

CHUBB®

Baanbrekend in risico's voor de ICT-sector

## Risk management bij fusies & overnames in de ICT-sector



# Risk management bij fusies & overnames in de ICT-sector

## Auteurs



**Chris Daniel**  
Technology Practice Manager  
UK & Ireland, Chubb



**Kay Hargreaves**  
Risk Engineer, Chubb

## Er zijn momenteel tal van kansen voor ICT-bedrijven, maar hoe zorgen zij ervoor dat ze de groei kunnen bijbenen met hun risk management?

In de eerste helft van 2021 waren er volgens adviesbureau EY wereldwijd meer fusies en overnames dan ooit tevoren. Een van de koplopers daarbij was de ICT-markt.

“We zien een toename van het aantal fusies en overnames in de ICT-sector: voor heel wat klanten is dit een manier om te groeien,” zegt Chris Daniel, Technology Practice Manager UK & Ireland, Chubb.

Die trend zet naar verwachting door, zo blijkt uit de 23e EY Global Capital Confidence Barometer. Maar liefst 51% van de executives in de ICT-sector heeft volgend jaar plannen voor fusies of overnames (Mergers and Acquisitions, afgekort M&A).

Een fusie of overname stelt een bedrijf in staat om te groeien, nieuwe producten en diensten toe te voegen, of nieuwe markten te betreden. Maar zonder zorgvuldig risk management kan de koper blootgesteld worden aan verborgen problemen.

De risico's van een fusie of overname zijn niet altijd meteen duidelijk. “Mogelijke risico's zijn claims wegens contractbreuk, een inbreuk op de privacy of een schending van een softwarelicentie,” verklaart Kay Hargreaves, Risk Engineer, Chubb. “Bij veel analysegesprekken die ik de afgelopen twaalf maanden met klanten na schadegevallen heb gehad, bleek dat de schade vermeden had kunnen worden door meer aandacht te besteden aan het M&A-proces - de due diligence en de integratie.”

ICT-bedrijven kunnen de risico's beperken met een weldoordachte strategie, gezamenlijke besluitvorming, een zorgvuldige risicoanalyse en gedegen plan voor de integratie.

### Een solide strategie vormt een solide basis

Het lijkt voor de hand liggend, maar het hebben én volgen van een strategie is cruciaal voor een geslaagde overname. “De strategie moet afgestemd zijn op de bedrijfsdoelstellingen. Deals die niet gepland waren, sluiten misschien niet goed aan bij de bestaande modellen en dat kan problemen opleveren,” zegt Hargreaves.

Een onderneming die eigenlijk op zoek is naar een binnenlandse concurrent om over te nemen, maar plotseling besluit om een bedrijf in het buitenland te kopen, wijkt af van zijn strategie. “Wellicht heeft het bedrijf niet de kennis in huis die nodig is om van die overname een succes te maken. Heeft het in dat land een juridisch adviseur? Kent het de plaatselijke privacy- of arbeidswetgeving?”



van de executives  
in de ICT-sector  
heeft volgend jaar  
M&A-plannen



## “Micromanagement op afdelingsniveau door directies kan leiden tot impulsieve beslissingen”

- ▶ Voor beursgenoteerde bedrijven kan de due diligence pas beginnen nadat de intentie tot overname publiek is gemaakt. “Het kan erg moeilijk zijn om het aanbod na zo'n publieke aankondiging in te trekken. De kans dat dat nodig is, is kleiner als het bedrijf een goede strategie heeft en die volgt: dan is de intentie tot overname vóór de bekendmaking goed doordacht,” zegt Hargreaves.

### Objectieve besluitvorming?

Ook de besluitvormingscultuur binnen een organisatie heeft invloed op de kwaliteit van een overname. In een gezonde omgeving analyseren de verschillende afdelingen de mogelijke deal afzonderlijk van elkaar op basis van hun eigen expertise. Daarna leggen zij hun bevindingen voor aan de CEO.

“Het is een goed teken als een CEO op deze manier verantwoordelijkheid delegeert aan bekwame deskundigen: de juridische afdeling zorgt dan bijvoorbeeld voor het doorlichten van de contracten en de projectmanagers nemen het projectbeheer onder de loep. Dat levert doorgaans een veel beter beeld van de overname en de slagingskansen, zodat de CEO een weloverwogen beslissing kan nemen,” legt Hargreaves uit.

CEO's die op details willen sturen en het M&A-proces sterk naar zich toetrekken, zetten daarentegen de deur open voor impulsieve beslissingen. “De CEO kan bijvoorbeeld een agressieve instelling hebben, en denken ‘we kopen nu en zoeken het later wel uit’. Of er kan een gesloten bedrijfscultuur heersen, waarin afdelingshoofden hun mening niet kunnen of durven uiten. Overnames waartoe in zo'n klimaat wordt besloten, hebben minder kans op succes omdat de objectiviteit uit de besluitvorming is verdwenen.”

### M&A-risico's in kaart brengen

ICT-bedrijven kunnen zich ook beschermen tijdens het M&A-proces door een analyse te maken van de mogelijke risico's. “Die risicoanalyse kan verschillende vormen aannemen en bijvoorbeeld hetzelfde stramien volgen als waarmee het bedrijf andere risico's inschat. Deze risicoanalyse moet ongeveer op hetzelfde moment starten als de due diligence,” aldus Hargreaves.

Een effectieve risicoanalyse wordt voortdurend geactualiseerd. Bovendien is het proces zo ingericht dat er daadwerkelijk actie wordt ondernomen. Hargreaves: “Er moeten concrete actieplannen zijn waarin staat wie verantwoordelijk is voor de aanpak van welke risico's.”

Het doorlichten van de belangrijkste projecten en contracten van het overnamedoelwit moet deel uitmaken van de risicoanalyse. “De koper moet de belangrijkste contracten beoordelen. Als je een bedrijf koopt, moet je weten wat je exact op je neemt,” legt Hargreaves uit.

“Als de overnemende partij inzicht heeft in de contracten, weet hij ook of er contracten zijn met nadelige voorwaarden. Dan kan hij proberen om die bij de eerstvolgende mogelijkheid te beëindigen of aan te passen. Als dergelijke contracten tot een juridisch geschil leiden, is de koper uiteindelijk aansprakelijk.”

Hetzelfde geldt voor projectmanagement. Wat is de status van lopende projecten bij de overnamekandidaat? Welke mijlpalen zijn bereikt, wat zijn mogelijke problemen, zijn er in het verleden deadlines gemist, worden de Service Level Agreements actueel gehouden?

Een andere goede gewoonte is in gesprek gaan met belangrijke klanten, om hen te informeren over de overname en hen gerust te stellen. ▶



## Checklist: best practices bij fusies en overnames



Heeft u zich aan uw overnamestrategie gehouden?



Hebben experts van alle afdelingen de deal vanuit hun expertise beoordeeld?



Is er een risicoanalyse uitgevoerd, inclusief een review van de belangrijkste projecten en contracten van de overnamekandidaat?



Is er een integratiecommissie opgericht?



Zijn er basisstandaarden vastgelegd waaraan de overnamekandidaat moet voldoen en zijn er deadlines vastgesteld?



Is er een projectplan opgesteld voor de integratie?

### ► Integratieplanning

---

Als de overname eenmaal gestart is, helpt een integratiecommissie om de twee bedrijven naadloos in elkaar te schuiven en alle aandachtspunten uit de risicoanalyse aan te pakken.

“Dit zorgt voor duidelijkere verantwoordelijkheden, omdat de aansturing van het volledige integratieproces in handen is van specifieke personen. Het voorkomt ook dat gewone werknemers van hun dagelijkse werk worden afgehaald in verband met de overname, wat een negatieve invloed kan hebben op de bedrijfsvoering,” zegt Hargreaves. “Idealiter hebben de mensen in de integratiecommissie eerder overnames begeleid. Zij kunnen bovendien veel meer hands-on zijn omdat zij volledig gericht zijn op de integratie.”

Een van de primaire opdrachten van een integratiecommissie is om ervoor te zorgen dat de standaarden van de twee bedrijven op elkaar worden afgestemd. “Soms blijven de bedrijven opereren als twee afzonderlijke entiteiten,” aldus Daniel.

“We zien meer claimsactiviteit bij overgenomen bedrijven als er is gewacht met het stroomlijnen van het risk management,” voegt hij eraan toe. Het verschil in standaarden dat daaruit voortvloeit, kan de koper blootstellen aan risico's die anders binnen de eigen procedures gemitigeerd zouden zijn.

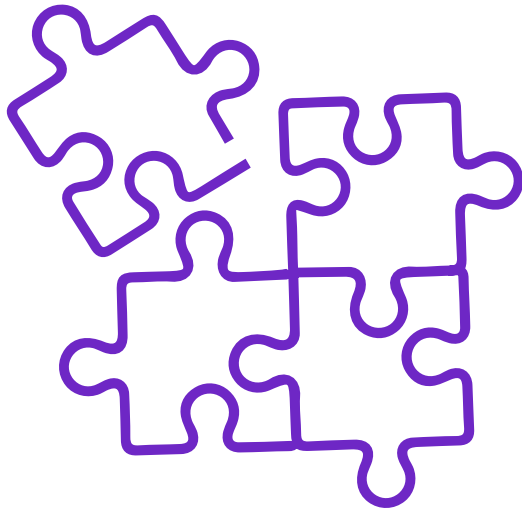
Cyber is één van de domeinen waarin het riskmanagement van het overgenomen bedrijf snel op hetzelfde niveau moet worden gebracht als bij het moederbedrijf. “Kopers moeten vóór de integratie, het

liefst al tijdens de due diligence, kijken naar de IT-beveiliging van de overnamekandidaat,” zegt Hargreaves. “Zij moeten begrijpen wat zij kopen, hoe de systemen werken, welke data er zijn, hoe die worden beveiligd en beheerd, en of dat in overeenstemming is met de privacywetgeving.”

Een recent voorbeeld van wat er fout kan gaan, is een online bedrijf dat in januari 2021 het slachtoffer werd van een grootschalige cyberaanval. Het bedrijf had een aantal overnames gedaan en was actief onder verschillende merknamen. De aanval verliep via een admin login op een van de platformen van het bedrijf, waarna klanten phishing-berichten ontvingen en er data werden gestolen.

Wat bleek? Het bedrijf had geen basisvereisten voor security vastgelegd op groepsniveau en ieder overgenomen bedrijf had andere securitymaatregelen. “Informatiebeveiliging was blijkbaar geen prioriteit bij de initiële due diligence of de integratie van de overgenomen bedrijven,” zegt Hargreaves.

Om verschillen in standaarden op te vangen, adviseert Hargreaves kopers om minimumvereisten vast te leggen. “Die vereisten moeten worden toegepast op alle aspecten van de bedrijfsvoering, van contractbeheer en projectmanagement tot cybersecurity. Het absolute minimum is dat het overgenomen bedrijf dezelfde standaarden voor riskmanagement hanteert.” Zij benadrukt het belang van mijlpalen met deadlines in dit proces om ervoor te zorgen dat de doelen daadwerkelijk behaald worden. ►



## Belangrijkste bevindingen

- **De risico's van een fusie of overname** zijn niet altijd meteen duidelijk
- **Mogelijke problemen zijn claims** wegens contractbreuk, een inbreuk op de privacy of een schending van een softwarelicentie
- **Zorg voor een solide** overnamestrategie en weersta de verleiding om daarvan af te wijken
- **CEO's kunnen weloverwogen** besluiten nemen over een mogelijke fusie of overname door gebruik te maken van de expertise binnen hun bedrijf
- **M&A-risico's kunnen worden** beperkt door een goede risicoanalyse die voortdurend wordt geactualiseerd en waarbij acties worden toegewezen aan specifieke personen
- **Een integratiecommissie zorgt** voor een soepeler verloop van het fusie- of overnameproces

## ► Cultuurverschillen

Een andere veel voorkomende bron van problemen bij fusies en overnames is het niet aanpakken van cultuurverschillen tussen de organisaties. Hoewel de ene cultuur niet per se risicovoller hoeft te zijn dan de andere, kan een conflict tussen beide een bedrijf toch destabiliseren.

“Als de koper bijvoorbeeld minder flexibel is op het gebied van kledingvoorschriften of thuiswerken en dat verschil niet goed aanpakt, kan het personeelsverloop toenemen. Bij gebrek aan goede mensen kan het moeilijker worden om de dienstverlening op peil te houden en contracten na te komen, wat op termijn kan leiden tot claims wegens contractbreuk,” zegt Hargreaves.

Dit is des te belangrijker nu de concurrentie op de arbeidsmarkt in de ICT-sector steeds heviger wordt. “De ICT-markt is volop in beweging. Mensen met cruciale vaardigheden zijn niet altijd eenvoudig te vervangen. Sommige kennis is zeer gespecialiseerd en als er niet meteen iemand met eenzelfde profiel voorhanden is, ontstaat er een probleem,” legt Daniel uit.

Het opstellen van een projectplan helpt om ervoor te zorgen dat de integratiefase soepel verloopt. “Wij raden al onze klanten aan om een plan uit te werken dat duidelijke prioriteiten stelt voor de integratie, de te nemen acties beschrijft en een tijdschema vastlegt,” aldus Hargreaves. “Net als bij een risicoanalyse moet duidelijk zijn wie verantwoordelijk is voor welke actiepunten. Zonder eindverantwoordelijkheid of vaste deadlines sleept de integratie voort en werk je vier jaar later nog steeds met aparte systemen, processen en protocollen.”

Nu ICT-bedrijven de huidige bloei maximaal benutten en op het fusie- en overnamepad gaan, beleven we boeiende tijden. De slagingskansen zijn echter groter voor die organisaties die in hun zoektocht naar kansen ook oog hebben voor de lange termijn en goed risk management toepassen.

Het volgende rapport in deze reeks gaat in op cyberhygiëne voor ICT-bedrijven.

## Key contacts

### Barry Schütte

Manager Pro ICT Benelux  
[bschutte@chubb.com](mailto:bschutte@chubb.com)

### Christian Landzaat

Senior Underwriter Pro ICT  
[clandzaat@chubb.com](mailto:clandzaat@chubb.com)

### Simon Poppe

Underwriter Pro ICT  
[simon.poppe@chubb.com](mailto:simon.poppe@chubb.com)

### Remco Homburg

Senior Underwriter Pro ICT  
[remco.homburg@chubb.com](mailto:remco.homburg@chubb.com)

### Aylin Thomassen

Associate Underwriter Pro ICT  
[athomassen@chubb.com](mailto:athomassen@chubb.com)

Chubb. Insured.<sup>SM</sup>