

# Fusies en acquisities in de levensmiddelenindustrie

De ontwikkelingen omtrent 'Europa 92' zijn aanleiding voor een ongekennde strategische activiteit in het bedrijfsleven. In vele recent gepubliceerde jaarverslagen wordt gewag gemaakt van strategische heroriëntatie en de wens goede partners te vinden voor het aangaan van strategische allianties om een solide basis te creëren voor het opereren op de zich internationaliserende markten.

De beoogde samenwerking kent vele vormen, van tijdelijke coöperatie op deelgebieden, zoals R&D-ventures met Europese concurrenten, tot fusies. Om begrijpelijke redenen spreken weinig ondernemers de verwachting uit overgenomen te worden. Toch vormt dit een alleszins reële strategische optie om, bij gebrek aan fondsen en management-expertise, toch in het 'Europa van na 92' de bestaansgrond voor de ondernemingsactiviteiten en de eigen merken te bestendigen. De overname van de Brand Brouwerij door Heineken is een goede illustratie: een nationaal succesvolle, maar te kleine, onderneming gaat onder voorwaarden op in een sterke internationale marktpartij.

---

## Europa '92 als katalysator

---

Het aantal acquisities en fusies is in alle industrieën en dienstverlenende sectoren binnen Europa in de laatste twee jaar sterk toegenomen. Vooral Engelse ondernemers zijn er op uit om een basis te creëren op het Europese vasteland.

'Europa '92' wordt door de meeste betrokken ondernemingen als aanleiding van het samengaan genoemd. De enige reden is dat zeker niet, want voor een aantal industrieën treedt al jaren een verregaande globalisering van de markt op, waarin schaalvergroting een belangrijke strategische rol speelt. Voorbeelden zijn de consumentenelektronica, de high-tech- en automobiellindustrie. In deze industrieën vormen de nationale of regionale markten als het ware stukken op het schaakbord van de wereldmarkt. De concurrenten gebruiken de gerealiseerde winsten van de ene markt om te investeren in de aanval op posities van concurrenten in andere renderende (thuis-)markten. De Japanners zijn hierin grootmeesters. Sony, Toyota, Honda en Matsushita zijn bekende voorbeelden van succesvolle 'global marketeers'.

In Europa zal een zelfde patroon ontstaan, zodat sterke posities van nationaal opererende ondernemingen kwetsbaar worden. Niet alleen omdat er meer toetreders zullen zijn vanwege het tot stand komen van de Europese interne markt, maar ook omdat de spelregels in de markt zich zullen wijzigen. Vele ondernemingen die zich op een of enkele nationale (deel-)markten concentreren, onderschatten deze onafwendbare veranderingen.

De 'interne markt' is op zich een theoretisch concept, maar wordt door het anticiperende gedrag van het middelgrote en grote internationale bedrijfsleven een 'self-fulfilling prophecy'. Het feitelijke proces van het opheffen van barrières tussen de nationale economieën is in volle gang en wordt niet uitsluitend bepaald door het tempo van het invoeren van de Witboekrichtlijnen van de Europese Commissie.

De invloed van deze richtlijnen verschilt qua inhoud en intensiteit per industrie of sector. Met name in de vervoerssector en de financiële dienstverlening is de directe invloed verstrekkend. Het liberaliseren van de financiële markten heeft bij voorbeeld een herstructureerende invloed op deze voorheen door nationale wet- en regelgeving beschermde sector. De spelregels en verhoudingen in deze markten zullen zich structureel wijzigen met een verregaand effect op de individuele onderneming en de organisatie van de bedrijfsactiviteiten.

---

## Levensmiddelensector

---

De invloed van de Witboekmaatregelen op de levensmiddelen- en drankenindustrie is diffuser. De richtlijnen die de ondernemingen direct beïnvloeden, zoals voorschriften voor standaardisering van maten, etiketteringsvoorschriften, inhoudsdeclaraties en richtlijnen voor hygiëne en milieu, leiden voornamelijk tot productie-technische aanpassingen. Vele ondernemingen hebben hier al op geanticipeerd. Mogelijk kunnen kleinschalige levensmiddelenproducenten door deze richtlijnen in problemen komen, wegens gebrek aan middelen voor de noodzakelijke aanpassingen aan bij voorbeeld produktielijnen en verpakkingen. De directe consequenties van de maatregelen voor de levensmiddelenindustrie zijn echter vrij gering.

De ontwikkelingen in het kader van Europa '92 hebben daarentegen wel een grote invloed op de marktverhoudingen in de levensmiddelenindustrie. Ten eerste versterkt het de bestaande tendens tot internationaliseren. Met name de grotere producenten tonen zich nóg actiever op het overnamepad. Daarnaast werken de 1992-effecten katalyserend op enkele andere belangrijke autonome ontwikkelingen:

- de individualisering van het consumptiegedrag krijgt een nieuwe impuls door de toeneming van het aanbod aan merken en producten;
- de concentratie van de levensmiddelenhandel zal zich verder versnellen. De overname van Schuitema door Ahold en de stap van deze laatste onderneming om intensief met andere sterke grootwinkelbedrijven in Europa te gaan samenwerken, zijn duidelijke signalen;
- de ontwikkeling van de informatietechnologie en de toepassingen die het bedrijfsleven hiervan zal weten te vinden. Het gebruik van hoogwaardige informatietechnologie zal een vereiste zijn voor:
  - succesvolle productdifferentiatie;
  - doorlopende produktontwikkeling vanwege de trend naar kortere produktlevenscycli;
  - toeneming van de complexiteit van de organisatie en coördinatie van verspreide bedrijfsactiviteiten;
  - verdergaande integratie van de schakels in de bedrijfskolom.

De mate waarin een ondernemer kan inspelen op deze ontwikkelingen zal bepalend zijn voor de gezonde continuering van de onderneming. Hiertoe zal een minimale schaalgrootte in de meeste segmenten van de levensmiddelenindustrie noodzakelijk zijn. 'Low-cost' produceren is dan niet meer een bepalend concurrentievoordeel maar eerder een voorwaarde voor voortbestaan. Hieraan valt slechts in beperkte mate te ontkomen, door 'afgeschermd' segmenten in deelmarkten op te zoeken, waarin vervolgens een dominante positie wordt verworven. Hierbij valt te denken aan producten en merken met een cultuurgebonden karakter en derhalve met een beperkt verspreidingsgebied. In Nederland zijn drop, jenever en frituursnacks voorbeelden van producten met een sterke culturele binding. In Ierland en Engeland vormt Guinness een succesvol cultuurgebonden merk.

### Acquisitie- en fusiegedrag

In het acquisitie- en fusiegedrag in de levensmiddelen- en drankenindustrie zijn enkele trends te onderkennen. De trends zijn te typeren naar de markten

en producten die de gezochte overname- of fusiepartner inbrengt. De inbreng van de overname- of fusiepartner kan als volgt worden gecategoriseerd:

Producten	Consumenten	
	gelijk	anders
gelijk	identiek	supplementair
anders	complementair	ongereleerd

### De pan-Europese ondernemingen

Internationale pan-Europese ondernemingen, zoals Nestlé, Unilever, BSN, Jacobs Suchard, Heineken en Guinness/UDG acquieren met name complementaire bedrijven, ter versterking van de merkenpositie in de kernactiviteit en het uitbouwen van de kracht ten opzichte van de distributiekanaalen in de respectieve regio's van Europa. Jacobs Suchard heeft bij voorbeeld aan het sterke eigen assortiment van chocolademerken via recente acquisities zowel Van Houten als Cote d'Or toegevoegd. Heineken richt zich met een 'supplementair' acquisitiebeleid op geografische versterking door overname van nationaal opererende brouwerijen.

Overname van complementaire bedrijven vindt plaats als hiermee internationaal verspreide sterke merken worden verworven, waarmee de overnemende partij direct een internationale positie in een nieuw aangrenzend marktsegment realiseert. Zo heeft Nestlé Buitoni (deegwaren) in Italië en Rowntree/Macintosh (snoepgoed) in Engeland opgekocht. Daarnaast heeft Nestlé getracht Cadbury Schweppes (chocolade, frisdranken) over te nemen, hetgeen na een bittere strijd (onder andere met Jacobs Suchard en Grand Metropolitan) niet is gelukt.

Deze ondernemingen herstructuren daarnaast hun bedrijfsfuncties met het doel gebruik te maken van de gerealiseerde schaalgrootte. Het kostenleiderschap wordt dientengevolge onder andere versterkt door:

- centralisatie van inkoop;
- sanering en optimale benutting van productiecapaciteit door concentratie en specialisatie van productie-eenheden;
- integratie van distributie-activiteiten met leveranciers en afnemers;
- centralisatie cash flow-management;
- 'transfer' van kennis;
- het concentreren en rationaliseren van veelal nog verspreide ondersteunende functies, zoals R&D, produktontwikkeling, enzovoort.

Voor een aantal van deze ondernemingen is de reorganisatie van de commerciële functie een knelpunt. Het leidende principe van decentralisatie van de verkoop per land, georganiseerd in 'business units', wordt in de toekomst

wellicht aangetast door de noodzaak tot stringenter marketing-coördinatie en het inrichten van een Europees accountmanagement.

### Middelgrote ondernemingen

In tegenstelling tot de bestaande pan-Europese levensmiddelenondernemingen zoeken de middelgrote bedrijven met een dominante positie in één of enkele nationale markten hun overname-respectievelijk fusiepartners vooral in het eigen geografische bewerkingsgebied.

De fusies en acquisities betreffen met name identieke en complementaire bedrijven. Met de overname van identieke bedrijven wordt schaalvergroting gerealiseerd, die bijdraagt aan de versterking van de eigen marktpositie in de nationale markt(en), met onder andere als doel de interesse van potentiële buitenlandse toetreders te temperen. De overname van Van Nelle door Douwe Egberts, overigens een grote internationale onderneming, past in dit kader, evenals de gelijkwaardige samenwerking tussen de concurrenten Bols Nederland (100% dochter Erven Lucas Bols) en de Gedistilleerd & Wijngroep Nederland (100% dochter Heineken) in Bols Benelux.

Deze strategie kan op lange termijn renderend zijn als het bewerkingsgebied en de marktpositie ook daadwerkelijk kunnen worden afgeschermd voor geïnteresseerde toetreders en onderlinge rivaliteit tussen de nationale aanbieders grotendeels kan worden geneutraliseerd. Hierbij moet echter kritisch worden getoetst of de te creëren machtspositie in de thuismarkt(en) niet in strijd is met het mededingingsbeleid van de EG-commissie (art. 85 en 86).

Het is de vraag of het zoeken naar schaalvergroting via het samengaan met identieke nationale ondernemingen een effectieve basis vormt voor een eventuele daaropvolgende internationaliseringsstrategie. Gezien het gedrag van de pan-Europese ondernemingen, die actief en voor veel geld de meest interessante merken opkopen, lijkt tijd in deze fase van het Europa '92-proces een kritische factor. De mogelijkheden tot internationalisering zullen afnemen en interessante overnamekandidaten worden duur. Zeker voor Nederlandse ondernemingen die vanwege de kleine thuismarkt qua schaalgrootte en investeringsmogelijkheden toch al een achterstand hebben op branchegenoten in Duitsland, Frankrijk en Engeland.

Zoals in vele publikaties reeds is gesuggereerd, lijkt naast de bovengenoemde effectieve marktafsluiting het zoeken van een klein exclusief segment in de regionale of Europese markt ('niching') een oplossing te zijn voor dit probleem. Maar ook voor deze strategie zullen naast inventiviteit, aanzienlijke investeringen nodig zijn. Immers 'niching' omvat het produceren en verkopen van

een produkt met specifieke, moeilijk kopieerbare, eigenschappen of een merk dat een speciale voorkeur bij een selecte doelgroep weet te verwerven. Specifieke produkteigenschappen zijn in de levensmiddelenindustrie veelal cultuurgebonden en export van cultuur kost minstens zoveel als het introduceren van een merk in een nieuwe markt.

---

## **Samenvatting**

---

Het Europa '92-proces heeft, met name door het anticiperende gedrag van de grote marktpartijen op de vorming van de Europese interne markt, grote invloed op de structuur van de levensmiddelenindustrie en de spelregels in de markt. De multinationale ondernemingen zijn zeer actief op het overnamepad en richten zich hierbij met name op supplementaire ondernemingen met sterke merken in één of meer nationale markten. Kostenleiderschap is uitgangspunt voor deze ondernemingen. Merkkraacht en macht ten opzichte van de zich concentrerende distributiekanaalen, zijn het doel van de gerichte expansie in de kernactiviteit.

De (middel-)grote ondernemingen met sterke nationale posities zoeken in eerste instantie strategische allianties met complementaire en identieke bedrijven in de eigen markt(en). Hiermee wordt veelal beoogd een sterke uitvalsbasis te creëren voor een opvolgende expansie in andere Europese markten. Het is twijfelachtig of deze strategie in de levensmiddelenindustrie uiteindelijk succesvol zal zijn, omdat interessante buitenlandse partners nu snel en voor veel geld worden overgenomen door de genoemde pan-Europese ondernemingen.

Versterking van de positie in de eigen geografische markt(en) is zeker een goede strategische optie als hiermee een positie kan worden opgebouwd die toekomstige toetreders afschrikt en 'buiten de deur houdt'. De vorming van Bols Benelux is een sprekend voorbeeld van een dergelijke strategische keuze. Veelal staat trots een dergelijke samenwerking van twee aartsrivalen in de weg. Het overwinnen van juist dit menselijke aspect zal voor vele kleinere ondernemingen van doorslaggevend belang zijn voor de gezonde continuering van de huidige activiteiten in de markt. Samengaan met een aartsrivaal of door een grotere marktpartij, onder goede voorwaarden, overgenomen worden is geen schande, maar kan getuigen van goed strategisch inzicht.

**K.B. Meyboom**

**T. Corman**

**A.R.M. Speet**

De auteurs zijn werkzaam bij Leyer & Weerstra Management Consultants te Amsterdam.