

Due diligence in de praktijk

Drs. ing. S.R.M. van den Biggelaar RE

Dit artikel is een kort verslag van een due diligence-onderzoek waarbij de opdrachtgever een fabriek waarvoor surséance van betaling is aangevraagd, wil overnemen. In het artikel worden de vaktechnische maar ook de operationele problemen besproken die bij dit onderzoek speelden.

Inleiding

Woensdagmiddag ging de telefoon. Een directeur van de accountants vroeg of een aantal medewerkers van KEA de komende dagen tijd had voor een due diligence- (DD-) onderzoek. De volgende ochtend moesten we ons melden bij een onderneming die de week ervoor surséance van betaling had aangevraagd. De rechtbank had inmiddels een aantal bewindvoerders aangesteld. Onze opdrachtgever was werkzaam in dezelfde branche en was met name geïnteresseerd in de moderne productiefaciliteit. Deze zou namelijk een goede aanvulling zijn op zijn eigen fabrieken. De verkoopmaatschappijen waren minder interessant omdat onze opdrachtgever zelf beschikte over uitgebreide verkoopkanalen.

Op verzoek van de opdrachtgever moest een multidisciplinair KPMG-team, aangevuld met advocaten een due diligence uitvoeren. Het betrof een DD-onderzoek waarbij er nog geen overeenstemming was tussen de verkopende en de kopende partij. Bovendien was er nog geen indicatie bekend van de overnameprijs. In de BV's waarvoor surséance was aangevraagd, waren zowel de fabriek als de overige onderdelen van de onderneming ondergebracht. Omdat onze opdrachtgever alleen geïnteresseerd was in de fabriek moesten de activa van de BV's worden gesplitst.

Toen we de volgende ochtend arriveerden in de vergaderzaal was het al aardig druk met medewerkers van de opdrachtgever, collega's van de accountants en advocaten. Nadat we compleet waren, begonnen we met een korte bespreking met als doel het formuleren van een plan van aanpak met de deliverables en de bijbehorende tijdslijnen. Maandagochtend was er een bespreking gepland met de Raad van Bestuur van de opdrachtgever. Dit betekende dat de rapportage op zijn laatst zondagavond gereed moest zijn.

Kenmerken van het onderzoek

Er was een aantal redenen waarom EDP-auditors onderdeel uitmaakten van het DD-team:

- * Het bedrijf had recentelijk hoge bedragen geïnvesteerd in IT. Deze bedragen waren besteed aan hardware, software en consultancy. De hard- en software was voor forse bedragen geactiveerd op de balans. Daarnaast waren de consultancykosten voor de implementatie van een ERP-systeem en de andere systemen geactiveerd op

de balans. Dit is in Nederland nog niet gebruikelijk. Samen met de accountants uit het DD-team moesten deze balansposten worden onderzocht.

- * Het bedrijf had een gedeelte van de hardware en software via een sale and lease back-constructie overgedragen aan een leasemaatschappij van een bank. Bij BV's die in surséance verkeren of waarvoor faillissement wordt aangevraagd, kan dit consequenties hebben voor het eigendom en gebruik van de hard- en software. Zo moest worden vastgesteld of het leasecontract kon worden overgenomen of dat de betreffende bank niet mee wilde werken aan een overname. Er moest ook worden vastgesteld of de leveranciers geen clausules hadden opgenomen in de algemene voorwaarden over retentie-recht, gebruiksrecht, enz. in geval van een overname of faillissement.

Onze opdracht was om samen met de ingeschakelde advocaten het leasecontract te beoordelen en risico's bij een eventuele overname te signaleren.

- * Er waren nog steeds problemen met de stabiliteit van de hardware en software waardoor de aansturing van de fabriek nog problemen opleverde. Dit had ertoe geleid dat de productie de afgelopen maanden al diverse keren was stilgelegd. Er waren bovendien geruchten dat er diverse claims waren ingediend bij de leveranciers van de hard- en software. We moesten onderzoeken of de problemen met hard- en software nog actueel waren en zo ja, in hoeverre deze problemen een risico vormden bij een eventuele overname. Bovendien moest worden vastgesteld of er claims waren ingediend bij de leveranciers en wat de status van deze claims was.

- * De administratieve en logistieke processen van het bedrijf waren geautomatiseerd in een ERP-systeem. Onze opdrachtgever was ook geautomatiseerd met hetzelfde ERP-systeem en had in hoofdlijnen dezelfde processen geïmplementeerd. Vanuit die invalshoek vroeg de opdrachtgever ons op hoofdlijnen te onderzoeken of het mogelijk was de shop floor control systemen te koppelen met het ERP-systeem van de opdrachtgever in plaats van het ERP-systeem van de in surséance verkerende fabriek. Het al dan niet integreren van IT-omgevingen bij overnames en fusies is een onderwerp dat steeds meer aandacht krijgt. (Zie hiervoor het artikel van Koot e.a. in deze Compact.)

Samengevat hadden we dus vier specifieke punten van onderzoek, die in figuur 1 zijn opgenomen.

Plan van aanpak

Om antwoord te kunnen geven op de gestelde vragen moesten we onze standaard KPMG DD-aanpak op een aantal onderdelen aanscherpen. In dit artikel zal de methodiek verder niet in detail worden beschreven. Hiervoor wordt verwezen naar andere artikelen in deze Compact. De belangrijkste aanpassingen zijn hieronder kort samengevat:

- * Doordat het een gedeeltelijke overname was moest de ICT-infrastructuur in kaart worden gebracht. Vervolgens moest worden vastgesteld welke onderdelen van de ICT-infrastructuur (netwerk, patchkasten, routers, hub's, enz.) noodzakelijk waren om de fabriek te laten functioneren en of deze eigendom waren van de BV's die werden overgenomen.

- * Het feit dat de meeste BV's van de onderneming in surseance van betaling verkeerden, had een aantal consequenties. De rol van de bewindvoerders moest worden ingepland. Normaliter wordt zaken gedaan met de zittende directie van de over te nemen onderneming. In dit geval moest echter zaken worden gedaan met de bewindvoerders. Bovendien hadden de bewindvoerders de meeste werknemers naar huis gestuurd waardoor er snel afspraken moesten worden gepland met de medewerkers die we wilden spreken. Een aantal medewerkers moest thuis worden gebeld met het verzoek om naar de fabriek te komen voor een interview.

- * De IT-investeringen waren in verhouding tot de omvang van de organisatie hoog. Bij andere DD-onderzoeken is de hoogte van de IT-investeringen meestal niet direct van invloed op de verkoopprijs van de onderneming. Omdat in de fabriek veel en recentelijk was geïnvesteerd in IT was de prijs voor de IT-infrastructuur en -systemen een substantieel onderdeel van de verkoopprijs en moest de balanswaarde van deze IT-posten nauwkeurig worden beoordeeld.

- * Zoals in de vorige paragraaf is beschreven, moesten we het leasecontract in detail beoordelen. In ons plan van aanpak moesten we dus ruimte opnemen voor het beoordelen van het contract en de diverse documenten die een relatie hadden met het contract.

- * Het onderzoeken of we het ERP-systeem van de opdrachtgever direct konden koppelen aan de shop floor control systemen van de klant betekende dat we nader onderzoek moesten doen naar de besturingsfilosofie en de inrichting van bepaalde modules van het ERP-systeem. Met name de inkoop-, de verkoop- en de productie-module werden nader onderzocht.

Onderdelen buiten de scope

Bij veel EDP-auditonderzoeken is er in het kader van een DD-onderzoek (terecht) veel aandacht voor de betrouwbaarheid van de gegevensverwerking, bijvoorbeeld logische toegangsbeveiliging, fysieke toegangsbeveiliging en AO/IC.

Door de beperkte onderzoekstijd van vier dagen (inclusief het weekend) en de beperkte invloed van deze aspecten op de verkoopprijs concentreerde de vraag zich met name op de stabiliteit van de systemen en in hoeverre zich hier nog problemen voordeden. Dit hield in dat er bewust niet is gekeken naar de logische en de fysieke toegangsbeveiliging en AO/IC-procedures.



Figuur 1. Onderzoeksvragen.

Bevindingen

Het verkrijgen van bevindingen en evidence was moeilijker dan bij eerder uitgevoerde DD-onderzoeken. Veel documentatie was (al) niet meer aanwezig of de nog aanwezige medewerkers wisten niet waar de documentatie lag. Bovendien waren de medewerkers niet allemaal te spreken op door ons gewenste tijdstippen. Na bestudering van de documentatie, aanwezige correspondentie en het afnemen van diverse interviews kwamen we tot de volgende bevindingen:

ICT-architectuur

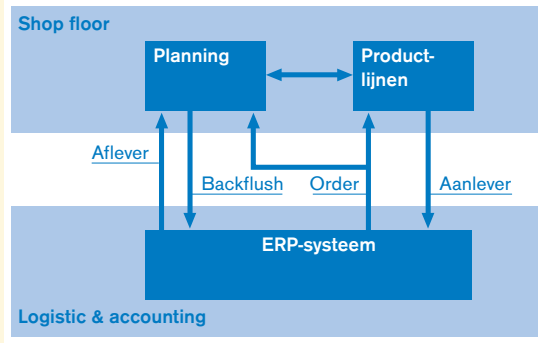
De architectuur is in hoofdlijnen in figuur 2 weergegeven. Het moderne van deze architectuur was dat het administratieve en logistieke systeem in hoge mate geïntegreerd was (weliswaar via interfaces en niet via een geïntegreerde database) met de shop floor control systemen en de feitelijke aansturing van de lopende banden, pickrobots, enz. In hoofdlijnen verliep het proces als volgt.

Een order werd in het ERP-systeem vastgelegd. Deze verkooporder werd omgezet in een productieorder en doorgegeven aan het shop floor control systeem (inclusief Bill of Material, klantgegevens, enz.). Dit systeem bepaalde op welke productielijn de order het beste geassembleerd kon worden, waarna de gegevens werden doorgegeven aan een systeem dat de productielijnen aanstuurde. Vervolgens werd het product nagenoeg automatisch geassembleerd en op het einde van de productielijn volautomatisch getest.

Lease van hard- en software kan in geval van surseance consequenties hebben voor het eigendom en gebruik ervan.

Op papier was het een zeer modern systeem waarin op efficiënte wijze de verkooporders tot en met aflevering konden worden afgehandeld. De implementatie van de systemen was echter moeizaam verlopen. Met name de koppelingen tussen het ERP-systeem en de shop floor control systemen waren problematisch. Bovendien vergde het veel maatwerk om voor deze omgeving in het ERP-systeem het principe van 'build to customer order' optimaal in te richten. Daarnaast had de leverancier van de robots problemen om het systeem zodanig in te richten dat de afgesproken productieaantallen konden worden gerealiseerd.

Door al deze problemen kon de fabriek pas een aantal maanden na planning worden geopend en waren er tot op het moment van ons onderzoek problemen om de productiecapaciteit van de fabriek optimaal te benutten.



Figuur 2.
Systeemarchitectuur.

Orderinterface	De interface naar Planning wordt gebruikt voor het verzenden van ordergegevens en codes voor extra opties van het ERP-systeem naar het planningssysteem. De interface naar de Productlijnen wordt gebruikt voor het doorgeven van Bill of Material.
Afleverinterface	Interface naar Planning voor het signaleren van afleveren van gereed product.
Backflush-interface	Deze interface wordt gebruikt voor het doorgeven van verbruikte materialen en het doorgeven van de status van de productie van een product.
Aanleverinterface	Deze interface wordt gebruikt voor het genereren van transportorder in het ERP-systeem om artikelen in de picking zone aan te vullen.

Dit bleek onder meer uit gesprekken met de logistieke directeur, briefwisselingen en claims die waren ingediend bij de leveranciers.

Hardware

De hardware-infrastructuur (servers) was één tot twee jaar oud. De leverancier had een nieuwe serie van servers geadviseerd. De combinatie van deze hardware met het ERP-systeem was nog niet geïmplementeerd. Uit gesprekken met de informatiemanager bleek dat de hardware nog niet stabiel was en dat als gevolg hiervan het netwerk en het ERP-systeem geregeld uit de lucht waren.

Overigens was de instabiliteit van de ERP-infrastructuur geen groot risico indien onze opdrachtgever zijn eigen ERP-systeem via een netwerk direct kon koppelen aan de shop floor control systemen. In dit geval waren de servers waarop het ERP-systeem was geïnstalleerd niet van belang, alleen de actieve apparatuur moest functioneren om de netwerken van de opdrachtgever met die van de fabriek aan te sluiten. De onderneming beschikte over één modern rekencentrum in het kantoorgedeelte. In dit rekencentrum waren de servers, PABX, de actieve apparatuur, enz. opgesteld. Aangezien de opdrachtgever het fabrieksgedeelte wilde overnemen, bleek dat diverse apparatuur gesplitst moest worden om de fabriek zelfstandig te kunnen laten opereren.

IT-medewerkers

Na gesprekken met medewerkers bleek al snel dat een aantal medewerkers over veel kennis van en ervaring met betrekking tot de IT-systemen beschikte. Een vertrek van deze medewerkers zou consequenties kunnen hebben voor de continuïteit van de IT-systemen. Dit gold met name voor de medewerkers die actief betrokken waren bij de fabrieksautomatisering in combinatie met de interfaces naar het ERP-systeem. Deze interfaces waren namelijk voor een groot gedeelte gebouwd door deze medewerkers en niet gedocumenteerd. Het risico dat deze medewerkers de onderneming zouden verlaten, was groot. De surseance van betaling betekende vanzelfsprekend veel onzekerheid voor hen. In combinatie met de gespannen arbeidsmarkt voor IT-personeel en de waardevolle kennis van deze medewerkers voor andere ondernemingen (het ERP-systeem gekoppeld aan shop floor control systemen) vormde het eventueel vertrek van deze medewerkers een reëel risico voor de continuïteit van de automatisering.

Onderhoudscontracten

Vanwege de hoge kosten van jaarlijkse onderhoudscontracten had de directie besloten om geen onderhoudscontracten af te sluiten voor zowel hardware als een gedeelte van de softwaresystemen. Vanzelfsprekend was dit een risico dat wij moesten signaleren omdat bij eventuele calamiteiten – en een calamiteit was niet ondenkbaar – niet kon worden gesteund op de leveranciers.

IT en de balans

Op de balans waren diverse IT-componenten geactiveerd. Zo was onder meer de gehele implementatie van het ERP-systeem (hardware, software, consultancykosten) geactiveerd, maar ook PC's en netwerken. Bij nadere analyse van deze posten met de accountant bleek een aantal dingen. Op de balans waren diverse netwerken geactiveerd. Na veel onderzoek en doornemen van facturen bleek dat op een aantal balansposten oude IT-componenten waren geactiveerd. Zo bleek dat 286 en 386 PC's nog waren geactiveerd voor een aanzienlijk bedrag en dat het lokale netwerk van het oude pand nog was geactiveerd maar niet meer in gebruik was. Bovendien vonden wij de afschrijvingstermijn voor een aantal IT-componenten te hoog.

Na een hercalculatie bleek dat enkele balansposten met een waarde van een paar miljoen naar onze mening geen waarde meer hadden. Dit zou dus in de onderhandelingsmoeten worden meegenomen.

De implementatie van het ERP-systeem was in haar geheel geactiveerd. Met name de consultancykosten waren hoog (factor 7 van de hard- en softwarekosten). Dit leidde tot een discussie met onder meer de bewindvoerders omdat het toen in Nederland nog ongebruikelijk was consultancykosten te activeren en omdat de kosten zeer hoog waren.

Leasecontract

Een complex onderdeel van de due diligence was het beoordelen van het leasecontract. Dit had diverse oorzaken.

De onderneming had besloten om een gedeelte van de hardware- en software-infrastructuur via een sale and lease back-constructie te verkopen aan een leasemaatschappij en vervolgens terug te leasen. Doordat de BV's in surseance verkeerden was het de vraag wie rechtmatig eigenaar was van de IT-componenten die waren ondergebracht in het sale and lease back-contract. Aspecten als retentierecht van leveranciers en omschrijvingen van gebruiksrecht in de algemene voorwaarden speelden daarbij een belangrijke rol. Het retentierecht speelde onder meer bij de hardware omdat het bedrijf de hardware nog niet had betaald vanwege de problemen met de stabiliteit. Daarnaast hadden diverse leveranciers en fabrikanten in hun algemene voorwaarden of contracten specifieke clausules opgenomen over wie het gebruiksrecht had van de geleverde producten.

We kwamen er al snel achter dat we dit contract niet zelf konden beoordelen omdat we te weinig juridische kennis hadden. De ingeschakelde advocaten hadden te weinig IT-kennis om bepaalde onderdelen uit het contract te beoordelen. Samen met de advocaten is het contract beoordeeld.

Een speciale rol was weggelegd voor de bijlage bij het leasecontract. Het contract bestond uit een algemeen gedeelte dat was ondertekend door alle betrokken partijen en was afgedrukt op briefpapier van de bank. In bijlage 1 van het contract was een inventarisatie opgenomen van de IT-componenten die onderdeel uitmaakten van het contract. Dit was een zeer belangrijk onderdeel

van het contract omdat in het algemene gedeelte niets concreet stond vermeld over de IT-componenten die waren verkocht aan de bank. Probleem was dat wij een los papier bij het contract vonden dat de bijlage moest voorstellen. Dit papier was niet geparafeerd en het was moeilijk vast te stellen of dit papier een integraal onderdeel vormde van het contract. Het papier was namelijk afgedrukt op briefpapier van het bedrijf en niet van de bank. Binnen het bedrijf kon ook niemand duidelijkheid verschaffen over deze vermeende bijlage. Wij zijn er toen maar van uitgegaan dat dit de bijlage was (met vermelding in de eindrapportage dat dit nader moest worden uitgezocht).

Een ander inhoudelijk probleem was dat de bijlage niet was opgesteld met de IT-manager waardoor er veel verwarring was over wat nu feitelijk via de sale and lease back-constructie was verkocht aan de leasemaatschappij. De IT-componenten waren namelijk niet eenduidig omschreven en de relatie tussen de omschrijvingen in de bijlage en de feitelijke IT-componenten van het bedrijf was niet eenduidig.

Wij hebben toen een tabel opgesteld waarin de IT-componenten zijn opgenomen en waarin wij op basis van het contract en de algemene voorwaarden van leveranciers en fabrikanten hebben aangegeven wie naar onze mening eigenaar was van de IT-componenten.

Voor de meeste IT-componenten konden we terugvallen op het leasecontract of andere documenten behalve voor de interfaces. Deze waren ontwikkeld door het bedrijf maar het eigendom van de interfaces was onduidelijk. Omdat de interfaces niet expliciet waren beschreven in bijlage 1 van het leasecontract waren wij (EDP-auditors en advocaten) van mening dat het eigendom van de interfaces bij het bedrijf beruiste en dus niet bij de bank.

IT-component	Leverancier	Fabrikant	Lease	Eigenaar	Opmerkingen
Shop floor systeem					
* robots	X	D	Bank	Bank	
* elektronica	X	D	Bank	Bank	
* database	X	E	Bank	Wrsch. X	Niet-overdraagbare licentie
* applicatie	X	D	Bank	Onduidelijk	Geen info beschikbaar
Planningssysteem					
* hardware	Y	Y	Bank	Y of bank	Y heeft retentierecht
* operatingsysteem	Y	F	Bank	Wrsch. Y	Niet-overdraagbare licentie
* database	Z	G	Bank	Wrsch. Z	Niet-overdraagbare licentie
* applicatie	Z	H	Bank	Onduidelijk	Contradictie in licenties
Teststelsysteem					
* hardware	A	A	Bank		
* operatingsysteem	B	B	Bank	Wrsch. B	Niet-overdraagbare licentie
* applicatie	A	A	Bank		
ERP-systeem					
* hardware	Y	Y			Y heeft retentierecht
* operatingsysteem	Y	E			Niet-overdraagbare licentie
* database	C	G			Niet-overdraagbare licentie
* applicatie	C	K			
Interfaces	A	A		A	

Tabel 1. Tabel van IT-componenten met hun (vermoedelijke) eigenaar.

Drs. ing. S.R.M. van den Biggelaar RE volgde de Hogere Informatica Opleiding en de studie Bestuurlijke Informatiekunde aan de Katholieke Universiteit Brabant. Hij is sinds 1991 in dienst van KPMG en heeft de postdoctorale opleiding EDP-auditing voltooid. Hij heeft een breed scala van EDP-auditopdrachten uitgevoerd en heeft de afgelopen jaren diverse due diligence-onderzoeken uitgevoerd.

Rapportage en conclusies

Inmiddels was het zondagochtend en moest de rapportage worden opgesteld. Zoals zo veel dingen bij een DD-onderzoek ging dit niet zo gemakkelijk als gepland. Toen we op kantoor kwamen bleek het netwerk niet te functioneren. Hierdoor kon er niet worden geprint. De systeembeheerder werd thuis gebeld en was na een half uur op kantoor. Er bleek een instelling niet juist te staan na een upgrade van het netwerk. Het probleem was snel opgelost en wij konden verder met de rapportage. De deelrapportage van de advocaten was al via de fax binnengekomen op zondagochtend 06.30 uur en wij konden beginnen deze te integreren met onze rapportage.

De belangrijkste conclusies voor IT waren:

- * Wij waren van mening dat een aantal IT-posten te hoog was gewaardeerd op de balans. Het betrof met name de waardering van PC's en een aantal PC-netwerken en de waardering van de consultancykosten.
- * De stabiliteit van de hardware was redelijk onder controle en vormde naar onze mening geen dermate groot risico dat de overname hierop moest afketsen.



- * De IT-omgevingen van onze opdrachtgever en van de fabriek waren naar onze mening niet eenvoudig te integreren. De processen van onze opdrachtgever waren namelijk ingericht op massaproductie en die van de over te nemen fabriek op productie op order. Dit had vergaande consequenties voor de inrichting van de ERP-systemen.

- * Het leasecontract was onduidelijk en nader onderzoek was nodig voor een eventuele definitieve overname. Het was wel duidelijk dat het aan te bevelen was om met de bank te onderhandelen om het leasecontract over te nemen omdat dit de goedkoopste en snelste oplossing was om de fabriek weer draaiende te krijgen.

Het was inmiddels laat in de middag toen de rapportage was opgesteld. Omdat de rapportage in kleur was gemaakt, duurde het printen van de rapporten enkele uren. Uiteindelijk na het eten van wat pizza's en een laatste correctieslag waren de rapporten gereed om 22.00 uur zondagavond. Omdat de directeur maandagochtend al zeer vroeg weg moest, werd deze gebeld met het verzoek om naar een parkeerplaats te rijden op de A2, waar de rapporten zondagavond laat werden overhandigd.