Cultural fit belangrijke succesfactor voor overname

De overname van de vermogensbeheeractiviteiten van Blue Sky Group (BSG) door Achmea Investment Management (Achmea IM) is eind dit jaar voltooid. De trekkers in het overnameproces, Maureen Schlejen, Directievoorzitter van Achmea IM, en Caroline Muste-Merks, CEO van BSG Vermogensbeheer, delen hun ervaringen. ‘Deze overname is belangrijk voor het Nederlandse fiduciaire landschap.’

Door *Baart Koster* Fotografie *Pamela Mooij*

De beslissing om de vermogensbeheeractiviteiten van BSG te verkopen kwam niet van de ene op de andere dag tot stand, vertelt Caroline Muste-Merks op het hoofdkantoor van Achmea in Zeist. BSG, dat dit jaar 25 jaar bestaat, stond voor een uitdagende keuze. Want ondanks alle tevreden klanten zag de directie in dat de toenemende kosten voor wet- en regelgeving en de krapte op de arbeidsmarkt in toenemende mate een issue zouden zijn. Daarnaast vereisen productinnovaties, met name op het gebied van ESG, steeds meer investeringen. Deze ontwikkelingen zouden het voor het vermogensbeheerbedrijf van BSG moeilijk maken om de hoge kwaliteitsstandaard in de toekomst te blijven waarborgen, licht Muste-Merks toe. ‘We kwamen tot de conclusie dat BSG Vermogensbeheer onvoldoende schaalgrootte bezit om in de toekomst op het gewenste serviceniveau te kunnen blijven opereren’, aldus Muste-Merks.

Het proces dat tot deze beslissing leidde, was intensief en vond plaats in nauw overleg met aandeelhouders, de Raad van Commissarissen en de drie grootste klanten van BSG: Pensioenfonds KLM Vliegend Personeel, Pensioenfonds KLM Cabinepersoneel en Stichting Algemeen Pensioenfonds KLM voor het KLM-grondpersoneel. Muste-Merks: ‘Hierbij hebben we verschillende scenario’s verkend, waaronder strategische samenwerkingsverbanden, maar uiteindelijk zagen we de verkoop van ons vermogensbeheer als de beste optie.’ Dit traject, dat in zorgvuldige samenspraak met alle betrokken partijen werd doorlopen, zorgde voor een breed draagvlak voor de uiteindelijke beslissing. Een belangrijke succesfactor in het verkoopproces was de wijze waarop dat werd uitgevoerd. In samenwerking met Deloitte, Clifford Chance en CFF Communications ontwikkelde BSG een strak projectplan met een duidelijke focus op communicatie en tijdslijnen in het competitieve biedingsproces. Volgens Muste-Merks was het cruciaal dat alle stakeholders op het juiste moment werden betrokken om hun feedback te kunnen geven. ‘We hebben het zo georganiseerd dat er ondanks de vele belanghebbenden geen vertraging ontstond. Zodoende wisten wij de verkoop binnen een toch wel heel strakke deadline op tijd en met een heel mooi verkoopresultaat te realiseren. Daar ben ik best trots op.’

Schaalvergroting steeds belangrijker

Achmea IM werd in maart 2024 benaderd om deel te nemen aan het biedingsproces. Maureen Schlejen legt uit dat ook Achmea IM het besluit om mee te doen zeer weloverwogen heeft genomen. De organisatie zat in de eindfase van haar strategische heroriëntatie, vertelt Schlejen, en het was belangrijk om te beoordelen of de overname überhaupt binnen de eigen strategische plannen paste. ‘We hebben daar grondig naar gekeken en de conclusie was dat deze transactie naadloos paste binnen onze strategische ambities.’ Met de overname van BSG Vermogensbeheer heeft Achmea IM een nog sterkere positie verworven in de Nederlandse pensioensector. Schlejen legt uit dat het de ambitie is om de marktleiderspositie in Nederland als multi-client fiduciair beheerder verder uit te bouwen. ‘We willen blijven groeien, zowel op het gebied van fiduciair management als op het gebied van vermogensbeheer, met impactvolle oplossingen. Deze ambitie sluit aan bij onze bredere strategie, waarin schaalvergroting steeds belangrijker wordt.’

De beslissing om het vermogensbeheer juist aan Achmea IM te verkopen, werd mede ingegeven door de culturele fit >

CV

Caroline Muste-Merks

Caroline Muste-Merks heeft ruim 25 jaar ervaring in institutioneel vermogensbeheer en is sinds 2022 lid van de directie van BSG Holding en CEO van BSG Vermogensbeheer. Daarvoor heeft zij meerdere leidinggevende posities gehad in fiduciaire advisering, private debt, asset backed securities en portfolio management.

met deze partij, vertelt Muste-Merks. 'We hebben veel tijd en aandacht besteed aan de afweging van verschillende belangen van onze stakeholders, waarbij ook de culturele aansluiting tussen de organisaties een belangrijk onderdeel was. Om dit te kunnen doen, hebben we samen met Deloitte vooraf een duidelijk en transparant beoordelingskader voor de biedingen opgezet. Daarbij zijn alle stakeholders betrokken, inclusief onze klanten en de Ondernemingsraad. Zo was voor iedereen helder op welke basis de keuzes werden gemaakt.' Daarnaast is er bewust voor gekozen om het pensioenbeheer bij BSG te houden, vertelt Muste-Merks. 'We zien daar namelijk mooie groeikansen voor ons liggen.'

Schlejen constateert dat de consolidatie in de sector extra uitdagingen met zich meebrengt. 'Onze klanten vinden de kwaliteit van dienstverlening belangrijk. Om relevant te blijven voor je klanten, moet je als vermogensbeheerder in staat zijn om continu te verbeteren en te innoveren. Datagedreven werken, digitalisering en AI zijn daarbij cruciaal. Dit vraagt om aanzienlijke investeringen in technologie en het aantrekken van nieuwe talenten die de vaardigheden hebben om deze digitale transformatie te ondersteunen. Tegelijkertijd opereren we in een krappe arbeidsmarkt, wat het aantrekken van de juiste mensen uitdagend maakt. Gelukkig biedt Achmea als werkgever uitgebreide doorgroeimogelijkheden, waardoor het een aantrekkelijke plek is voor jong talent. Met onze grote innovatiehub bij Achmea trekken we goed opgeleide en creatieve mensen aan, wat ons bij Investment Management weer helpt om de digitale transformatie te versnellen en onze klanten nog beter van dienst te zijn.'

Strakke regie blijkt belangrijke slagingsfactor

Na de gemaakte keuze voor Achmea IM en de due diligence-fase waarin de financiële en operationele situatie van BSG in kaart werd gebracht, sloten de partijen de eerste fase van het overnameproces af met de ondertekening van het contract in juli van dit jaar. Schlejen bevestigt het belang van de strakke sturing tijdens dit proces. 'Het was tot die tijd een heel intensieve periode, met korte deadlines, maar door goede regie wisten we alles op schema te houden. Uiteindelijk kwam het moment van ondertekening, wat voor ons allemaal een bijzonder moment was omdat het volgde op zo'n intensieve periode. Het gaf ook best enige emotie.' Na de ondertekening van het contract brak vanaf juli een nieuwe fase aan, vertelt Muste-Merks. Want na een korte rustperiode begon de voorbereiding voor de volgende fase: de transitie van de activiteiten naar Achmea IM. Muste-Merks: 'Er werden steeds meer mensen actief bij het proces betrokken, zowel binnen BSG als binnen Achmea IM. De focus kwam in deze fase te liggen op de toekomstige samenwerking van de teams om zo de latere integratie van de teams zo soepel mogelijk te laten verlopen.'

'We hebben ervoor gezorgd dat de medewerkers van beide organisaties elkaar snel konden leren kennen,' zegt Schlejen. 'Er zijn binnen de toegestane kaders gemengde projectteams gevormd en we werken nauw samen aan de integratie, met als doel dat onze nieuwe medewerkers vanaf 1 januari kunnen werken in de Achmea-omgeving, terwijl ze hun klanten blijven bedienen vanuit dezelfde relatiebeheerstructuur. We hebben ook een kantoor in Amsterdam, dus medewerkers kunnen kiezen of ze daar of hier in Zeist gaan werken, al naar gelang de persoonlijke wensen en verkeersomstandigheden.'

'Deze overname versterkt niet alleen onze positie, maar is bovendien een goede impuls voor de Nederlandse pensioenfondsen en voor Nederland als geheel.'

Boost voor Nederlandse pensioensector

De consolidatie in de pensioenwereld is nog lang niet ten einde, denkt Schlejen. 'Ik had verwacht dat er na de eerste stappen richting de Wet toekomst pensioenen (Wtp) wat meer rust zou komen in de markt, maar het tegendeel blijkt waar. Er is nog steeds veel beweging en de consolidatie onder pensioenfondsen leidt

CV

Maureen Schlejen

Maureen Schlejen is sinds september 2023 Directievoorzitter van Achmea Investment Management. Zij was daarvoor CCO en Partner bij Cardano, en vervulde eerder diverse managementfuncties bij NN Investment Partners en Robeco.

tevens tot consolidatie onder vermogensbeheerders. Schaalvergroting blijft zodoende noodzakelijk om in dit veld relevant te blijven.'

Mede in dat licht is Schlejen trots op de overname van de vermogensbeheertak van BSG: 'Het is mooi dat twee Nederlandse partijen samengekomen zijn. Deze overname versterkt niet alleen onze positie, maar is bovendien een goede impuls voor de Nederlandse pensioenfondsen en voor Nederland als geheel. We beheren immers heel veel pensioenvermogen in Nederland en als Nederlandse partij hebben wij een goed begrip van de lokale markt en wet- en regelgeving. Dat stelt ons in staat om heel goed in te spelen op de behoeften van pensioenfondsen en hen van innovatieve oplossingen te voorzien.'

'Omdat de dienstverlening aan onze klanten gewoon doorgaat, hebben we de overgang naar Achmea IM zo georganiseerd dat klanten er zo min mogelijk hinder van ondervinden,' voegt Muste-Merks toe. 'Zij zullen dezelfde aanspreekpunten behouden en de dienstverlening zal op het hoge niveau blijven dat onze klanten al van ons gewend zijn. Dankzij de schaalgrootte van Achmea IM verwachten we bovendien dat zij op termijn kunnen profiteren van nieuwe mogelijkheden en innovaties, waarmee we hen nog beter kunnen ondersteunen bij het behalen van hun beleggingsdoelen.' Muste-Merks benadrukt dat de keuze voor Achmea IM ook voortkwam uit de wens van klanten voor een brede dienstverlening in Nederland en daarmee voor toegang tot een partij die sterk verankerd is in de Nederlandse markt. 'Dat was voor ons een belangrijke factor bij het nemen van onze beslissing,' voegt ze toe.

Warm welkom

Het slagen van de overname is volgens Schlejen niet alleen van belang voor BSG en Achmea IM, maar ook voor andere partijen die mogelijk interesse hebben in toekomstige samenwerkingen. 'Day One, gepland op 1 januari 2025, is slechts het begin,' zegt ze. 'Het is onze verantwoordelijkheid om de integratie goed te laten verlopen, zodat onze klanten tevreden blijven en we onze groeidoelstellingen kunnen realiseren.' En dan komt Schlejen nog even terug op wat ze uiteindelijk het belangrijkste aspect van de overname vindt: de culturele klik tussen beide organisaties. 'We hebben elkaar echt gevonden in de uitgangspunten van het Rijnlandse model, met gedeelde normen en waarden die zowel voor ons als voor BSG essentieel zijn.' Desondanks blijft het altijd een uitdaging om de culturele match volledig in woorden te vatten, vindt ze. Muste-Merks herkent dat. 'Wat voor de één van groot belang is in een culturele fit, kan voor de ander minder zwaar wegen. Iedereen heeft zijn eigen gevoel daarbij, maar het gezamenlijke doel waar het ons om begonnen is, namelijk het toekomstbestendig neerzetten van onze dienstverlening, blijft uiteindelijk de belangrijkste leidraad.'

Voorlopig wil Muste-Merks zich volledig richten op de afronding van het overnametraject. 'Ik werk hier al twee jaar aan en wil ervoor zorgen dat zowel onze medewerkers als onze klanten een goed nieuw thuis vinden bij Achmea IM. Daarna zie ik wel wat er op mijn pad komt.' Net als Schlejen kijkt Muste-Merks met veel voldoening terug op het overnameproces, voor zover dat achter haar ligt. 'Het is een enorm leerzaam traject en het is leuk om te zien hoeveel professionaliteit en kennis, maar vooral ook energie, er loskomt in zo'n traject. Ik ben heel blij met de samenwerking en toewijding van alle betrokkenen.' Schlejen beaamt dit: 'De samenwerking tussen onze teams heeft het beste in ons en onze organisaties naar boven gehaald. Ik denk dat we klaar zijn voor wat de toekomst ons brengt.' Muste-Merks spreekt tot slot nog haar persoonlijke waardering uit voor de samenwerking met Achmea IM. 'De betrokkenheid van Maureen en de directie werd door de medewerkers zeer gewaardeerd. Dat draagt eraan bij dat iedereen zich welkom voelt en zich snel onderdeel van Achmea zal voelen.' ■

'De samenwerking tussen onze teams heeft het beste in ons en onze organisaties naar boven gehaald. Ik denk dat we klaar zijn voor wat de toekomst ons brengt.'