

# Nederlands sentiment in een internationaal juridisch landschap

Door de fusie tussen Douwe Egberts en de koffietak van het Amerikaanse Mondelez ontstond het grootste zelfstandige koffiebedrijf ter wereld. Kandidaat-notaris Aziz Bouhbouh was een belangrijke organisatorische spil in het proces.

TEKST Tatiana Scheltema | BEELD Truus van Gog

**O**f hij de spaarzegeltjes van Douwe Egberts kent? Jazeker! Sterker: hij heeft dat bedrijfs onderdeel ooit nog weleens intern overgedragen. Aziz Bouhbouh zegt het alsof hij in de afgelopen decennia al minstens drie serviezen bij elkaar heeft gespaard, maar dat kán helemaal niet: de kandidaat-notaris van Allen & Overy, maandenlang een belangrijke organisatorische spil in een van de grootste fusies van het jaar, werd twee weken vóór de *closing* tussen Douwe Egberts en Mondelez International pas 28 jaar. Bouhbouh werkte in het Allen & Overy-team, dat onder leiding stond van Christiaan Stokermans en Douwe Egberts adviseerde bij deze transactie.

Die twee weken waren misschien wel de spannendste in zijn carrière tot nu toe. Want om de juridische integratie tussen koffiebrander Douwe Egberts en Jacobs (de koffiedivisie van wereldspeler Mondelez) te laten slagen, moest het overgrote deel van de juridische handelingen in de tientallen landen waar de bedrijven actief zijn uiteindelijk binnen enkele dagen plaatsvinden. 'We kregen iets meer dan een jaar voor de voorbereiding', zegt Bouhbouh, 'en die tijd hadden we ook wel nodig.'

## OVERZICHTELIJK

Beide bedrijven waren vóór de fusie al tamelijk overzichtelijk georganiseerd. De activiteiten van Douwe Egberts waren bijvoorbeeld per land keurig gesplitst. 'Daar is dan een lokale holding met eronder een verkoopvennootschap die zich bezighoudt met marketing en sales, en een vennootschap die zich

bezighoudt met het fabriceren van koffie. Organisatorisch gezien een keurige opzet', zegt Bouhbouh. Ook op de juridische ordening van het Mondelez-concern viel weinig aan te merken. Waarom konden de fuserende bedrijven dan niet de bedrijfs onderdelen die overgingen naar het fusiebedrijf van tevoren in een aparte vennootschap parkeren om die vervolgens op *closing* met één grote 'zwiep' in de nieuwe onderneming onder te brengen?

## KOFFIEONDERDELEN

'Aan zo'n fusie zitten veel ingewikkelde kanten, zoals financiële, fiscale, commerciële, organisatorische en juridische', vertelt Bouhbouh. 'Ook IT-aspecten speelden in dit geval een rol. Al die aspecten hadden hun invloed op hoe de fusie juridisch het best kon worden vormgegeven. Zo was voor Mondelez belangrijk dat haar koffiebusiness pas vlak voor de *closing* van de fusie zou worden afgesplitst. Behalve koffie produceerde en verhandelde Mondelez ook andere producten: chocolade bijvoorbeeld, en verschillende kaassoorten. Die gingen niet mee in de fusie, maar waren wel in dezelfde vennootschappen ondergebracht als de koffie.' Voor die andere bedrijfs onderdelen veranderde er dus niks en bleef het *business as usual*. De koffieonderdelen voor enkele weken voorafgaand aan de *closing* in een aparte vennootschap onderbrengen, zou operationeel nogal wat voeten in de aarde hebben gehad. Ook zou Mondelez, om ze draaiende te houden, voor de af te stoten bedrijfs onderdelen een heel nieuw IT-systeem moeten opzetten – en dat was nogal bezwaarlijk. Tegelijkertijd streefden beide fusiepartners naar een fusiebedrijf dat zo efficiënt mogelijk georganiseerd zou zijn.

'In een ideale wereld zou Mondelez daags voor de *closing* haar verkoopactiviteiten en haar productieactiviteiten per land juridisch afsplitsen naar nieuwe vennootschappen', weet Bouhbouh. 'En dan zouden op *closing* in elk land een of meer juridische fusies plaatsvinden. Juridisch is dat in veel landen echter niet mogelijk.'

## WAARBORGEN

Zo stellen de meeste landen, niet verrassend, regels en termijnen voor het juridische fusieproces. Die regels zijn er ter bescherming van crediteuren, die eventueel in verzet kunnen komen. Ook voor schuldeisers kan een juridische afsplitsing of fusie consequenties hebben, dus het idee dat er ook waarborgen voor schuldeisers moeten zijn, zie je in alle Europese wetgevingen terug. Bijvoorbeeld dat je het voornemen om te fuseren publiek maakt, zodat schuldeisers die denken dat hun verhaalspositie verslechtert bij de rechter in verzet kunnen komen. Heel begrijpelijke regels allemaal, maar in ons geval betekende het dat we de gewenste juridische fusies niet zo snel na de gewenste afsplitsingen konden doen, vertelt Bouhbouh.

We moesten dus alternatieven bedenken. Andere juridische technieken, zoals een *activa/passiva-transactie* of een *business lease*, hadden ieder hun eigen voor- en nadelen. Ze moesten door verschillende specialisten binnen en buiten de fuserende bedrijven – IT, accountancy, de fiscalisten en de treasury – worden beoordeeld. Per land werd gekeken welke techniek het meest geschikt was. Vaak is daarbij gekozen voor een tussenoplossing en is enige tijd na de *closing* alsnog een fusie gevolgd. Het was aan ons de taak om dit wereldwijd allemaal te helpen bedenken, voor te bereiden en uit te voeren.'



*‘We kregen iets meer dan een jaar voor de voorbereiding en die tijd hadden we ook wel nodig’*

#### **FAST-TRACK FUSIE**

Voor Bouhbouh betekende het dat hij zich moest verdiepen in het vennootschapsrecht en de fusieregels van tientallen landen. ‘In het begin kijk je erg met een Nederlandse bril. En dan merk je dat er, alleen al met de buurlanden, grote verschillen zijn. In Nederland houdt de notaris toezicht op een fusie, maar in Duitsland bijvoorbeeld heb je niet in eigen hand wannéér een fusie plaatsvindt omdat het handelsregister daar toezicht houdt op het hele proces. Een fusie vindt daar plaats wanneer het handelsregister zo ver is en over

die *timing* kun je niet eenvoudig afspraken maken, zoals met een Nederlandse notaris. Het was een enorm leerzaam proces, je krijgt een goed beeld van het internationale landschap.’ Wat Bouhbouh en zijn collega’s aanvankelijk wilden, namelijk de afgesplitste bedrijfsonderdelen in de nieuwe Mondelez-vennootschappen direct op *closing* met de bestaande Douwe Egberts vennootschappen laten fuseren, kon alleen in Denemarken. ‘Ze hebben daar een bijzondere fusieprocedure, de *fast-track* fusie. Dan hebben crediteuren geen verzetrecht als een accountant een verklaring afgeeft waarin staat dat de positie van de crediteuren na de fusie niet zal verslechteren. Dat was voor ons, Nederlandse vennootschapsjuristen, iets nieuws.’

#### **HONDERD JURISTEN**

Hoeveel mensen er meewerkten aan de totstandkoming van het nieuwe fusiebedrijf weet Bouhbouh alleen bij benadering. ‘Om een idee te geven: bij Allen & Overy

alleen al waren er internationaal zo’n honderd juristen betrokken. Verder had ik contact met bedrijfsjuristen, advocaten en notarissen van andere kantoren, fiscalisten, consultants en IT’ers uit veertig verschillende landen.’ Bouhbouh bewaakte het juridische proces. ‘Ik was het aanspreekpunt voor alle disciplines. Ik heb ook geadviseerd over de overnamecontracten. Het waren er ruim tweehonderd, ik heb ze hier op m’n kamer liggen. We hadden een geweldige verstandhouding met de juristen van Douwe Egberts en veel andere betrokken partijen. Dat maakte het werk niet alleen leuk, het heeft ook zeker bijgedragen aan de succesvolle afronding.’

#### **DRY RUN**

Met het naderen van de deadline van 1 juli nam de druk op de ketel toe. ‘Er mocht niks misgaan, we moesten er echt zeker van zijn dat de Mondelez-onderdelen op 1 juli werden afgesplitst. In sommige landen speelde het risico dat dit niet zou lukken en dan zou de juridische integratie op 2 juli niet kunnen doorgaan. In Griekenland bijvoorbeeld. De Griekse banken gingen eind juni dicht om een bankrun te voorkomen, terwijl voor de overdracht van een Griekse vennootschap geld moest worden overgemaakt, anders kon de aandelenoverdracht niet doorgaan. Op dat soort risico’s moesten we de cliënt wijzen. En in de kast hadden we noodscenario’s klaarliggen voor als het misging.’ De *closing* zelf zou uiteindelijk bijna twee dagen duren: vanwege de complexiteit en de omvang van de fusie. ‘In sommige landen – Duitsland, Oostenrijk, Spanje, Griekenland en Italië – moesten we ook een lokale *closing* organiseren, bij een notaris op kantoor. Om zo veel mogelijk risico’s uit te sluiten hebben we van tevoren een *dry run* gehouden: een generale repetitie om er zeker van te zijn dat het binnen de gestelde tijd zou lukken. Vanwege die goede voorbereiding waren we op 2 juli rond één uur klaar. Het hoofdkantoor van het fusiebedrijf Jacobs Douwe Egberts staat in Amsterdam. Het is bijzonder dat wij deze rol hebben gespeeld bij zo’n mooi bedrijf. Het is toch Nederlands sentiment.’ ■