

Internationalisatie: trends en ontwikkelingen

Het groeiende bewustzijn van schaalvergroting, de daarmee samenhangende verhoging van de efficiëntie en branchevervaging en internationalisering zijn onlosmakelijk verbonden met het realiseren van fusies, overnames en allianties. Hoewel het aantal acquisities door de economische recessie de laatste twee jaar stagneerde, duiden de huidige trends en ontwikkelingen op een verwachte sterke stijging van overnames in de komende jaren. Hoe kunnen fusies en overnames een rol spelen in de toenemende internationalisering? [RICHARD TIELEMAN EN ROEL TER STEEG*](#)

Door de toenemende internationalisering en zelfs globalisering van ondernemingen wordt de noodzaak voor de toelevanciers, waartoe ook de facilitaire dienstverleners behoren, steeds groter om blijvend onderscheidende dienstverlening en toegevoegde waarde te leveren. Vooral de (middel)grote en internationale ondernemingen hebben behoefte aan een beperkt aantal aanbieders voor ondersteunende dienstverlening. Deze aanbieders zijn bij voorkeur ook internationaal actief, waardoor het aantal contractpartijen kan worden beperkt. Dit worden de *one-stop shops* genoemd: zij bieden integrale facilitaire diensten aan of

voeren vanuit een coördinerende rol de eindregie over samenwerkingsverbanden.

De mogelijkheden

Het creëren van een internationale schoonmaakorganisatie of een (integrale) facilitaire dienstverlener kan worden gerealiseerd door middel van fusies en overnames, het aangaan van samenwerkingsverbanden of het opzetten van eigen vestigingen (autonoom). Ook al worden fusies, overnames en samenwerkingsverbanden vaak in één adem genoemd, de verschillen zijn aanmerkelijk en dienen weloverwogen te worden. Zo is bij een overname de bedrijfscultuur van belang bij de afweging

van integratiedoelen en moet bij een alliantie nagedacht worden over de te betrachten transparantie en vertrouwelijkheid van onder andere het klantenbestand en zelfs over de langetermijnloyaliteit en betrouwbaarheid van de partner. Daarnaast bestaat er uiteraard de mogelijkheid om een internationale aanwezigheid te realiseren door middel van het zelfstandig openen van een nieuwe vestiging in het buitenland. Daarbij moet nagedacht worden over de benodigde totale marktkennis en het tempo waarin deze groei kan worden gerealiseerd.

Om inzicht te verschaffen in de verschillen tussen en de mogelijke »

Alternatieven	Voordelen	Overwegingen
Acquisitie (volledig/gedeeltelijk)	<ul style="list-style-type: none"> • Controle over overgenomen bedrijf • Snelheid uitbreiden marktaandeel • Toegang tot nieuwe producten/technologieën • Toegang tot nieuwe markten • Toegang tot nieuwe medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> • Benodigd kapitaal • Cultuurverschillen/integratiedoelstellingen • Klantenbehoud kan moeilijk zijn
Alliantie	<ul style="list-style-type: none"> • Lage financieringsdrempel • Schaalvoordelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beperkte controle • Structurering kan complex zijn (transparantie) • Vertrouwelijkheid • Loyaliteit en betrouwbaarheid partner
Autonoom	<ul style="list-style-type: none"> • Lage financieringsdrempel • Controle over overgenomen bedrijf • Uitbreiden marktaandeel • Toegang tot nieuwe markten 	<ul style="list-style-type: none"> • Benodigd kapitaal • Kennis van lokale cultuur/markt • Kennis van wetgeving • Snelheid

Tabel 1. Voordelen en overwegingen van diverse expansievormen

vraagstukken bij fusies, overnames, samenwerkingsverbanden en autonoom groeien zijn in tabel 1 de voornaamste voordelen en overwegingen van deze expansievormen opgenomen.

Fusies en overnames

In de afgelopen jaren wonnen fusies en overnames wereldwijd aan populariteit, met name door het realiseren van groei, het versneld toegang krijgen tot nieuwe markten en het vergroten van marktaandeel. Dit geldt ook voor de sector facility management (FM), waarin in de periode 2005-2008 het aantal transacties gestaag toenam (zie figuur 1). In 2009 kwam er echter een einde aan deze groei als gevolg van de economische recessie. Hierdoor kenmerkten het tweede en het derde kwartaal zich door een dieptepunt in het aantal transacties. Vanwege het uitblijven

van vooral de grotere transacties nam het volume (transactiewaarde in euro) al in 2008 af, alhoewel het aantal deals in dat jaar nog een groei doormaakte (zie figuur 2).

Na een aaneengesloten periode van vijf kwartalen waarin enkel fusies en overnames met een transactiewaarde tot € 50 miljoen plaatsvonden, kwam er

In de afgelopen jaren wonnen fusies en overnames wereldwijd aan populariteit

in het tweede kwartaal van 2010 ook weer beweging in het middensegment. Dit betrof de overname van de Japanse Tokyo Basis Kogyo Corporation door een investeringsmaatschappij voor een transactiewaarde van € 85 miljoen.

De markt in het grootste segment is sinds 2007 opgedroogd.

Internationale transacties

Het opzetten van een eerste onderneming of businessunit in een bepaald land is een behoorlijke uitdaging. Er zijn diverse risico's verbonden aan het openen van buitenlandse vestigingen, omdat het veelal gepaard gaat met ope-

rationele problemen (aantrekken van lokaal personeel, cultuur en gewoontes, wet- en regelgeving en hoge administratieve kosten), terwijl de omzet en klantengroep nog beperkt en ongewis zijn. Om deze risico's te beperken, kan wellicht beter een bestaande onderneming worden overgenomen om daarmee een vliegende start te realiseren.

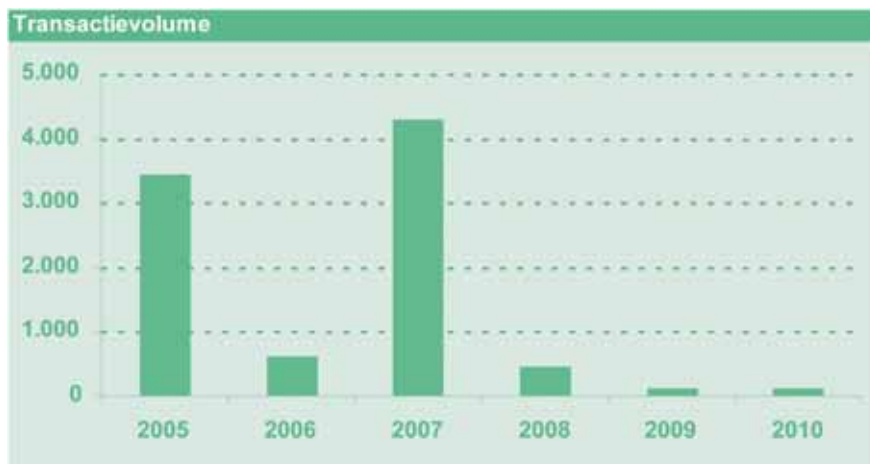
Binnen de FM-sector lag het aandeel internationale transacties in 2005 rond de 17% (zie figuur 3). Gemiddeld over 2006-2008 is dit toegenomen tot 24%. Door de economische recessie daalde het aandeel grensoverschrijdende transacties tot bijna 18%. In 2010 ligt het aandeel van de internationale transactie op hetzelfde percentage als over geheel 2009, maar iets meer dan 2% hoger dan over de eerste zes maanden van 2009. De internationale fusie- en overname-markt lijkt hiermee uitgebodemd en zich langzaam te herstellen.

De gemiddelde waarde over de periode vanaf 2005 lag voor grensoverschrijdende transacties rond de € 74 miljoen en voor nationale transacties rond de € 68 miljoen. Over de periode na 2007 (het hoogtepunt qua transactievolumes) lag de gemiddelde waarde van grensoverschrijdende transacties en nationale transacties respectievelijk rond € 27 miljoen en € 9 miljoen.

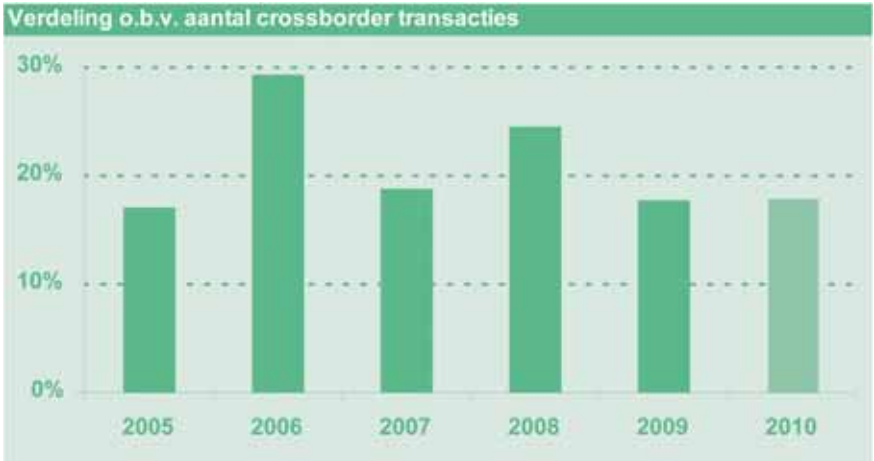
Internationale kopers zijn over het algemeen in de eigen regio actief. West-Europese partijen acquireren hoofdzakelijk in West- en Oost-Europa. Het uitbreiden van het marktgebied dicht



Figuur 1. Aantal transacties over de periode 2005-2010



Figuur 2. Overzicht van het transactievolume in de periode 2005-2010; in 2010 betreft dit het transactievolume over de eerste zes maanden



Figuur 3. Aantal internationale transacties over de periode 2005-2010; in 2010 betreft dit het aantal transacties over de eerste zes maanden

bij huis is immers, over het algemeen, een eerste logische stap. Zowel in de FM-sector als in de totale dienstverlenende sector lopen Amerikaanse ondernemingen ten opzichte van West-Europese ondernemingen voorop op het gebied van grensoverschrijdende transacties. Amerikaanse facilitaire dienstverleners zijn relatief veel in West-Europa en Azië actief.

Bekende internationale transacties binnen de facilitaire dienstverlening zijn:

- » de overname van het Amerikaanse BGM Industries en van het Indiase Godrej HiCare (ongediertebestrijding) in 2008 door ISS;
- » de overname van het Belgische beveiligingsbedrijf S.A.T. in 2009 door Facilicom;
- » de overname van facilitair dienstverlener Zehnacker Group uit Duitsland in 2008 door het Franse Sodexo.

Vooruitzichten

In het eerste halfjaar van 2010 is het aantal fusies en overnames nagenoeg op hetzelfde niveau gebleven als in dezelfde periode van 2009, maar de transactievolumes zijn wel toegenomen (zie figuur 1). Door het verwachte economische herstel – waardoor de omzet en in de regel ook de marges zullen toenemen – en ruimere financieringsmogelijkheden doordat de financiële crisis meer achter ons lijkt te komen, ligt ook de opleving van de fusie- en overnamemarkt in het verschiet. Niet enkel op basis van economisch herstel wordt verwacht dat de transacties in de FM-sector

zullen toenemen, maar ook door het groeiende bewustzijn van schaalvergroting en efficiëntie, het *one-stop shop*-concept en internationalisatie. Door de sterke concurrentie en margedruk in de FM-sector op dit moment en de huidige beperkte houding van financiële instellingen om acquisities te financieren, is de verwachting dat een significante stijging van het aantal transacties zich op z'n vroegst in 2011 voordoet. «

* Richard Tieleman en Roel ter Steeg zijn specialisten in zakelijke dienstverlening bij Mazars Berenschot Corporate Finance in Amsterdam (www.mbcf.nl). MBCF is actief in corporate finance-dienstverlening, waaronder begeleiding bij fusies en overnames, en is medeoprichter van het internationale fusie- en overnamenetwerk Corporate Finance International dat vooral actief is in Europa, Noord-Amerika en Azië. De in het artikel gehanteerde gegevens van fusie- en overnametransacties in de FM-sector zijn afkomstig van Thomson Reuters.