zelf uit te gaan voeren (autonome groei door middel van voorwaartse integratie) omdat ze hierdoor hoogstwaarschijnlijk Edel Grass als klant zouden verliezen en daarbij niet direct een marktaandeel konden creëren ter grootte van Edel Grass. Tevens zou de productie van kunstgrasvezels bij TenCate terug vallen door het wegvallen van een dergelijke grote afnemer, wat een teveel aan productiepersoneel met zich zou meebrengen. De beste optie was dan het bedrijf samen met Oranjewoud over te nemen. De deelname van 50 Oranjewoud is ook positief voor Edel Grass, omdat Oranjewoud haar kunstgrasactiviteiten binnen Edel Grass onder heeft gebracht (additionele synergie).

Edel Grass beschikte niet over unieke technologie, de techniek waarover zij beschikten was generiek. De complementariteit zat voornamelijk bij het product en de markt. De drie partijen (Oranjewoud, 55 TenCate en Edel Grass) waren wel complementair aan elkaar qua positie in de waardeketen. Waardeketen management staat centraal in de strategie van TenCate. Ondanks dat Edel Grass niet beschikt over unieke technologie is besloten de productiefaciliteit te behouden en niet onder te brengen bij de huidige TenCate productiefaciliteit. Dit heeft mede te maken met de kosten die zouden ontstaan door het sluiten en verplaatsen van de Edel Grass productiefaciliteit, en dan 60 voornamelijk de sociale kosten (werknemers ontslaan, op andere locatie weer mensen aannemen). Tevens hebben de oud aandeelhouders van Edel en werknemers een sterke verbondenheid met de lokale gemeenschap, waardoor het verplaatsen van de productiefaciliteit moeilijkheden met zich mee zou brengen.

65 Edel Grass is in geen van de joint venture organisaties volledig geïntegreerd, dit heeft voornamelijk te maken doordat twee partijen eigenaar zijn van Edel Grass en integratie hierdoor lastig wordt. Met andere woorden Edel Grass is een op zichzelf staande organisatie, die verbonden is met de twee aandeelhouders door een intensieve samenwerking aan te gaan binnen de waardeketen (waardeketenintegratie).

70 Er is niet specifiek naar de cultuur gekeken van Edel Grass voor de overname, omdat de bedrijven een goede relatie hadden, al lang samenwerkten en zodoende elkaar al goed kenden. Voor de overname van Edel Grass waren meerdere (internationale) gegadigden, de voorkeur vanuit Edel Grass ging daarbij ook uit naar TenCate. Er zou meer onzekerheid zijn over de toekomst van het 75 bedrijf bij een overname door een buitenlandse kandidaat dan bij TenCate. Edel Grass had cultureel meer affiniteit met TenCate dan met een buitenlandse kandidaat. Het is van doorslaggevend resultaat geweest dat beide bedrijven zo goed op de hoogte waren van elkaars culturen. Wat dan ook resulteerde dat het bedrijf (Edel Grass) niet is overgenomen door de hoogste bidder. In dit geval heeft de verkopende partij meer gekeken naar de cultuur van de koper dan koper naar de cultuur 80 van te kopen organisatie. Continuïteit van lokale werkgelegenheid was hier ook van belang.

TenCate is in essentie een productiebedrijf en daardoor heeft het productiepersoneel weinig vrijheid in hun werkzaamheden (werkprocedures zijn beschreven). Dit betekent niet dat ze niet met eigen verbeterpunten mogen komen, indien de leidinggevende het verbeterpunt onderschrijft wordt het 85 wel degelijk doorgevoerd. Toch worden de productiefaciliteiten zo decentraal mogelijk geleid, productiedirecteuren hoeven niet alle beslissingen te verifiëren met de leiding van de betreffende productiefaciliteit.

90 Op de R&D afdelingen hebben de medewerkers aanzienlijk meer vrijheid, al moeten de werkzaamheden wel in lijn liggen met de corporate strategy. Cultureel gezien kan het hele bedrijf niet onder één specifieke cultuur worden geschaard, maar is dit afhankelijk van de betreffende locatie en afdeling.

95 Door de overname zijn er diverse zaken verbeterd bij Edel Grass, hierbij moet onder andere gedacht worden aan risicobeheersing, productie efficiency, ICT en HRM. De productie efficiency is aanzienlijk gestegen en het afval vanuit het productieproces is tevens vors gedaald.

100 Ook de werkomstandigheden zijn aangepast conform de eisen van TenCate. Daarbij is direct na de overname nieuwe verlichting in de productiefaciliteit van Edel Grass geplaatst, aangezien de oude verlichting de werkzaamheden slecht verlichtten (mogelijk risico voor onveiligheid). Qua verlichting deed het overkomen als een fabriek die niet meer in het huidige tijdsbeeld past. De fabriek is veel schoner en meer gestructureerd geworden na de overname. Wat de tevredenheid van de werknemers deed toenemen.

105 TenCate heeft als beursgenoteerd fonds een andere (meer formele) cultuur dan een familiebedrijf. Het risicomanagement werd ook uitgebreid na de overname. Medewerkers ontvingen werkprocedures, functiebeschrijvingen, taken en bevoegdheden werden beschreven etc. waardoor een meer formele organisatie is ontstaan. Tevens moeten ze voor meer handelingen goedkeuring vragen aan hun meerdere (regeling tekeningbevoegdheid). Dit is minder gewaardeerd door de medewerkers aangezien ze dit vroegen niet hoefden. De schades als gevolg van claims zijn evenwel duidelijk afgenomen.

110

Uitwerking interview Randstad

Randstad liet zich bij de overname van Vedior begeleiden door enkele externe partijen. Hierbij valt te denken aan de huisbankier, advocatenkantoor en een organisatieadvieskantoor.

5

De daadwerkelijke overname van Vedior door Randstad heeft een half jaar na de aankondiging plaats gevonden. Dit heeft als oorzaak dat de overname goedkeuring van de mededingingsautoriteiten uit Brussel moest krijgen.

10 In het jaar 2007 heeft er een management wissel plaats gevonden bij het toenmalige Vedior. Het nieuwe management moest Vedior weer “op de rails” zien te krijgen, door onder andere een duidelijker strategie te hanteren. Dit nieuwe management keek naar nieuwe groeistrategieën, waaronder fuseren met een andere grote speler in de markt of een ander overnemen. Gaande dit proces werd duidelijk dat Randstad interesse had in Vedior, zodoende zijn er
15 oriënterende gesprekken geweest tussen deze twee partijen.

Globaal genomen waren beide organisatie gelijk qua grootte. Ze bekleedden plaats drie en vier, na Adecco en Manpower, in de wereldwijde uitzendbranche. Na de overname door Randstad is deze organisatie naar plaats twee geklommen, en moet daarmee alleen Adecco boven zich dulden.

20

Doordat Randstad alle aandelen van Vedior heeft gekocht is er sprake van een overname en niet van een fusie. Gezien de nagenoeg gelijke grootte van de organisaties had de operatie meer weg van een fusie dan van een overname. Intern werd dan ook nagenoeg altijd gesproken over de fusie van Randstad en Vedior, niet over de overname. Dit heeft als achterliggende gedachte om het zo tactisch
25 mogelijk te brengen naar de werknemers.

25

Randstad heeft de ambitie om de grootste speler te zijn in de landen waar zij actief is. Om dit te bereiken bleek autonome groei niet snel genoeg hieraan te kunnen voldoen. Om de grootste speler te worden blijkt de overname van Vedior een grote stap richt dit doel te zijn. Hoofdzakelijk is dit de reden waarom Vedior door Randstad is overgenomen.

30

De profielen van Vedior en Randstad sloten goed bij elkaar aan. Beide bedrijven waren veelal al actief in dezelfde landen. Echter Randstad was groter in Nederland, Duitsland, België, Polen en diverse Zuid-Europese landen. Vedior was daarentegen erg groot in Frankrijk, Amerika en Engeland. De
35 landen waar Randstad domineerde was Vedior relatief klein en omgekeerd ook. Het was dus erg interessant voor Randstad in landen met een klein marktaandeel in één klap marktleider te worden of een grote speler, door Vedior over te nemen. Met andere woorden geografisch sloten de bedrijven goed op elkaar aan.

35

40 Tevens is de laatste jaren het professioneel uitzenden in opmars, naast het traditioneel uitzenden. Traditioneel uitzenden was Randstad erg groot in. Onder het traditionele uitzenden wordt verstaan het plaatsen van uitzendkrachten bij (grote) industriële klanten of kantoor segment. Professioneel uitzenden kan meer gezien worden als gespecialiseerd uitzenden, hierbij moet gedacht worden aan juristen, accountants, economen en medisch personeel. Vooral bij dit professioneel uitzenden was

40

45 Vedior een grote speler, Randstad was hier nog relatief klein in. Wat daarmee eveneens een goed aanvulling was op de diensten van Randstad.

De due diligence die Randstad deed voor de officiële aankondiging bij Vedior was relatief klein. Deze bestond uit het onderzoeken van publiek toegankelijke gegevens, zoals jaarverslagen en rapporten
50 van analisten. Tevens werd er bij de verkennende gespreken de nodige informatie verkregen die duidelijkheid moest verschaffen rond zaken die niet direct in het publieke domein toegankelijk zijn. Aangezien Randstad de overname niet volledig in cash kon voldoen, diende er opnieuw aandelen te worden uitgegeven. Na de aankondiging van de overname is er dus in één weekend due diligence uitgevoerd, deze was “high level” wat hoofdzakelijk inhield dat er werd gekeken naar de huidige
55 financiële cijfers, hoe het management is opgebouwd, belangrijke contracten met bestuurders, klant portfolio en eventuele juridische procedures die er liepen.

Een uitgebreide due diligence was geen tijd voor, maar werd eveneens niet noodzakelijk geacht. Randstad vertrouwde op de goede reputatie van Vedior, tevens was Vedior beurs genoteerd en eventuele “lijken die uit de kast konden komen” zouden daarmee al zo goed als uitgesloten zijn.

60 Naar de organisatiecultuur is niet gekeken bij Vedior, mede door het korte tijdsbestek van de due diligence wat dit moeilijk maakt. Verder ging Randstad er vanuit dat de organisatiecultuur van Vedior vergelijkbaar was met die van hun, omdat het een gelijksoortige organisatie betreft, beide met een basis in Nederland.

65 Zes maanden voor de officiële overname is Randstad al begonnen met de voorbereiding van de integratie. De culturele integratie was hier een belangrijk onderdeel van. De manier van werken kon immers anders zijn tussen de twee bedrijven.

Ze hebben hiervoor zogenaamde “Get to know you” sessies geïntroduceerd, het idee hier achter was
70 om de werknemers van beide organisatie met elkaar kennis te laten maken. Deze sessies vonden in de gehele organisatie plaats, zowel top management als in de vestigingen.

In zo’n sessie vertelt iedere deelnemer over zichzelf, wie hij/zij is, waar hij/zij vandaan komt, wat hij/zij gestudeerd heeft, etc. Dit had als doel om een soort van “ijs te breken” om het samenwerken te bevorderen tussen werknemers van de voormalig op zichzelf staande organisaties.

75 Vedior werd in sommige landen geïntegreerd binnen Randstad en in sommige landen binnen Tempo Team. In landen waar “ruimte” was voor een tweede uitzendmerk werd Vedior omgebouwd tot Tempo Team. In de landen waar Vedior groter was dan Randstad, werd Vedior omgebouwd tot Randstad. Dus het merk Vedior is verdwenen en compleet geïntegreerd in Randstad.

80 De reacties van de Vedior medewerkers na het bekend worden van de overname verschilden per land. In de landen waar Vedior groter was dan Randstad werd terughoudend en afwachtend gereageerd. In de landen waar Randstad groter was, was men relatief meer onzeker. Ze wisten immers nog niet wat er met Vedior ging gebeuren en met hun persoonlijke positie.

85 Uitzendorganisaties bevinden zich in een volatiele markt, wat inhoudt dat er bij economisch teruggang dergelijke organisaties hun activiteiten naar beneden moeten schalen. Een mindere economische periode was er ook vlak na de overname, waardoor het tijdens de integratie relatief eenvoudig was om onderdelen te sluiten. Hierbij zijn enkele gedwongen ontslagen gevallen. De

90 hoeveelheid valt echter mee, aangezien Randstad een jonge organisatie is en het verloop hier
relatief hoog is. Dit maakt het makkelijker om het personeelsbestand terug te brengen.
Voor het behouden van sleutelfiguren binnen de organisatie had Randstad een zogenaamde
retentiebonus. Deze retentiebonus zou pas worden uitgekeerd aan de betreffende medewerker na
95 een X aantal jaren, om er voor te zorgen dat de betreffende medewerkers niet vertrekt bij de
organisatie.

Vedior was in vergelijking met Randstad een meer internationale organisatie. Het bedrijf is ontstaan
door een aantal internationale overnames, wat een diversiteit aan organisatieculturen met zich mee
brengt. Vedior beschikt tevens over meer merknamen, als resultaat van de meerdere merken
100 strategie van Vedior. Wat eveneens zorgt voor het aanbieden van meerdere diensten dan Randstad,
zoals het professioneel uitzenden.
Dit zorgde er voor dat er niet echt een sterke culturele binding was tussen de verschillende
merken/bedrijfsunits, wat weer verschillenende subculturen tot gevolg heeft. Het hoofdkantoor van
Vedior was ook relatief klein in vergelijking met Randstad, en had hoofdzakelijk een financiële
105 functie. Ieder merk/bedrijfsunit voerde zijn eigen marketing and sales, deze taken werden dus
decentraal aangestuurd. Randstad daarentegen had een veel uniformere strategie, waarbij nagenoeg
alles gebeurde onder naam Randstad en deze taken werden centraal vanuit het hoofdkantoor
geregeld.

110 De manier van werken binnen Randstad werd sterk beïnvloed door de kernwaarden van de
organisatie. Deze werden ook vastgelegd in concepten, en vervolgens uitgerold over de organisatie.
Op deze manier wisten de werknemers wat er van hen verwacht werd, en werd er een cultuur
“gekneed”. Binnen Randstad was de organisatie meer “gestroomlijnd” in vergelijking met Vedior. Het
was explicieter wat de normen en waarden van organisatie waren. Binnen Vedior waren de
115 werkzaamheden grotendeels gelijk, maar minder expliciet vorm gegeven in procedures of bepaalde
processen dan bij Randstad.

Er is geen sprake van verschillende subculturen binnen Randstad, tussen Randstad en voormalig
Vedior medewerkers. Iedere medewerkers voert zijn activiteiten uit onder de naam Randstad. Al
120 kunnen er zo nu en dan nog wel speelse opmerkingen geplaatst worden over iemands Vedior
achtergrond, wat niet direct gemeend of negatief van aard is.

Er heeft nooit echt een aversie bestaan vanuit Vedior medewerkers richting Randstad of omgekeerd.
Toch was het kortstondig merkbaar op sommige locaties dat werknemers liever niet wilden
125 veranderen naar een andere naam of organisatie, echter dit was zou relatief kort hebben gespeeld in
het begin van het integratie proces.
Om dit zo goed mogelijk te managen, is het eerder genoemde “Get to Know You” principe bedacht.

Er zijn naar aanleiding van de overname werknemers vertrekken, zowel bij Randstad als Vedior, maar
dit zijn relatief kleine aantallen en verschilt ook per land. Werknemers misten de “oude specifieke
130 omgeving” en hadden moeite zich aan te passen aan de nieuwe organisatie, werden onder andere
als reden genoemd. Als er werknemers vertrokken dan was dat vaak bij de kleinste organisatie in het
betreffende land. Bijvoorbeeld in Nederland was Vedior kleiner dan Randstad en zijn er dus bij Vedior
enkele werknemers vertrokken, in Frankrijk was het omgekeerde het geval.

135 De eerder genoemde “Get to Know You” sessies die de werknemers met elkaar liet kennis maken heeft zeer zeker bijgedragen aan het succes van de overname. Doordat deze sessies erg vroeg in het integratie proces al plaats vonden, heeft het personeel ook snel elkaar leren kennen. De sessies werden gekenmerkt door een hele vriendelijke, open en makkelijke manier om elkaar te leren kennen. Hierdoor werd vroeg in het integratieproces een positieve ambiance gecreëerd in de
140 organisatie. Randstad is zo content met “Get to Know You” dat het ook is toegepast bij overnames na Vedior. Dat de medewerkers zelf ook erg positief zijn over dit “Get to Know You” principe blijkt uit anonieme beoordelingsformulieren die de medewerkers invullen na het “Get to Know You” traject.

De cultuur van een organisatie kan men niet leren kennen via een due diligence, aldus de
145 geïnterviewde. De cultuur probeer je zoveel mogelijk te leren kennen via jaarverslagen en met kennis maken met werknemers. Vooraf is het niet mogelijk om de organisatiecultuur goed te leren kennen. Er moet na de kennismaking met het management van de over te nemen organisatie een “klik” zijn, ook met betrekking tot de kernwaarden en de visie van de betreffende organisatie.

150 Er zouden geen noemenswaardige verandering worden gedaan in het gehele overname proces als het overgedaan zou kunnen worden. Over het algemeen is deze overname naar tevredenheid verlopen.

Uitwerking interview Imtech

5 Imtech is een technisch dienstverlener, produceert zelf niets, maar levert technische totaal oplossingen. Imtech is voornamelijk operatief in Europa, alle bedrijfsonderdelen worden hoofdzakelijk decentraal aangestuurd.

Imtech zal nooit een overname doen om kosten synergie te bewerkstelligen, er zal daarom ook nooit worden “gesneden” in een overgenomen organisatie.

10 Periodiek maakt Imtech een groeiplan voor een X aantal jaren, hierin wordt uiteengezet hoe de
groeidoelstellingen te behalen. Het groeiplan dat actief was ten tijde van de overname van Peek
Traffic, had als één van de doelen om te groeien in de verkeersinfrastructuur. Er werd namelijk een
sterke groei verwacht in deze sector, wat tot mobiliteitsproblemen zou leiden, met daarbij de vraag
naar oplossingen. De mobiliteit van mensen zal als maar toenemen, door slimme technologische
15 oplossingen zou de huidige infrastructuur de toename beter moeten kunnen opvangen.

Peek Traffic past compleet in dit beeld dat Imtech had en beschikte over de specifieke technologie,
waarmee Peek Traffic een puur technische overname was. De activiteiten van Peek Traffic door
Imtech zelf ontwikkelen zou te veel tijd in beslag nemen, waarmee de concurrentie te veel
20 voorsprong zou kunnen opbouwen ten opzichte van Imtech.

Afhankelijk van de complexiteit van de overname worden er externe partijen ingeschakeld. Gezien de
vele overnames die Imtech jaarlijks uitvoert, zijn veel competenties al in huis. Strategische en
technische due diligence wordt door eigen personeel uitgevoerd bij de over te nemen organisatie.
25 Financiële en fiscale due diligence wordt door een externe partij uitgevoerd. Er wordt echter geen
bank ingeschakeld die het gehele overnametraject begeleid.

Imtech houdt zich strak vast aan het groeiplan dat op dat moment geldt. Hierin is ook al globaal
uitgewerkt welke organisaties interessant zijn om over te nemen om de doelstellingen te bereiken.
30 Eventuele onverwacht overnames zullen dan ook niet plaats vinden en de overnames die worden
gedaan liggen in lijn met de strategische groei van Imtech.

Nagenoeg alle bedrijfsonderdelen blijven op zichzelf staan en opereren lokaal in de betreffende
regio. Dus de overnames worden niet geïntegreerd in Imtech. Veel overnames hebben een hoge
35 mate van bekendheid in de betreffende sector, waaronder Peek Traffic. Deze merken zullen relatief
lang stand blijven houden binnen Imtech, om organisatiecultuur binnen de betreffende organisatie
zo in tact mogelijk te laten. De organisatie is immers gekocht om de specifieke technologie, niet voor
kosten synergie of andere efficiency redenen. Werknemers hebben dan ook een grote waarde en het
behouden ervan is dan ook belangrijk.

40 Uiteindelijk zal op de lange termijn alle merken veranderen in Imtech, echter pas als de betreffende
organisatie daar klaar voor is. Enkele uitzonderingen zijn er wel, merken die wereldwijd bekend zijn
vallen hier buiten.

- 45 Door de vele divisies en landen bezit Imtech veel subculturen, mede ook door de decentrale aansturing. Imtech zal dan ook zo min mogelijk personeel dat operatief is in een bepaalde regio overplaatsen naar een andere regio. Dit om te voorkomen dat klanten relaties en opgebouwde netwerken verloren gaan.
- 50 Er wordt aangegeven dat er grondig naar de organisatiecultuur wordt gekeken van de over te nemen organisatie. In eerste instantie wordt er gesproken met het management, over allerlei zaken aangaande de organisatie en de overname.
Ook wordt gekeken of de cultuur, qua (expliciete) normen en waarden, past bij de manier van zaken doen van Imtech, evenals de normen voor het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Als hier
55 zaken aan het licht komen die niet stroken met de normen en waarden van Imtech, gaat de deal niet door.
Verder wordt de culturele “fit” tussen de organisaties bepaald op basis van een “onderbuik gevoel”, die wordt bepaald aan de hand van de vele gesprekken met het organisatie management en
leidinggevendenden daar direct onder. Dit “onderbuik gevoel” is lastig om expliciet te maken, maar wel
60 degelijk erg belangrijk voor Imtech. Kenmerkend hiervoor is dat er overnames niet zijn doorgegaan omdat dit onderbuik gevoel niet goed was, waarvan de organisatie boekhoudkundig wel degelijk correct was.
- De meeste bedrijven die Imtech overneemt zijn familie bedrijven, in deze organisaties is het
65 personeel emotioneel erg betrokken. Het overnametraject neemt hierdoor vaak een lange periode in beslag bij Imtech. Het is de aandeelhouders van deze familie bedrijven vaak ook niet te doen om het geld van de overname. Ze willen dat hun bedrijf wordt voortgezet en goed voor hun personeel wordt gezorgd na de transactie.
- 70 Cruciaal bij een overname die Imtech doet is dat het eist dat de directeur/aandeelhouders minimaal drie tot vijf jaar in dienst blijven van de organisatie waar ze eerst eigenaar van waren. Dit om mede om de oorspronkelijke organisatiecultuur te bewaren en bedrijfsprocessen op een gelijke voet door te zetten. Als resultaat ziet Imtech dat mensen daardoor erg lang bij het bedrijf blijven, terwijl daar niet meer direct een noodzaak voor is en dus de mogelijkheid hebben om te vertrekken.
- 75 Imtech heeft daarbij tevens een beleid dat er bij buitenlandse overnames geen personeel uit Nederland de leiding zal nemen in de overgenomen organisatie. Er zal überhaupt geen Nederlandse werknemer van Imtech werkzaam worden bij een overgenomen buitenlandse organisatie.
- 80 Er zijn bij Peek Traffic geen werknemers vertrokken door de overname. Imtech hanteert tevens geen “blijf bonus” voor behoud van sleutelfiguren binnen de overgenomen organisatie. Doordat duidelijk wordt gecommuniceerd wat de bedoeling is van Imtech met de overname, wordt er relatief veel onzekerheid weggenomen bij het personeel.
Gaande het overnameproces wordt er samen met de overgenomen partij een meerjarenplan
85 gemaakt om te groeien of andere ontwikkelingen met betrekking tot de toekomst vastgelegd.
- De uiteindelijke overname wordt geheel uitgevoerd door het hoofdkantoor van Imtech. Zodra de overname is afgerond wordt deze “terug gegeven” aan de betreffende divisie.

90 Kenmerkend voor Imtech is; verantwoordelijkheden heel diep (decentraal) in de organisatie leggen, iedere medewerker heeft veel verantwoordelijkheid binnen de kaders van zijn functie. Door die grote verantwoordelijkheid zullen er ook fouten worden gemaakt door de betrokken medewerkers, echter Imtech accepteert dit, mits het met goede bedoelingen was voor de organisatie. Hierdoor wordt de medewerkers gestimuleerd ondernemend te zijn.

95 Deze fouten dienen wel te worden gemeld door de betreffende medewerker. Echter Imtech zal hier dan niet hard optreden, dit zou immers een bepaalde angst onder het personeel kunnen creëren.

100 Als de overname van Peek Traffic over gedaan zou kunnen worden, zou het op dezelfde manier uitgevoerd worden. Met andere woorden de overname behoeft geen verbeteringen en is succesvol verlopen.

Uitwerking interview ERIKS NV

5 De overname van Koninklijke Econosto heeft strijd opgeleverd tussen twee partijen. De ene partij was een private investeerder in samenwerking met leden van de raad van bestuur en de andere partij was ERIKS.

10 Econosto en ERIKS waren niet identiek aan elkaar, maar wel gelijksoortig, dit houdt in dat ze met ongeveer dezelfde producten in min of meer gelijke marktsegmenten opereerden. Op bepaalde productgebieden waren beide bedrijven concurrenten van elkaar, de twee partijen concurreerden op circa 40% van het productaanbod. Ze hadden beide tevens een sterke drang tot autonome groei. Dit resulteerde dat beide bedrijven in de jaren zestig ook in het buitenland zaken zijn gaan doen.

15 Achter de schermen hebben beide organisaties meerdere malen gekeken of er een mogelijkheid was om de ander over te nemen. Echter door diverse omstandigheden was het vóór de daadwerkelijke overname van Econosto door ERIKS nooit gekomen tot de koop van de één door de ander.

20 Niet alle overnames die ERIKS heeft gedaan zijn succesvol geweest, echter het merendeel van de overnames is dit wel. De afgelopen tien jaar zijn er circa 100 overnames gedaan door ERIKS. De organisatie is hierdoor op korte termijn sterk gegroeid. ERIKS hanteerde een gericht maar agressief overnamebeleid.

25 De overnames die niet succesvol zijn geweest, zijn toe te schrijven aan te hoge integratiekosten ten opzichte van de waarde waarvoor de betreffende organisatie die is overgenomen. Veelal bleken dit te kleine organisaties (omzet variërend tussen 2 en 7 miljoen euro) te zijn die geïntegreerd dienden te worden. Een te afwijkend assortiment en ander "channel-to-market" principe zijn eveneens redenen tot minder succesvolle overnames. Qua voorbereidingstijd, en integratietijd van een overname verschilt dit nauwelijks met een grote organisatie, waardoor grotere organisaties interessanter zijn voor ERIKS om over te nemen.

30 Voordat ERIKS besluit een bedrijf over te nemen wordt er grondig onderzoek verricht. Dit voeren ze enkel uit met eigen mensen, hierbij worden geen externe partijen voor ingeschakeld, zoals accountancy kantoren. Echter ze zullen zich nooit op onbekend terrein begeven, met andere woorden ze blijven binnen hun vakgebied.

35 Het onderzoek dat ERIKS doet bestaat voornamelijk door enorm veel te praten met de potentiële overname kandidaat. Om zodoende een goed beeld te krijgen van de organisatie, maar omgekeerd ook. De over te nemen organisatie wil immers ook weten de ERIKS met het bedrijf van plan is. Wat is de strategie van ERIKS, wat verwacht ERIKS van de over te nemen organisatie, zijn zaken die uitvoerig worden besproken. Door deze vele gesprekken kan er onder andere ook een goed beeld gevormd worden over de betreffende organisatieculturen.

40 Deze vele gesprekken voorafgaand aan een overname lagen bij de overname van Econosto lastig. De bedrijven leefden immers op gespannen voet met elkaar. In principe wilde Econosto dan ook niet praten met ERIKS over een overname. Door de jaren heen hebben beide bedrijven in de positie gezeten van zowel de onderliggende als bovenliggende partij te zijn. Een overname zou toch als een

45 soort verlies worden gevoeld door de overgenomen partij. Er was zelden momenten geweest van gelijkwaardigheid. Toen er in 2007 vanuit ERIKS contact werd gezocht met Econosto om te praten over een overname, werd de boot in eerste instantie dan ook afgehouden.

Beide bedrijven waren op het moment van de overname een beursgenoteerde onderneming. Wat betekent dat de bestuurders van Econosto wel moesten praten met ERIKS, omdat ook zij dienen rekening te houden met de belangen van de aandeelhouders.

Ten tijde van de overname had ERIKS haar eigen zaken erg goed op orde, en de overname kas was nog steeds gevuld. Door de uitgifte van nieuwe aandelen had ERIKS haar financiële positie versterkt Econosto liet op dat moment een periode van herstructureren achter zich. Na het desinvesteren van
55 veel niet core activiteiten zagen ze in Rotterdam het licht weer aan het einde van de tunnel. ERIKS was op het moment van overname 4 maal groter dan Econosto en vele malen winstgevender. Van een fusie zou dus geen sprake zijn, ook al zou dit zo worden gepresenteerd naar de buitenwereld.

60 Toen eenmaal de gesprekken met Econosto waren begonnen, was er nog steeds sprake van veel weerstand. Gaande de gesprekken werd duidelijke dat het management van Econosto (de twee leden van de raad van bestuur) bezig was met het bedrijf te kopen. Wat ook voor een groot de deel bijdroeg aan de weerstand om te spreken met ERIKS, aangezien zij zelf hoopten voor een mooie prijs Econosto te kunnen kopen (icm een private equity fonds).

65 Door de hoge mate van weerstand vanuit Econosto, heeft ERIKS de cultuur van de organisatie moeilijk kunnen vaststellen op basis van de gesprekken. Deze vonden immers ook op neutraal terrein plaats, namelijk in wegrestaurants.

ERIKS heeft in die gesprekken na verloop van tijd een informeel bod gedaan op Econosto, waarna
70 ERIKS te horen kreeg dat het management van Econosto samen met een private equity partij de onderneming voor dit bedrag zou overnemen. Enkele weken later zou ERIKS hier overheen gaan. De financiële partij achter het Econosto management haakte nu af.

Omdat er sprake was van een in eerste instantie vijandige overname (die later in het proces
75 vriendschappelijk werd), was het moeilijk om het bedrijf door uitgebreide gesprekken en een gedetailleerd boekonderzoek goed te leren kennen. ERIKS moest het bij de interne besluitvorming dan ook vooral hebben van de informatie die beschikbaar was in het publieke domein.

Ondanks dat er geen due diligence heeft plaats gevonden, vond ERIKS dat er ten aanzien van de
80 strategische en culturele fit sprake was van een berekend risico. Er waren binnen het ERIKS management verschillende personen met een Econosto verleden, waaronder de CEO twee jaar. Zij waren dus goed bekend met Econosto, zowel cultuur technisch als strategisch. Op deze manier kon ERIKS dus goed vaststellen of de bedrijven op die gebieden bij elkaar pasten.

Er zijn overigens nooit werknemers van ERIKS naar Econosto gegaan, enkel omgekeerd, er werd
85 immers neergekeken op “de boertjes uit Alkmaar door de heren uit de grote stad Rotterdam”.

Om ook de ondernemingsraad van Econosto positief te laten adviseren ten aanzien van de
voorgenomen overname, is veel aandacht geschonken aan het medezeggenschap traject. Het woord “overname” werd vermeden, er werd gesproken over “samengaan”.

90 ERIKS heeft bij haar overname strategie altijd de bedoeling om de naam van organisatie te veranderen in ERIKS. Echter zal dit pas gedaan worden als de tijd daar rijp voor is, wat kan betekenen dat vele jaren later de oorspronkelijke naam en huisstijl verdwijnt en wordt veranderd in ERIKS. Meestal wordt dit aangegeven door het management van het overgenomen bedrijf. ERIKS zal dit in het merendeel van de gevallen de overgenomen organisatie niet opleggen om politieke redenen.

95 Uiteindelijk zullen alle organisatie volledig worden geïntegreerd in ERIKS, zowel qua naam als systemen. Enkel dan kan er voordeel worden gehaald uit de schaal vergroting. Ze waken er wel voor om niet met een wals over de overgenomen organisatie te gaan, en ineens een breed scala veranderingen door te voeren. Dit om te voorkomen dat de huidige werknemers van de overgenomen organisatie zich gaan verzetten. Dit zou onrust creëren en werknemers onzeker

100 maken, wat het vertrek van werknemers zou kunnen aanmoedigen. De mogelijkheid is aanwezig dat werknemers huidige klanten en relaties meenemen en met de bestaande kennis een concurrerend bedrijf oprichten.

105 Uiteindelijk zijn er enkele werknemers vertrokken bij Econosto, sommige vrijwillig anderen niet. Er zijn geen sleutel figuren vertrokken naar aanleiding van de overname.

De vestiging van ERIKS waar dit interview is afgenomen was vroeger het bedrijf Bruhamij kunststoffen. Hier is eveneens vele jaren gewacht tot de ERIKS huisstijl is ingevoerd. De medewerkers waren erg trots op het voormalig bedrijf, en het zou dan ook veel kwaad bloed hebben gezet door

110 direct de naam te veranderen in ERIKS.

Het personeel van Econosto reageerde niet blij met de overname door “hun grootste concurrent”. De reacties waren erg emotioneel, krachttermen (vloeken) die boosheid illustreerden tot grote mate van teleurgesteldheid. Er zijn werknemers van Econosto die huilend naar huis zijn gelopen en enkele

115 dagen zijn thuisgebleven en dus niet op het werk verschenen. Dergelijke weerstand had ERIKS ook verwacht, en zou omgekeerd ook hebben plaats gevonden. Er zijn werknemers binnen Econosto die daar 25 tot 30 jaar werkzaam zijn.

Het personeel van ERIKS daarentegen reageerde verrast toen ze te horen kregen dat zij Econosto overnamen. Een overwinningsgevoel was hierbij merkbaar.

120 Het personeel van ERIKS is echter geïnstrueerd hier professioneel mee om te gaan. Met andere woorden geen “feestgedrag” of arrogantie richting Econosto. Ze moeten immers samen verder.

Het management van ERIKS probeerde ook positief over te brengen op het personeel. Er werden bijvoorbeeld pallets met koffie mokken de hele wereld over gestuurd, naar de ERIKS en Econosto

125 bedrijven. De teksten op de mokken bedroeg: “ERIKS and Econosto a great combination”. Deze koffiemokken vielen vooral bij de Econosto medewerkers niet in goede aarden. Er schijnen hele pallets direct in afvalcontainers te zijn verdwenen bij enkele Econosto bedrijven. Illusterend voor de aversie tegen de overname.

130 Mede om de goede bedoelingen vanuit ERIKS tegenover Econosto aan te tonen, werd er de voormalige CEO van Econosto “omarmd” en binnen gehaald in de raad van bestuur van ERIKS. Werknemers zijn gevoelig voor de manier hoe er met hun baas wordt omgegaan, daarom is de CEO toegevoegd aan de raad van bestuur. Als dit ongevoelig of verkeerd wordt aangepakt, versterkt dit

135 de negatieve gevoelens van de overgenomen werknemers. Er zijn meerdere sleutelplekken in de organisatie vrijgemaakt voor Econosto managementleden.

De CEO van ERIKS werd op het moment van de overname ook president commissaris van Econosto. Mede om een goede band te creëren met het Econosto personeel, ging de ERIKS CEO regelmatig de werkvloer op met het personeel een klein gesprekje te voeren en handen te geven. Wat resulteerde in een afname van de angst bij de Econosto medewerkers en de rust terug keert.

145 De identiteit van Econosto karakteriseert zich als een: “mentaliteit van geen woorden maar daden”, “een Hollandse mentaliteit, van handen uit de mouwen en aanpakken”, “met beide benen op de grond” en “hard werken”. Al moet daaraan toegevoegd worden dat de west friezen van ERIKS uit Alkmaar dit ook van zichzelf vinden.

Door de lange historie van de bedrijven hebben ze ook personeelsverenigingen, terwijl dit minder actueel is in moderne ondernemingen. Het personeel van beide bedrijven doet nog mee aan zaalvoetbal toernooien, tafeltennis toernooien en halve marathons. Met Sinterklaas wordt er een feest voor de kinderen van werknemers georganiseerd, eveneens als bezoeken aan de Efteling door het personeel. Wat een levendige en bruisende personeelsvereniging karakteriseert. Beide bedrijven worden door het personeel gezien als een verlengde van hun familie. Echter zijn het twee verschillende families, die langzaam samen één worden.

155 Er zijn geen specifiek eigenschappen te noemen waarop de identiteit van ERIKS substantieel anders is dan die van Econosto. Cultuurtechnisch hebben beide organisatieculturen veel raakvlakken. Het verschil in de organisaties komt vooral door de organisatiestructuur. Econosto stond bekend als een hiërarchische organisatie met een centrale aansturing en verantwoordelijkheden. Bij ERIKS zijn veel verantwoordelijkheid laag (decentraal) in de organisatie is gedelegeerd. Echter heeft ERIKS wel een kader opgesteld waarbinnen die verantwoordelijkheden liggen. Bij Econosto golden veel meer richtlijnen en duidelijk werkinstructies, een medewerker zal hier niet snel buiten zijn bevoegdheid treden. ERIKS is bezig deze hogere mate van verantwoordelijkheid over te brengen op de Econosto organisaties.

160 Typerend voor ERIKS is ook dat er nooit iemand is ontslagen omdat er een fout is gemaakt door een werknemer. Dit zal ook niet gebeuren, ook niet als dit leidt tot grote verliezen, zolang de intentie van de werknemers is geweest om winst te maken. Met andere woorden: “er mogen fouten gemaakt worden”. Binnen Econosto was dit niet het geval.

170 Op het eerste personeelsfeest van ERIKS na de overname, waren slechts de CEO en CFO van Econosto aanwezig omdat zij zich verplicht voelden om op te dagen. Het jaar daarop waren er al vijfhonderd medewerkers van Econosto aanwezig op het personeelsfeest van ERIKS. Wat aangeeft dat het personeel zich meer en meer thuis begint te voelen in de huidige situatie. Hoewel de Econosto medewerkers nog steeds trots zijn op hun geschiedenis als medewerkers van Econosto, dit zal nog voor lange periode blijven sluimeren binnen de organisatie. Naarmate de tijd verstrijkt dit zal meer verwateren.

175 Binnen de verschillende locaties van de gehele organisatie zijn verschillende subculturen merkbaar, voornamelijk bij de internationale ondernemingen. Deze verschillen zijn in subculturen binnen Nederland zijn echter moeilijker specifiek te maken, aangezien er ook erg veel gelijkenissen zijn.

180 Terugkijkend op het hele overnameproces zijn er geen noemenswaardige punten die anders hadden moeten gaan of bij een herhaling anders zou zijn aangepakt. De overname heeft ERIKS alles gebracht wat ze ten tijde van de overname in gedachte hadden. Door het integratieproces omzichtig aan te pakken, met respect voor het verleden van de Econosto medewerkers, is het mogelijk gebleken de beoogde synergie te realiseren.

Uitwerking interview BinckBank

5 De overname van Alex door Binck ligt volledig in lijn met de strategie van de organisatie. Binck heeft als doel de grootste online broker van Europa te willen worden. Door de overname van Alex is Binck marktleider in Nederland geworden.

10 Alex en Binck waren in Nederland elkaars grootste concurrenten. Ze waren in grote lijnen gelijk aan elkaar, echter Alex had en heeft een enigszins breder productportfolio dan Binck in de vorm van spaarrekeningen en vermogensbeheer. Binck bood enkel faciliteiten om online te beleggen aan.

15 Doordat de organisaties veel gelijkenissen vertoonden, was er dan ook veel overlap in de bedrijfsactiviteiten. Op deze overlappende activiteiten kon dan ook veel schaalvoordelen worden behaald, wat bijvoorbeeld is gebeurd in de vorm van lagere transactiekosten voor het online beleggen. Er zijn ook synergie voordelen behaald in de vorm van een hogere waarde van de beleggingsportefeuille van Binck. Ongebruikt geld dat op rekeningen staat wordt immers ook belegd door Binck.

20 BinckBank is erg afhankelijk van de volatiliteit in markt en het beleggersentiment. Door de overname probeert Binck minder afhankelijk te zijn van de volatiliteit van de beleggingsmarkten. Het is de bedoeling door Alex Vermogensbeheer meer te promoten en door het introduceren van meer vermogensopbouwende producten en Professional Service minder afhankelijk te worden van transactiegerelateerde inkomsten. Binck moest het voornamelijk hebben van de transactie-inkomsten van de beleggingen. Als de volatiliteit hoger is zijn er meer beleggingen en dus meer transactie-inkomsten voor Binck. Bij een lage volatiliteit werkt dit omgekeerd. Door het

25 uitgebreidere productportfolio zijn ze dus minder afhankelijk van enkel de transactie-inkomsten van hun beleggers.

30 Er is niet gekozen voor autonome groei om het betreffende marktaandeel te halen, omdat de voordelen van de overname vele malen groter zouden zijn dan autonome groei, bovendien was autonome groei op zo'n snelle manier niet mogelijk. Door de hevige concurrentie was het onzeker of het betreffende marktaandeel ooit gehaald zou kunnen worden door middel van autonome groei. Door de overname wordt de grootste concurrent weggenomen en het marktaandeel per direct aanzienlijk vergroot.

35 De overname werd gefinancierd met eigenvermogen door middel van een claimemissie, dit was een eis van DNB. Beide organisaties werden begeleid bij de overname door diverse adviseurs en banken.

40 De due diligence bestond hoofdzakelijk uit boekenonderzoek, maar er werd ook gekeken naar de ICT systemen en het personeel. Om er op die manier achter te komen welke synergievoordelen behaald kunnen worden, en welke kosten besparingen. Bij het personeel werd er hoofdzakelijk gekeken naar de "harde" kant, de gegevens over de grootte van het personeelsbestand en de kwalificatie er van.

Er waren naast Binck ook een andere partijen die geïnteresseerd, waaronder een zogenaamd private equity partij uit de Verenigde Staten. Echter deze bleek niet over voldoende financiële middelen te

45 beschikken om Alex over te nemen. Na de overname door Binck heeft deze private equity partij een aandeel genomen in Binck, welke zij inmiddels hebben afgebouwd.

Alex is volledig geïntegreerd in BinckBank, ondanks dat het merk is blijven bestaan. Voor de consument is er dan ook niets veranderd, het merk Alex en de bijbehorende producten blijven
50 behouden. De systemen, afdelingen en het personeel zijn allemaal wel degelijk geïntegreerd bij Binck.

Bij de integratie van Alex was er dan ook overlap in personeel, met andere woorden er zijn meerdere werknemers voor dezelfde positie. In een dergelijk geval koos Binck voor de beste werknemer voor
55 de betreffende positie, die kon zowel van Binck als van Alex komen. Voor werknemers die de betreffende positie niet kregen toegewezen, werd een andere functie gezocht. Echter een deel van deze werknemers voelde zich “tweede keuze” en zijn uit zichzelf vertrokken.

Binck kan gekenmerkt worden als een jongere bedrijf dan Alex. Alex was onderdeel van Rabobank en
60 deze cultuur was bij Alex merkbaar, de gemiddelde leeftijd lag ook hoger dan bij Alex. Binck was een snelle organisatie die erg op kosten was gefocust. Alex daarentegen was veel kapitaalkrachtiger doordat de Rabobank erachter stond en was daardoor minder gebrand op de kosten.

Een voorbeeld hiervan is het verschil in marketing tussen beide organisaties. Alex deed veel aan marketing via sponsoring, in de vorm van pennen, trainingspakken, commercials en advertenties.
65 Binck was juist het tegenovergesteld en deed niet aan sponsoring, de efficiëntie van marketing stond bij Binck voorop. Marketing van Binck was met name gericht op tv commercials en online reclame. Resulteerde een reclamecampagne niet tot meer nieuwe leads dan wordt de campagne direct gestopt. Bij sponsoring is niet duidelijk of er daadwerkelijk en hoeveel nieuwe leads dit oplevert.

70 Het belangrijkste onderdeel van de integratie was het samenvoegen van de ICT systemen, omdat dit de core-business is van beide organisaties. De organisaties gebruikten dezelfde soort software waardoor er geen grote problemen zijn opgetreden bij het samenvoegen.

75 Om er voor te zorgen dat het personeel van de twee voormalig concurrenten goed met elkaar om zouden gaan is er vlak na de overname een groot feest georganiseerd voor al het personeel. Het doel achter dit feest was om het personeel aan elkaar te binden, zodat ze elkaar gingen zien als collega's in plaats van concurrenten. Er zijn tevens gesprekken gevoerd tussen personeelsleden van beide organisatie die op een zelfde gebied functioneerden, om elkaar te leren kennen en de collegialiteit te
80 bevorderen. Heden ten dage zijn er nog steeds diverse (sport)evenementen, echter heeft dit niets meer met de integratie te maken.

Ondanks deze stimulerende activiteiten zijn er mensen vertrokken bij de organisatie. Er zijn altijd medewerkers die niet blij zijn met veranderingen.

85 Voor de overname is er niet nadrukkelijk naar de organisatiecultuur gekeken bij Alex door Binck. Dit werd niet gezien als een punt waarop de overname zou kunnen falen. De problemen die zich voor zouden kunnen doen, zouden relatief klein en oplosbaar zijn.

90 Over het algemeen waren de Alex medewerkers niet blij met de overname. Ze waren sceptisch en tevens onzeker over hun toekomst. Zij twijfelden ook of de strategie van de organisatie behouden zou blijven.

Er was ook sprake van een mate van aversie vanuit Alex medewerkers richting Binck, maar omgekeerd ook. De organisaties waren immers elkaars grootste concurrenten.

95 De Binck medewerkers waren daarentegen erg blij, voelde een bepaalde trost en overwinning.

100 Om er voor te zorgen dat er geen groepen (subculturen) zouden ontstaan tussen voormalig Alex medewerkers en Binck medewerkers, heeft de directie bewust afdelingen gewisseld. Ten tijde van de overname hadden beide organisaties nog een eigen kantoor. Er zijn toen hele Binck afdelingen naar het Alex kantoor verplaatst en ook omgekeerd. Maar er zijn ook diverse individuele werknemers uitgewisseld. Om elkaar beter te leren kennen en tevens gedwongen waren met elkaar samen te werken.

105 Dit begon enigszins moeizaam, maar uiteindelijk realiseerden beide partijen dat ze een zelfde doel nastreefden en zodoende toch zijn gaan samenwerken. In de huidige situatie is er niets meer merkbaar tussen het personeel van de voormalig concurrenten.

110 Inmiddels is door het personele verloop veel “verwaterd”, er werken veel mensen die pas na de overname zijn komen werken bij Binck en dus weinig binding hebben met de situatie voor de overname.

115 Binck medewerkers kunnen worden gekenmerkt als; jong, ambitieus en snel. Alex medewerkers konden worden gekenmerkt als; relatief oud (ouder dan Binck), meer op kwaliteit gefocust en daardoor enigszins trager.

Wat niet impliceert dat Binck medewerkers niet op kwaliteit uit waren, maar sneller tevreden met een bepaald resultaat. Bij Alex werd het resultaat meer “gepolijst”.

120 Een voorbeeld hiervan is dat bij Binck bepaalde ICT systemen eerder in gebruik nam. Eventuele problemen werden gaande weg wel opgelost, waarbij Alex vóór de ingebruikname dergelijke problemen zou hebben opgelost.

125 Binck medewerkers hebben een gemiddelde vrijheid. De taken en verantwoordelijkheden zijn expliciet weergegeven, in onder andere een functieomschrijving. Verbeteringen of ideeën worden zeer op prijs gesteld, en initiatief wordt wel degelijk beloond. De werkzaamheden zijn niet dermate gestandaardiseerd dat het merendeel van de medewerkers zich strak aan procedures moet houden.

130 De overname wordt gezien als een succesvolle overname. Als het hele overname proces overgedaan zou kunnen worden zullen er geen noemenswaardige veranderingen plaats vinden.

Uitwerking interview TomTom

De hoofdreden van de overname van Tele Atlas door TomTom komt voort uit het verlangen om meer invloed te hebben op de kwaliteit van de kaarten. De kaarten die TomTom gebruikt in haar navigatie
5 apparatuur.

TomTom was voor de overname al verantwoordelijk voor 30% van de omzet van Tele Atlas en was daarmee een grote klant. Er bestond op dat moment ook een intensieve samenwerking tussen de twee organisaties. TomTom is vanaf 2002 met een omzet van 2 miljoen gestegen naar een omzet van 1,5 miljard in 2006 en was erg winstgevend. Tele Atlas bestond veel langer maar was nooit
10 winstgevend geweest.

Beide organisaties waren op het moment van de overname beursgenoteerd. Voor de overname werd al door beursanalisten en journalisten geopperd om samen te gaan, het zou immers een logische combinatie zijn. Om zich te kunnen onderscheiden en zich anders te positioneren ten opzichte van de concurrenten leek een overname ook interessant.
15

Uit de klachtentop 3 van TomTom klanten bleek destijds dat de kwaliteit van de kaarten te wensen overliet. TomTom kon op zijn beurt deze klachten doorgeven aan Tele Atlas, maar wat er precies met die klacht gebeurde en hoe lang het duurde voordat het in de nieuwe kaart werd veranderd was
20 onbekend. Het was dus ook niet mogelijk dit terug te koppelen naar de klant, wanneer de verandering zou worden doorgevoerd. Tevens houdt de GPS apparatuur log bestanden bij over de route/tijd/snelheid van het voertuig. Hierdoor wordt voor TomTom nadien zichtbaar dat voertuigen bijvoorbeeld op plekken rijden waar geen kaart beschikbaar is, een nieuwe woonwijk bijvoorbeeld. Deze informatie is waardevol voor ontwikkelen van kaartverbeteringen. Zodoende hadden beide
25 bedrijven waardevolle informatie om de kaarten te verbeteren, maar verliep de uitwisseling van deze gegevens niet altijd even soepel.

Aangezien de kwaliteit van de kaart zo nauw is betrokken met de beleving van het product, wilde TomTom hier invloed op hebben.

Een andere reden om Tele Atlas over te nemen had te maken met het feit dat TomTom graag wilde leveren aan de autofabrikanten, voor affabriek ingebouwde GPS apparatuur. Omdat de autofabrikanten hun eigen hardware leveren voor de GPS apparatuur zou TomTom dan enkel de routing algoritmes kunnen leveren, waarmee TomTom zich dus niet een erg sterke positie verschaft. Als het aanbod echter zowel de kaart als de routingsoftware bevat, dan sta je wel sterk.
30

Gezien de tijd die het kost om een kaart te ontwikkelen heeft TomTom er niet voor gekozen om zelf kaarten te gaan ontwikkelen. Dit zou te lang duren en veel onzekerheden met zich meebrengen, in de trant van onvoorziene kosten etc. Door Tele Atlas over te nemen kocht TomTom "tijd" en de zekerheid dat ze een goede kaart hebben.
35

TomTom heeft er voor gekozen om Tele Atlas te integreren binnen TomTom. Het merk Tele Atlas komt daarmee ook te vervallen en zal verder gaan onder de naam TomTom.
40

45 TomTom heeft geen diepe of uitvoerige due diligence gedaan bij Tele Atlas. Hetgeen waar naar
gekeken is, is dat er geen cruciale contracten zijn met concurrenten of andere partijen die een gevaar
kunnen vormen voor de organisatie in de toekomst.

50 Tevens is Tele Atlas tot aan de overname nooit winstgevend geweest en de omzet was met 300
miljoen euro niet aan de hoge kant. Een eventuele berekening naar de waarde op basis van deze
gegevens zou ook niet zinvol zijn. Er is gekeken naar de waarde van het aandeel op de beurs, om de
waarde van Tele Atlas te schatten.

55 In eerste instantie is besloten om Tele Atlas een op zichzelf staande organisatie te laten binnen
TomTom. Het zou dan volledig op zichzelf functioneren en afdelingen zouden ook niet samengaan
met die van TomTom, bijvoorbeeld HR en Finance. Tele Atlas heeft ruim een jaar op deze manier
binnen TomTom gefunctioneerd, maar is uiteindelijk toch volledig geïntegreerd in TomTom waarbij
zo veel mogelijk is samengevoegd. Diverse zaken bleken toch moeilijker te bewerkstelligen en minder
soepel te werken door dit onderscheid in de organisatie.

60 De achterliggende reden om in eerste instantie een op zichzelf staande organisatie te blijven komt
voor uit het feit dat er goedkeuring van de mededingingsautoriteiten uit Brussel moest komen. Zij
waren bang dat TomTom concurrenten zou uitsluiten van hun (Tele Atlas) kaarten, die vroeger wel
beschikbaar waren voor concurrenten. Nadat de mededingingsautoriteiten overtuigd waren, dat de
kaarten toch beschikbaar zouden blijven voor concurrenten van TomTom, mochten ze Tele Atlas toch
integreren.

65 Voor de overname is niet expliciet gekeken naar de cultuur van Tele Atlas. Al is later gebleken dat de
cultuur in grote mate verschilt van TomTom.

70 Tele Atlas had een regionale organisatiestructuur, iedere regio had zo zijn eigen organisatie met
bijbehorende afdelingen. TomTom daarentegen had een functionele structuur en werd wereldwijd
centraal aangestuurd uit het hoofdkantoor in Amsterdam.

75 TomTom was goed in het “blussen van branden” en Tele Atlas goed in het “voorkomen van
branden”. Tele Atlas was kenmerkend als; projectgericht, lange termijn, processen beschrijven,
procedures schrijven, lang nadenken en alles goed willen doen. TomTom was kenmerkend als;
sales/marketing gericht, alles moest snel, lossen in werkzaamheden, eerder het onbekende
instappen. Dit leverde nogal eens wrijving op tijdens de integratie. Waar TomTom vond dat Tele Atlas
te langzaam was, vond Tele Atlas weer dat TomTom niet genoeg nadacht, etc.

80 TomTom’ers zijn ongeduldige mensen, kunnen slecht lang in meetings zitten en zijn snel tevreden
met het resultaat, want dan kunnen ze weer door. Gefocust op een hoge output.

85 Tele Atlasers hebben een lagere output en denk langer over zaken na. Het zijn echte
“vergadertijgers”, houden van lange en grote meetings. Het komt er kort gezegd op neer dat Tele
Atlas echt op structuur en kwaliteit was gefocust en TomTom meer op output (kwantiteit).

Het integratieteam heeft ook langer bestaan dan vooraf gepland, dit heeft echter ook deels te maken
doordat de goedkeuring uit Brussel enige tijd op zich heeft laten wachten.

Bij Tele Atlas werkte ook gemiddeld genomen oudere mensen dan bij TomTom. Veel mensen die bij
TomTom kwamen werken zochten avontuur en meer risico, mede door de onstuimige groei. Dit

90 waren vooral jonge mensen zonder hypotheek en zonder kinderen. Tele Atlas stond meer bekend als een stabielere organisatie die niet zomaar failliet zou gaan.

95 De huidige cultuur binnen TomTom heeft meer invloeden van TomTom voor de overname, dan van Tele Atlas. Met andere woorden Tele Atlas heeft zich het meeste moeten aanpassen aan (de cultuur van) TomTom.

100 Achteraf gezien is er onvoldoende naar de culturele integratie gekeken. Er had hier meer moeite ingestoken kunnen worden om de integratie op dit punt soepeler te laten verlopen. Echter de problemen die zijn ontstaan, zijn naar verloop van tijd ook weer uit zichzelf opgelost. Er is bijvoorbeeld door het verloop van personeel inmiddels veel personeel actief die na de overname bij TomTom is gekomen en daar niets van heeft gemerkt.

105 De mensen die zijn vertrokken na de overname waren hoofdzakelijk afkomstig van Tele Atlas. Sommigen zijn vrijwillig vertrokken anderen gedwongen. Er zijn echter geen grote ontslag rondes geweest.

Als het hele overname proces overgedaan zou worden, dan zou er eerder duidelijkheid over bepaalde ontwikkelingen worden gemeld bij de betreffende werknemers. Soms was al lang duidelijk dat bepaalde onderdelen zou worden gesloten, omdat het voor de hand ligt, maar het management heeft er vrij lang mee gewacht hier duidelijkheid over te verschaffen.

110 Met andere woorden er zouden eerder moeilijke beslissingen worden medegedeeld aan de betreffende medewerkers. Betere communicatie.

Uitwerking interview SNS REAAL

In mei 2006 is SNS REAAL naar de beurs gegaan om kapitaal op te halen, omdat er kansen werden gezien in de Nederlandse verzekeringsmarkt om te groeien. SNS REAAL heeft meerdere overnames van verzekeringsmaatschappijen in het verleden gedaan. De overgenomen portefeuilles zijn geconverteerd naar één gemeenschappelijk systeem.

AXA Nederland was een organisatie die is ontstaan uit diverse overnames in het verleden. De organisatie werkte daardoor ook met zes verschillende systemen en veel verschillende processen. SNS REAAL zag hier mogelijkheden om dit binnen de eigen organisatie te integreren in hun eigen systeem, zodat er nog maar één systeem is. Hier verwachtten ze diverse voordelen uit te kunnen halen, zoals kosten synergie en “economies of scale”. Het beoogde doel was om dezelfde business voort te zetten met minder hoge kosten. Dit is het hoofdmotief van de overname van AXA Nederland.

Een overname was interessanter voor SNS REAAL dan dezelfde activiteiten te bereiken door autonome groei. Dit had als reden dat de levensverzekeringmarkt krimpende was op het moment van de overname en SNS REAAL toch wilde groeien. SNS REAAL typeert zichzelf op het gebied van verzekeringen als een “natural consolidator”. De organisatie heeft ten opzichte van haar concurrenten de vaardigheden om efficiënt portefeuilles over te zetten op het eigen systeem.

Zoals eerder gemeld bestond AXA Nederland uit meerdere organisaties/merken, DBV was er hier één van. In eerste instantie is er voor gekozen om deze organisatie op zich zelf te laten staan binnen SNS REAAL, maar is uiteindelijk toch volledig geïntegreerd. Dat deze organisatie niet direct werd geïntegreerd kwam voort uit het feit dat er niet meteen “te veel hooi de vork” genomen zou worden.

De due diligence die is uitgevoerd bij AXA Nederland bestond uit een grondig boekenonderzoek. Om te kijken of er eventuele lopende problemen “boven water komen drijven”. Hierbij moet gedacht worden of er belangrijke contracten zijn, eventuele lopende rechtszaken, (financiële) jaarcijfers en ICT systemen. Dit onderzoek wordt uitgevoerd op een vestiging van AXA door SNS REAAL medewerkers.

Toen SNS REAAL de overname bekend maakte, werd AXA Nederland door de bestuursvoorzitter omschreven als een zielloze organisatie. Het bestond immers uit vijf verschillende organisatie die bij elkaar gekocht waren. Iedere onderdeel binnen AXA Nederland vormde een “eilandje” op zich. Waardoor het voor de hand lag om AXA volledig in SNS REAAL te integreren.

Om achter de organisatiecultuur bij AXA Nederland te komen is er gesproken met diverse managers van de verschillende onderdelen van AXA. In deze gesprekken kwam onder andere naar voor hoe het dagelijkse werkzaamheden plaats vinden. Daaruit kon dan ook worden geconcludeerd dat er verschillende en op zichzelf staande culturen heerste binnen AXA Nederland en dat er niet gesproken kan worden over één “AXA cultuur”.

45 Een ander uiterste qua organisatiecultuur binnen SNS REAAL is Zwitserleven. Hier heerst een sterke cultuur van verbondenheid met elkaar en trots op het merk. Daarom is er destijds ook voor gekozen dit merk niet te integreren binnen SNS REAAL.

50 De businesscase was er wel op ontworpen om met minder personeel dezelfde portefeuille te beheersen. Dit is echter wel direct gemeld bij het betreffende personeel. Er wordt dan gekeken of er binnen SNS REAAL een ander functie kan worden gevonden. Mocht dit niet lukken dan krijgt het personeel een afvloeiingsregeling van een jaar. Sleutelfiguren binnen AXA Nederland hebben bonus regelingen toegezegd gekregen om hen te behouden voor tenminste de integratie. Op het moment van de overname was het relatief eenvoudig om een andere baan te vinden en veel mensen van AXA zijn destijds dan ook uit zichzelf vertrokken. Dit gebeurde in het begin in zulke grote getale dat er op diverse posities tijdelijk extern personeel moest worden ingezet.

60 Zoals eerder omschreven bestaat dé “AXA cultuur” niet, het is dan ook lastig deze te omschrijven en te generaliseren. Ondanks dat er op diverse plekken binnen SNS REAAL medewerkers van het vroegere AXA Nederland actief zijn, kunnen er niet kenmerkende eigenschappen van deze medewerkers worden genoemd.

65 De REAAL cultuur vindt haar oorsprong in de kop van Noord-Holland en daarmee kenmerkend als; nuchtere en hardwerkende mensen, weinig woorden en soms een tikkeltje bot, maar redelijk efficiënt en trots op hun eigen organisatie. Voor zover er iets over de AXA cultuur gezegd zou kunnen worden, kan het worden gekenmerkt als; strikt je eigen portefeuille beheersen maar zonder zichtbaar plezier, weinig trots op het merk/bedrijf, en weinig ambitie om de organisatie te laten groeien.

70 Het personeel van SNS REAAL reageerde positief op de mededeling dat zij AXA Nederland gingen overnemen. Ze vonden het fijn dat ze een grotere speler zouden worden op de verzekeringen markt en dat bracht ook weer groeimogelijkheden met zich mee.

75 De ziellose organisatiecultuur van AXA Nederland heeft zeer zeker bijgedragen aan een snelle en succesvolle integratie binnen SNS REAAL. Als er een sterke cultuur had geheerst had dit zonder meer tot grote(re) problemen geleid.

Zwitserleven is om deze reden een op zichzelf staande organisatie binnen SNS REAAL gebleven. De organisatiecultuur is hier te sterk om een soepele en goede integratie te kunnen doen naar SNS REAAL, dit zou te veel problemen opleveren.

80 Als de overname over gedaan zou kunnen worden, dan was het twijfelachtig of SNS REAAL de overname had moeten doen. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat de verzekeringenmarkt een negatieve trend heeft laten zien de afgelopen jaren. Er is veel waarde verloren is gegaan, zowel bij SNS REAAL als de waarde van AXA Nederland (waarvoor het destijds gekocht is).

85 Over het algemeen kan overnameproces als zeer succesvol worden gekenmerkt. De integratie is zeer succesvol en spoedig verlopen, de behaalde kosten synergie en andere resultaten zijn erg goed te noemen. Terwijl niet alle overnames van SNS REAAL een succes genoemd kunnen worden. SNS REAAL heeft financieel gezien het meeste “plezier” van de overnames die volledige zijn geïntegreerd en in vergelijking met de organisaties die op zichzelf zijn blijven bestaan.

Uitwerking interview FrieslandCampina

Er is een M&A afdeling binnen FrieslandCampina, het bestaat uit een directeur, een medewerker, een (min of meer permanente) interim, en er wordt regelmatig gewerkt met externe partijen.

- 5 Juridisch wordt er in principe geen externe partij ingeschakeld, internationale M&A zijn hiervan een uitzondering, hierbij worden wel grote juridische buitenlandse kantoren ingeschakeld die lokaal in de betreffende markt opereren. FrieslandCampina heeft de juridische capaciteit grotendeels in huis, dit zijn twee werknemers die zijn gespecialiseerd in transactie gerelateerd ondernemingsrecht.
- 10 Er zijn grotendeels drie partijen die te maken hebben met de fusie of overname, een investment bank (aankopend makelaar) en de verkopende partij heeft ook een investment bank (verkopend makelaar) en beide partijen hebben een juridisch adviseur. Soms is er ook een accountantskantoor dat de financiële zaken als een apart project. De investment bank (aankopend) onderhandelt en doet allerlei waarde bepalingen.
- 15 De geïnterviewde had geen eindverantwoordelijkheid over beslissingen aangaande de fusie van FrieslandCampina. Desondanks heeft de betreffende persoon de fusie wel van dichtbij meegemaakt, en weet er daarom voldoende over te vertellen.
- 20 Het motief van de fusie is dat er synergie voordelen zouden optreden. Deze voordelen zou fors opwegen tegen de eenmalig kosten van de fusie en het moeten afstoten van bedrijfsonderdelen. De synergie valt onder te verdelen in twee soorten, winst synergiën en kost synergiën. Onder kost synergiën zijn er bijvoorbeeld inkoop voordelen en dat er bijvoorbeeld kantoren kunnen worden gesloten. De winst voordelen waren niet in die mate als de kost synergiën, er kon bijvoorbeeld wel
- 25 via het internationale distributienetwerk van Campina, Friesland Foods producten worden afgezet. De kost synergiën waren vele malen groter dan de winst synergiën. Het efficiënter inzetten van onder andere productiefaciliteiten.
- 30 Naar aanleiding van overheidsbesluiten, afschaffen melkquotum in 2015, is er door Friesland Foods gevraagd aan consultancy firma om een analyse te maken voor de toekomst. Hierbij opperde de raad van commissarissen om ook te kijken naar een fusie met Campina. Naar aanleiding hiervan heeft de consultant twee visies ontwikkeld, één voor Friesland Foods alleen en één als fusie tussen de twee partijen. Waaruit bleek dat de laatst genoemde diverse voordelen zouden optreden.
- 35 Binnen Europa waren Campina en Friesland Foods min of meer gelijk aan elkaar, echter wereldwijd was Friesland Foods aanmerkelijk groter op de consumenten markt dan Campina. Binnen Nederland waren beide partijen min of meer gelijk qua organisatie.
- 40 Geen van de bedrijven had een dominante positie binnen de fusie. Bij de integratie van de verschillende systemen en werkprocedures is gekeken welke organisatie dit het beste voor elkaar had en deze is vervolgens meegenomen in de nieuwe organisatie. De slechtste van de twee kwam daarmee te vervallen. Op de datum van de fusie is er ook direct maar één management team en één strategie voor de organisatie als geheel.

45 De bestuursvoorzitter, die overigens nieuw aantrad vlak voor de fusie, heeft vanaf het begin van de fusie duidelijk gemaakt dat er absoluut geen onderscheid mocht worden gemaakt tussen Campina en Friesland Foods werknemers. Iedere werknemer die ook maar enigszins aanstuurde op de “wij versus hun” (Campina vs Friesland Foods of omgekeerd) groepsgevoel kreeg een officiële waarschuwing. Werknemers die hier niet mee eens waren werden impliciet verzocht de organisatie te verlaten. Dit had als doel de werknemers direct vanaf het begin duidelijk te maken dat de 50 werknemers voor hetzelfde bedrijf werken en daarom dienden te vertrouwen op elkaar en zodoende de samenwerking te bevorderen.

Het aantal werknemers dat de organisatie heeft verlaten naar aanleiding van de fusie is 55 verwaarloosbaar. Na de fusie is het aantal werknemers wel gedaald, maar dit is via natuurlijk verloop gegaan.

Er is geen culturele due diligence uitgevoerd speciaal voor de fusie. De bedrijven kenden elkaar al dermate goed dat dit niet noodzakelijk is geacht. Uit de verkennende en onderhandelende gesprekken vóór de officiële fusie kwam eveneens naar voren dat er geen sprake was van een 60 stroeve samenwerking, veroorzaakt door culturele verschillen. De bedrijven bleken op cultureel gebied meer op elkaar te lijken dan aanvankelijk werd gedacht.

De werknemers handelen binnen het kader van hun persoonlijke job description. Globaal hebben zij 65 binnen hun verantwoordelijkheden de vrijheid de taken uit te voeren zoals zij wensen. Uiteraard zijn zij wel gebonden aan bepaalde systemen waarmee gewerkt dient te worden.

Er zijn aan beide zijden ongeveer een gelijk aantal productiefaciliteiten gesloten. De reden is dat beide bedrijven binnen Nederland een ander geografisch gebied dienden. Aangezien de 70 melkbedrijven zich door heel Nederland bevinden, is het niet voor de hand liggend om bijvoorbeeld alle productiefaciliteiten in een bepaalde regio te sluiten, gezien het aanbod van melk zich door het hele land bevindt.

Er wordt aangegeven weinig verbeterpunten te zien als het proces van de fusie zou worden overgedaan. Er is uitvoerig gecommuniceerd met de medewerkers over de fusie gedurende het hele 75 traject, dit is een kritisch succes factor. Hierdoor bleef de onzekerheid bij de werknemers tot het minimum beperkt en wist iedereen waar die aan toe was, wat heeft geleid tot een zo goed als probleemloze fusie van beide bedrijven.

Na de fusie is er direct gekozen voor een strategie om elkaar goed te leren kennen en wederzijds 80 respect te creëren. Er werden in alle lagen van de organisatie teams gevormd van werknemers afkomstig uit beide bedrijven.

Uitwerking interview fusie detailhandel

* Dit interview is op verzoek van de geïnterviewde geanonimiseerd.

5 Voordat de organisaties Organisatie A en Organisatie B fuseerden in 2008 hadden ze al een samenwerkingsverband, in de vorm van BackOffice activiteiten, ondergebracht in een shared service center. Deze BackOffice activiteiten bestonden uit administratieve, ICT en HR activiteiten.

10 De organisaties Organisatie A en Organisatie B zijn in 2008 gefuseerd. Er is sprake van een fusie omdat de aandelen van beide organisaties zijn ondergebracht in een nieuwe gemeenschappelijke holding (De Holding). De fusie betreft enkel de supermarkt formules. Het vastgoed is geen onderdeel van de fusie en is ondergebracht in aparte vastgoed BV's die eigendom zijn van de families die voorheen aandeelhouder waren van de betreffende supermarktketens.

15 Voor de consument zal er weinig veranderd zijn door de fusie. De merken en concepten blijven gewoon gehandhaafd. Het is enkel de achterliggende organisatie die wordt samengevoegd.

Tijdens de fusie hebben de aandeelhouders besloten dat de directie van De Holding moest bestaan uit externe personen en niet uit familieleden van de voormalige aandeelhouders van Organisatie A of Organisatie B. Dit had als achterliggende reden dat de het bestuur op deze manier objectieve en

20 onbevooroordeelde beslissingen zou kunnen nemen.

Tevens was men van mening dat het bedrijf door de omvang combinatie geleid moest worden door kundig en competent personeel. Men streefde naar een hogere mate van professionalisering in de organisatie.

25 Het hoofdmotief van de fusie is het vergroten van de organisatie om zo synergie voordelen te bewerkstelligen in de vorm van; inkoopkracht, logistiek en ondersteunende dienstverlening. De Holding wil een alternatief bieden aan voor supermarktorganisaties die hun supermarktketen willen inbrengen in ruil voor een belang in De Holding, in plaats van de aandelen te verkopen aan een andere partij. De aandeelhouders van De Holding zijn de aandeelhouders van de voormalig op

30 zichzelf staande supermarktorganisaties.

Er zijn externe partijen betrokken geweest bij de due diligence voorafgaand aan de fusie voor fiscale, juridische en bedrijfseconomische aspecten. Het begeleiden en uitvoeren van het fusieproces wordt in eigen beheer gedaan.

35 Er is niet specifiek gekeken naar culturele aspecten in de due diligence fase van het proces, enkel naar de "harde" gegevens van de organisaties.

Als gevolg van de fusie zijn er diverse distributiecentra gesloten, zowel aan de Organisatie A zijde als bij Organisatie B. Er zullen naar verwachting nog meer sluitingen volgen van distributiecentra.

40 Door de fusie zijn de ICT systemen grotendeels geüniformeerd (met name de bestelprocessen voor de distributiecentra).

Er was op het moment van de fusie geen integratiestrategie of een fusieplan opgesteld. Er zijn wel diversie berekeningen gemaakt over hoe er kosten bespaard zou kunnen worden, door bijvoorbeeld

45 onderdelen samen te voegen. Globaal had men wel voor ogen was ze wilden met de fusie, maar dit is niet concreet in een plan of strategie uitgewerkt.

In eerste instantie merkte het personeel weinig van de fusie. In de winkels is er nagenoeg niets veranderd en in de distributie centra maakte het personeel niet zo veel uit of ze een Organisatie B
50 vrachtwagen vulde of een Organisatie A. De stafafdelingen werkte al langer voor beide supermarkketens, voor hen was het dus ook niet nieuw.

Toen de hele organisatie overging op uniforme ICT systemen, die in alle distributiecentra en in alle winkels moesten worden gebruikt kwam er wel weerstand van het personeel. Ze moest ineens met een ander systeem werken en daarbij andere procedures volgen. Ze voelde dit als een soort
55 overname, omdat een nieuwe manier van werken werd opgelegd. Echter deze weerstand is meer toe te schrijven aan de veranderende manier van werken, dan dat het direct een aversie is tegen de fusie.

Doordat er twee supermarkt concepten worden gehanteerd, blijven medewerkers voelen dat ze een
60 Organisatie B medewerker zijn óf een Organisatie A medewerker, níét een Holding medewerker. Er zijn op dit gebied, maar ook tussen de verschillende supermarkten subculturen.

De inkopers van beide organisaties moesten al snel de handen in één slaan door de fusie. Toch hebben ze hun activiteiten nog lang op hun eigen manier uitgevoerd, wat wel de nodige fricties heeft
65 opgeleverd.

Veel Organisatie B medewerkers hadden het gevoel dat de Organisatie A medewerkers zich beter voelden dan de Organisatie B medewerkers. Dit kwam vooral voort uit het feit dat Organisatie A een grotere organisatie was dan Organisatie B. Vanuit Organisatie B kant is het ook meer gevoeld als een overname door een deel het personeel, zij zijn ook met meer veranderingen geconfronteerd dan de
70 Organisatie A medewerkers.

Zowel Organisatie A als Organisatie B zijn echte familie bedrijven. Hier zijn de medewerkers erg loyaal naar de baas en omgekeerd ook.

De Organisatie A organisatiecultuur heeft haar oorsprong in Amsterdam, en kan worden gekenmerkt
75 als; een straatvechtersmentaliteit, mondiger dan gemiddeld, medewerkers blijven lang in dienst en de gemiddelde leeftijd is hoger dan bij de marktleider. De mentaliteit kan worden gekenmerkt als een actie/doe mentaliteit, direct een probleem aanpakken en oplossen, meer op snelheid gefocust om weer door te kunnen. Door deze “doorpak mentaliteit” zijn ze ook in staat snel grote veranderingen door te voeren.

De Organisatie B heeft een meer ingetogen organisatiecultuur, een nuchtere organisatie uit de
80 provincie (ook Noord-Holland), in de trant van “doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg” en meer gefocust op het leveren van een goed product. Kenmerkend als; weinig praten maar hard werken. Organisatie B medewerkers zullen meer analytisch te werk gaan bij problemen dan Organisatie A. Ze willen goed geïnformeerd en gefundeerd beslissingen nemen, en tevens alle betrokken partijen bij in het overleg betrekken.
85

Kort gezegd worden bij Organisatie A de problemen gaande het proces opgelost en Organisatie B wil de problemen al voorkomen voordat het proces begint.

Organisatie B dacht ketengericht, van de leveranciers tot in de winkel. Organisatie A was meer functionele ingericht, waarbinnen iedere afdeling verantwoordelijk was voor zijn eigen taak, zoals een logistieke afdeling, commerciële afdeling. Het gevolg daarvan was dat de afdeling logistiek
 95 bijvoorbeeld een goed resultaat haalde maar dit bij de winkels voor problemen zorgde. Met andere woorden iedere afdeling was erg gericht om zijn eigen resultaten te halen. Het merendeel van de werknemers (distributiecentra en winkelpersoneel) heeft geen expliciete taakomschrijving. Hen is verteld wat te doen en hoe de werkzaamheden uit te voeren.

100 Er zijn geen activiteiten ondernomen om het personeel dat nog niet met elkaar had samengewerkt met elkaar kennis te laten maken. Sinds oktober 2011 bestaat de 2-hoofdige directie uit externe functionarissen. Begin december 2011 is een presentatie gegeven aan alle hogere medewerkers (staf medewerkers, filiaal managers en commerciële medewerkers), waarin is duidelijk gemaakt dat ze allemaal eenzelfde doel nastreven en
 105 werken voor dezelfde organisatie, namelijk De Holding en niet voor de Organisatie A of Organisatie B. De betreffende medewerkers reageerden hier positief op, voor hen was vanaf dat moment duidelijk wat er ging gebeuren met organisatie en wat de bedoeling was.

110 Het managementteam heeft eind 2011 ook een sessie van twee dagen gehad om de problemen en frustraties uit het verleden te bespreken en de hoofdlijnen van de strategie voor de komende 3 jaar te bepalen. Hierin zijn tevens afspraken gemaakt hoe met elkaar om te gaan als managementteamleden. Het doel hiervan was om één team te vormen met een gelijke strategie, zonder dubbele agenda's.

115 De fusie heeft in de eerste jaren nadelig uitgedaakt voor de organisaties omdat het erg veel energie heeft gekost, wat uiteindelijk ten koste is gegaan van het marktaandeel. Deze energie is vooral gaan zitten in de introductie van nieuwe ICT systemen (ordersystemen en logistieke systemen). Echter vanaf 2010 werd er pas geprofiteerd van de nieuwe systemen, inkoopvoordelen en logistieke processen. Eind 2011 is het fusieproces grotendeels afgerond en vanaf dat moment heeft de gehele
 120 organisatie ook baat bij de combinatie van de twee vooraf op zichzelf staande organisaties.

De intentie was om de fusie heel geleidelijk te laten verlopen, en niet zo snel mogelijk af te ronden. Het heeft dan ook enkele jaren geduurd voordat het fusieproces was afgerond. Achteraf gezien worden er twijfels getrokken bij dit langzame proces, "het is daarmee minder pijnlijk,
 125 maar langer pijnlijk". Er zou waarschijnlijk sneller een positief resultaat zijn geboekt als er radicalere beslissingen zou worden genomen en daarmee een sneller fusieproces.

Achteraf gezien had er bij de fusie meer aandacht besteed moeten worden aan de organisatiecultuur. De gemiddelde medewerker had graag geweten in een vroeg stadium wat de
 130 fusie voor hem of haar betekende. Medewerkers hebben relatief lang in onzekerheid gezeten. Verder hadden er radicalere beslissingen genomen moeten worden, waardoor het fusie proces zou worden versneld. Ook had men graag een fusieplan gehad, waarin duidelijk was uitgewerkt wat de bedoeling was.

Uitwerking interview Delta Lloyd

De overname van Erasmus verzekeringen door Delta Lloyd heeft in eerste instantie plaats gevonden omdat de toenmalig eigenaar Wüstenrot & Württembergische zich wou richten op haar kernactiviteiten in Duitsland. Om deze reden stond Erasmus verzekeringen te koop.

Het huidige Erasmus is een nichemerk in de verzekeringsmarkt, en daarom een uitbreiding op de doelgroepen van Delta Lloyd. Op het moment van de overname waren de activiteiten van Erasmus overlappend met Delta Lloyd. Het doel van de overname was om van Erasmus een nichespeler te maken in de verzekeringsmarkt. Tevens speelde mee dat er schaalvoordelen bewerkstelligd konden worden door de integratie in Delta Lloyd en er werd een mooie klantenportefeuille binnengehaald. Dit eerste kan worden gezien als hoofdreden.

De Duitse eigenaar heeft Delta Lloyd uitgenodigd om deel te nemen aan het door haar georganiseerde verkoopproces. Samen met andere geïnteresseerden moest er een plan worden ingeleverd met de bedoelingen van de overname en het overnamebedrag.

Op basis van deze indicatieve bieding is Delta Lloyd, tezamen met enkele andere geïnteresseerden, geselecteerd voor de tweede ronde, waarin Delta Lloyd gevraagd is haar plannen nader toe te lichten en de kans geboden is om een due diligence onderzoek uit te voeren. Deze bestond uit financiële aspecten, juridische aspecten, fiscale aspecten, aspecten met betrekking tot het vastgoed, operationele aspecten, ICT aspecten, en HR aspecten. Er zijn bij de due diligence diverse externe adviseurs betrokken geweest.

De verkoop van Erasmus is niet toegekend aan sec de hoogste bidder, maar aan de combinatie; prijs en de bedoelingen met de organisatie (de verkopende partij wilde de onderneming goed achterlaten). Delta Lloyd was de bidder met de beste combinatie van prijs en bedoelingen.

Organisatiecultuur wordt niet gezien als een issue wanneer een overnemende organisatie vele malen groter is dan overgenomen organisatie, zoals het geval was bij Erasmus door Delta Lloyd. Er heeft dan ook geen culturele due diligence plaats gevonden bij Erasmus. Men verwachtte geen culturele problemen bij de integratie, en als die wel zouden optreden dan was dit een overkoombaar probleem gezien de grootte van Erasmus.

Door de overname zijn er diverse werknemers van Erasmus vertrokken, sommige vrijwillig anderen onvrijwillig. Er zijn ook diverse werknemers uitgewisseld tussen de bedrijven. Er zijn Delta Lloyd werknemers werkzaam op het Erasmus kantoor, maar ook omgekeerd.

De schadetak van Erasmus verzekeringen is volledig geïntegreerd in de schade werkmaatschappij van Delta Lloyd. De portefeuille en het klantenbestand van Erasmus vormde voor DL Schade een waardevolle toevoeging aan de bestaande portefeuille en klantenbestand van Delta Lloyd. Na enige tijd van analyse van de strategisch meest interessante opties is er voor gekozen om de levensverzekeringsactiviteiten van Erasmus ook te integreren in de DL Leven organisatie. Dit betekent dat Erasmus geen eigen risicodragers meer is. Wel is het label Erasmus overeind gehouden, als niche label voor levensverzekeringen.

45 Naar aanleiding van de overname van Erasmus heeft Delta Lloyd haar aanpak met betrekking tot
acquisities verder geprofessionaliseerd. Bij iedere overname wordt nu een projectteam geformeerd,
dat betrokken is bij de gehele transactie: vanaf het eerste begin tot en met de volledige integratie.
Dit werkt bij Delta Lloyd bijzonder goed. Het zorgt er voor dat alle relevante afdelingen vroegtijdig
betrokken zijn bij het bepalen van de strategische en financiële motivering van mogelijke overnames.

50 Ondanks dat Erasmus verzekeringen tot op bepaalde hoogte is geïntegreerd in Delta Lloyd, blijven de
daadwerkelijke activiteiten gevestigd in Rotterdam op de oorspronkelijke locatie. De werknemers
staan bijvoorbeeld op de loonlijst van Delta Lloyd, maar het contact en de werkzaamheden worden
grotendeels in Rotterdam uitgevoerd.

55 De werknemers van Erasmus waren aangenaam verrast toen ze te horen kregen dat Delta Lloyd hun
ging overnemen. Dit kwam voort uit het beeld dat Delta Lloyd een serieuze en integere organisatie is,
wat zou betekenen dat zij een goede toekomst tegemoet gaan. Delta Lloyd was tevens de
voorkeurskandidaat van het management van Erasmus.

60 Er is in het algemeen geen aversie tegen Delta Lloyd vanuit de verzekeringsmarkt. Het ziet zichzelf als
het "beste jongetje uit de klas", zij hebben nooit rare dingen gedaan en hebben geen staatssteun
nodig gehad. Delta Lloyd als organisatie kan worden gekenmerkt als keurig, eigenzinnig, met goed
riskmanagement, en degelijk.

65 Een voorbeeld van de eigenzinnigheid van Delta Lloyd komt voor uit de relatie met de voormalig
moeder maatschappij Aviva. Die wilde op verschillende vlakken invloed op Delta Lloyd uitoefenen,
maar Delta Lloyd bood daar hevig weerstand tegen en wou graag haar eigen koers blijven bepalen.
Wat uiteindelijk is uitgemond in een rechtszaak, die is gewonnen door Delta Lloyd. Uiteindelijk
hebben beide partijen besloten om Delta Lloyd meer autonomie te gunnen door middel van een
70 beursgang, welke in 2009 heeft plaatsgevonden.

In essentie lijken de kenmerken van Erasmus erg veel op die van Delta Lloyd, Erasmus was alleen vele
malen kleiner. De organisatieculturen van Erasmus en Delta Lloyd lijken erg op elkaar binnen de
verzekeringsmarkt, er zijn geen verschillen merkbaar tussen de twee organisatieculturen.

75 Er bestaan cultuur technisch echter wel degelijk verschillen binnen de verschillende aanbieders op de
verzekeringsmarkt.

Om nog winstgroei te kunnen realiseren in de verzadigde Nederlandse verzekeringsmarkt, moet er
strak op de kosten worden gelet. Een resultaat hiervan is dat er efficiënter gewerkt wordt
80 doormiddel van procedures en formats waarbinnen de werknemers hun werkzaamheden moeten
uitvoeren. In die zin hebben Delta Lloyd medewerkers een beperkte vrijheid. Wel hebben ze echter
de vrijheid om zelf te bepalen waar en wanneer ze de werkzaamheden uitvoeren, het zogenaamde
nieuwe werken.

85 De gelijkheid in organisatiecultuur tussen Erasmus en Delta Lloyd heeft zeker bijgedragen aan het
succes van de integratie van de overname. De werknemers voelden zich snel thuis in de nieuwe
organisatie.

90 Als de overname overgedaan zou kunnen worden, was er eerder een duidelijk en concreet integratieplan gemaakt en uitgevoerd. Dit heeft nu enige tijd geduurd door verschillende inzichten van de betrokken partijen. Tevens zouden er een betere samenwerking zijn tussen degene die de transactie doet en degene die de integratie uitvoert. Dit is beide reeds opgelost door een integratieteam dat is opgericht, blijkt uit latere overnames.

Uitwerking interview Achmea

De fusie tussen Agis en Achmea heeft als hoofdmotief om schaalvoordelen te bewerkstelligen.

Binnen de zorg is inkoopmacht erg belangrijk voor verzekeringsmaatschappijen. De

5 verzekeringsmaatschappij krijgt hierdoor een goede onderhandelingspositie, waardoor contracten met lagen kosten kunnen worden gesloten met de zorgverleners.

Een bijkomend voordeel is dat je een betere afspiegeling hebt van de samenleving. Hierdoor wordt het verschil tussen zwakkere en sterkere groepen in de samenleving beter verdeeld, wat als zorgverzekeraar binnen het landelijke financieringsstelsel minder risicovol is.

10

Delta Lloyd, Agis en Menzis hebben geprobeerd te fuseren, maar dit is toen op het laatste moment niet doorgegaan. Ondanks het falen van deze fusie wou Agis nog steeds fuseren, eventueel met een andere partij, om toch die schaalvoordelen en inkoopkracht te krijgen. Mede door veranderde marktomstandigheden hechtte Agis erg aan kapitaal, en wou daarom graag fuseren met een kapitaal

15

krachtige partner om sterker in de markt te staan. De voorzitter van de raad van bestuur van Achmea heeft toen aan Agis laten weten dat de deur altijd op staat om eens te spreken over een fusie met Achmea.

De fusie tussen Achmea en Agis betreft een zogenaamde coöperatieve fusie, waarbij de vermogens

20

van beide organisaties worden samengevoegd en er geen overnamesom wordt betaald. Belangrijke fusie afspraak was dat Agis voor een periode van vijf jaar na de fusie in Achmea een zelfstandige positie binnen het concern houdt. Het merk blijft behouden, de eigen cultuur, beleid, marktwerking en strategie, zelfs de locatie van het kantoor van Agis blijft behouden. Dit is ook wat Agis aansprak bij de fusie van met Achmea. De meeste organisaties onder de Achmea holding

25

opereren op deze manier en zijn op deze manier gefuseerd. Uiteraard worden daarbij wel zo veel mogelijk synergie-voordelen gecreëerd door samenwerking in bijvoorbeeld IT-systemen, beleggingen, inkoop.

Over het algemeen zijn werknemers bij een zorgverzekeraar maatschappelijk betrokken. Zilveren

30

Kruis was van oudsher hoofdzakelijk een zorgverzekeraar voor de zakelijk markt, Agis was daarentegen van oudsher een zorgverzekeraar hoofdzakelijk voor de grote steden (o.a. sociale minima). Gezien deze grote klantengroep van Agis, heerste er richting de klanten een coulanter en soepeler beleid dan bijvoorbeeld bij Zilveren Kruis. Agis stond binnen de markt van zorgverzekeraars bekend om haar sociale beleid.

35

Achmea is eind 2010 alle eigen zorgverzekeraars (inclusief Agis) gaan integreren in een nieuwe divisie, genaamd Zorg en Gezondheid. In deze nieuwe divisie zal niet de naam van de voormalige verzekeraars te zien zijn. Het doel hierachter is om de medewerkers gezamenlijk een gelijk doel na te streven, en geen competitie of cultuur verschillen te krijgen tussen de merken zorgverzekeraars.

40

Er zijn gesprekken gevoerd met 1700 medewerkers over de cultuur van "hun" zorgverzekeraar, dus bijvoorbeeld Agis of Zilveren Kruis. Er werd gevraagd of ze konden uitleggen waar hun zorgverzekeraar voor stond en hoe het bekend was. Vervolgens is met de uitkomst van deze gesprekken een nieuwe missie met kernwaarden gecreëerd voor de hele nieuwe divisie, zodat het

merendeel van de medewerkers zich er in kon vinden en daardoor een gezamenlijk doel nastreeft.
45 Hiermee werd een nieuwe identiteit aan de divisie gegeven.

De zorgverzekeringsector is een sector die met enige regelmaat veranderingen moet doorvoeren,
door politieke maatregelen. Hierdoor ervaren deze werknemers veranderingen minder negatief dan
werknemers in andere sectoren, volgens de geïnterviewde. Dit speelt onder andere mee in het
50 succes van de (culturele) integratie van zorgverzekeraars.

Het integratieplan is helder naar de werknemers gecommuniceerd, zij wisten wat er in grote lijnen
ging gebeuren. Het ontwerp van dit integratieplan is in samenspraak gegaan met de
ondernemingsraad, om hun advies en visie op de voorgestelde veranderingen te krijgen. Hieruit
55 komen weer veranderplannen voor iedere specifieke afdeling, en de medewerkers kunnen deze
plannen ook lezen.

Men kon dus ook lezen dat ze bijvoorbeeld samengingen met andere afdelingen, waardoor sommige
posities overbodig zouden worden. Enkele mensen zijn dan ook uit zichzelf vertrokken (zowel naar
intern als extern), anderen zijn hierbij geholpen door o.a. het Achmea Transfer Centrum, dat
60 bemiddelt om mensen intern of extern te herplaatsen. Er is tevens een groot deel van de
arbeidsplaatsen gereduceerd door natuurlijk verloop. Over het algemeen zijn de beste werknemers
behouden voor de specifieke posities.

Voorheen waren Agis en Achmea grote concurrenten van elkaar, wat getypeerd kan worden als
65 “water en vuur”. Desondanks reageerden de werknemers van Agis positief op de fusie met Achmea,
zijn zagen beide bedrijven als “de parels” uit de zorgverzekeringsector en werden marktleider. Dus
de meerderheid van de Agis werknemers reageerden blij, er werd zelfs gejuicht in de bedrijfskantine
toen het nieuws bekend werd gemaakt.

70 Een Agis medewerker kan worden getypeerd als; maatschappelijk erg betrokken, informeel,
hardwerkend, zorgzaam en sociaal. Verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie.
Achmea werknemers cq. de Achmea cultuur kan worden getypeerd als; zakelijk/formeel, minder
sociaal (dan Agis) en verantwoordelijkheden die hoger in de organisatie liggen.
Binnen Achmea hebben de werknemers meer beperkingen dan bij Agis, er moet bijvoorbeeld vaker
75 goedkeuring worden gevraagd bij een meerdere, in de vorm van een handtekening. Bij Agis heeft het
personeel meer verantwoordelijkheden en hoeft men minder vaak goedkeuring te vragen dan bij
Achmea. Het Agis personeel is door die verantwoordelijkheden en vrijheden ook inventiever dan
Achmea, dat een financieel conglomeraat is. Bij het zoeken naar oplossingen van bepaalde
problemen gebeurt dit bij Agis creatiever dan bij Achmea.

80 Met andere woorden bij Agis lagen de verantwoordelijkheden decentraal. Al zijn er wel de nodige
regels en richtlijnen opgesteld waarbinnen gehandeld dient te worden. Achmea verschilt op dit
gebied niet aanzienlijk maar wel enigszins ten opzichte van Agis. Achmea is strikter en formeler op dit
gebied.

85 Als de hele fusie overgedaan zou kunnen worden, zouden er geen noemenswaardige verbeteringen
worden doorgevoerd of zaken anders laten lopen. Met andere woorden de fusie is succesvol
verlopen. Dit heeft mede als oorzaak dat de fusie is “uitgesmeerd” over vijf jaar, waardoor
veranderingen in kleine stapjes plaats hebben gevonden.

Uitwerking interview groot Nederlands Pensioenfonds

* Dit interview is grotendeels geanonimiseerd.

5 Geïnterviewde is Boardmember bij een groot Pensioenfonds, met als functies CFO en CRO.

Bij dit grote Pensioenfonds worden brainstorm sessies gehouden door het directieteam over hoe de
groeistrategie uit te voeren. Dit kan zijn door te kijken hoe het marktaandeel kan worden vergroot.
Kijken of er krachten kunnen worden gebundeld door (pensioen)bedrijven over te nemen. Tevens is
10 het mogelijk bepaalde specifieke kennis in huis te halen door over te nemen, echter wordt er om
defensieve reden overgenomen om een bepaald stuk markt te beschermen. Wat ook voorkomt is dat
organisaties zich aanbieden om overgenomen te worden. Het gaat hierbij enkel om aankopen die
(deels) geïntegreerd worden in de organisatie zelf, en niet direct om aankopen die binnen afzienbare
tijd weer verkocht worden om een gegeven rendement te creëren voor het pensioenfonds.

15 Binnen het Pensioenfonds valt dus onderscheid te maken tussen overnames uit
rendementsoverwegingen (vergelijkbaar met private equity organisaties) en overnames als
aanvulling/uitbreiding van de eigen organisatie. De overnames uit rendementsoverwegingen zijn
onderverdeeld in diverse portefeuilles met ieder hun eigen strategie en visie.

20 De overnames uit rendementsoverwegingen moeten voldoen aan een aantal eigenschappen, hierbij
valt te denken aan een bepaald renderingsniveau en de risico's die daarbij optreden. Op basis
hiervan worden individuele investeringsmogelijkheden gezocht. Als er een partij is gevonden wordt
er een business case voor gemaakt, waarin een uitgebreid investeringsvoorstel wordt gedaan.
25 Vervolgens wordt dit bekeken door de raad van bestuur en bij goedkeuring wordt een due diligence
onderzoek uitgevoerd bij de betreffende partij.

Het besluit tot verkoop van een investeringsovername kan komen uit het feit dat een aankoop
onvoldoende rendeert of de verwachting is in de toekomst nog onvoldoende gaat renderen. Ook is
30 het mogelijk dat de visie van de betreffende beleggingsportefeuille wordt gewijzigd waardoor een
belegging wordt afgestoten en dus verkocht.

Dit grote Pensioenfonds heeft de meeste disciplines voor een overname in huis, hierbij valt te
denken aan juridisch en financieel personeel. Al wordt er ook gebruik gemaakt van externe partijen,
35 bij waarde bepalingen van organisaties bijvoorbeeld.

Bij de rendementsovernames wordt in niet naar de cultuur van de organisatie gekeken omdat de
bedrijven op zich zelf blijven staan en niet worden geïntegreerd in de organisatie. Bij dergelijke
investerings wordt de organisatie die is overgenomen ook niet geherstructureerd of verbeterd,
40 zoals private equity partijen wel doen. Daarvoor heeft het Pensioenfonds niet de vereiste
capaciteiten voor in huis.

Bij een overname die wel wordt geïntegreerd in de organisatie, zoals de overname van een ander
pensioenfonds, wordt wel degelijk naar de cultuur gekeken. Hierbij wordt uitvoerig uitgezocht of hoe

45 de organisatie in geïntegreerd kan worden binnen het Pensioenfonds, zowel op cultureel vlak als systeemtechnisch.

Het personeel heeft haar verantwoordelijkheden toegewezen gekregen in een job description. Daarbij hebben ze diverse systemen voorhanden om hun taken uit te voeren en hun doelen te bereiken. Het is echter niet heel strak beperkingen opgelegd hoe hun werkzaamheden uit te voeren, echter hebben ze wel te werken met de systemen die voorhanden zijn wat toch weer een bepaalde mate van beperking oplevert. Er zijn tevens bepaalde limieten waarbinnen de het personeel zou kunnen beleggen maar hebben verder een relatieve vrijheid om dit in te vullen. Er bestaat enige mate van bureaucratie.

55 De geïnterviewde heeft de leiding gehad over de integratie van een klein Nederlands Pensioenfonds door dit grote Pensioenfonds. Terug kijkend is het een complex proces waarbij er vele honderden kleine maar ook grote moeilijkheden zich voordoen, hierbij valt te denken aan inschattingfouten en onvoorziene situaties.

60 Als het integratieproces overgedaan zou worden, zouden er minder concessies gedaan worden. Er is in het begin een aantal uitgangspunten geformuleerd (hoofdzakelijk vanuit het grote Pensioenfonds), maar om politieke redenen is hier op bepaalde punten toch vanaf geweken om de goede vrede te bewaren. Later blijkt men hier spijt van te hebben, dat er is toegeven aan bepaalde wensen vanuit het kleine Pensioenfonds.

65 De culturele integratie van de twee pensioenfondsen is relatief conflictloos gegaan omdat de ene vele malen kleiner was dan de ander. Het personeel van het kleine Pensioenfonds is verspreid terecht gekomen binnen het grote, daardoor was er geen mogelijkheid om groepen te vormen die een "ons-vs-hun" cultuur konden creëren. Het personeel van kleine pensioenfondsen is overigens snel opgenomen binnen de teams van dit grote Nederlandse Pensioenfonds.

70



"It is much easier to make a deal, than to make a deal work."
- Nguyen and Kleiner

Mergers and acquisitions (M&A) are a unique ability for corporate renewal. They give the ability to meet strategic objectives more quickly than by autonomous growth or partnerships. M&A seems to become more popular from one generation to the next. Notwithstanding the popularity, there are still many M&A that fail to meet their objectives. The recent decade scientists focus on the attribution of culture and its link to the success of M&A. This study mainly concerns organizational culture and its contribution to the success of M&A. The model inside this paper helps practitioners to find the preferable way of merging organizational cultures for their specific situation. An integration strategy containing the right way of merging organizational cultures favors the success of mergers and acquisitions.