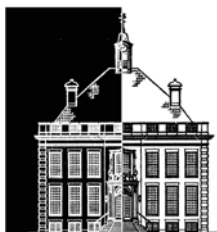


Commissarissendiner 2019

Roland Berger Sparrendaalsessies

Commissarissendiner 2019

**Het bestuur onder vuur:
activistisch aandeelhouderschap**



SPARRENDAAAL-
SESSIONS

Voorwoord

De tiende editie van de Roland Berger ‘Sparrendaalsessie’ was er met recht een om trots op te zijn. Een prachtige opkomst met dito sprekers over een bijzonder relevant onderwerp. Want wat doe je als commissaris wanneer er een ‘Dear board’-brief op de deurmat ligt? Dat menig commissaris zich deze vraag wel eens heeft gesteld in de afgelopen jaren, bleek wel uit de intrigerende vragen en discussies tijdens het diner. De Sparrendaalsessie over ‘Het bestuur onder vuur: activistisch aandeelhouderschap’, zal ons dan ook nog lang heugen.

Dat lag niet zo zeer aan het thema, maar vooral ook aan de vermaarde sprekers die wij mochten verwelkomen. Vanuit hun perspectief als ervaringsdeskundigen hebben Jan Louis Burggraaf en Antony Burgmans hun licht laten schijnen op de bijzondere wereld van de activistische aandeelhouders. Wij zijn zeer dankbaar voor hun open bijdragen en eerlijke meningen over dit buitengewone fenomeen.

Bij de Sparrendaalsessies geldt de ‘Chatham House Rule’: alles wat we bespreken, blijft onder ons. Mede om die reden durven de deelnemende commissarissen zo vrijelijk met elkaar het gesprek aan te gaan. Deze omstandigheid levert mooie en leerzame momenten op en veel stof tot nadenken. Ook in dit boekje vindt u daarom geen uitspraken die herleidbaar zijn tot individuen of instanties – behalve tot de sprekers, uiteraard.

De Sparrendaalsessie 2019 was, zoals u ook uit de volgende pagina’s zult opmaken, een avond om te onthouden. Vanwege de sprekers en

hun openheid, vanwege het aangename diner én vanwege de bijzondere dynamiek die zo’n zaal vol commissarissen in combinatie met het thema opleverde.

Kon u er dit jaar niet bij zijn, dan vindt u een impressie in dit boekje. Was u wel aanwezig, dan hopen we u met dit cahier een goede weergave van en een prettige herinnering aan de avond te bezorgen. Volgend jaar bent u allen van harte welkom voor ongetwijfeld weer een boeiend commissarissendiner.

Alexander Belderok en René Seyger
Roland Berger

Inleiding tot het thema

‘Hoe wapen je je tegen activistisch aandeelhouderschap?’

Ruim twee jaar geleden begon een nieuwe opmars van activistische aandeelhouders. Een wereldwijde tendens van agressieve investeerders die bedrijven opjagen en dwingen snel betere resultaten te behalen. Ook in Nederland kregen bestuurders en beleggers van beurs-genoteerde ondernemingen ermee te maken; zowel Unilever als AkzoNobel werd in 2017 geconfronteerd met vijandige overname-pogingen door grote buitenlandse investeerders.

Deze activistische ontwikkelingen hebben ons gedwongen ons te verdiepen in het thema. Draagt activistisch aandeelhouderschap bij aan waardecreatie of leidt het uiteindelijk juist tot waarde-vernietiging? Moeten er in Nederland beschermingsconstructies worden ingebouwd om de bredere maatschappelijke baten veilig te stellen? Hoe weeg je als commissaris de belangen af van korte- en langetermijnaandeelhouders en andere belanghebbenden? Op welke manieren kunnen ondernemingen activistisch aandeelhouderschap pareren? Valt het misschien zelfs te voorkomen?

Dit jaar hadden we voor het eerst geen drie maar twee sprekers uitgenodigd om het thema te belichten vanuit hun expertise. Het waren er twee van statuur, en beiden zijn enorm sterk verbonden met het thema:

- Jan Louis Burggraaf, een van de meest onderscheiden M&A-advocaten van ons land; en

-
- Antony Burgmans, president-commissaris van AkzoNobel ten tijde van de vijandige overnamepoging door PPG.

De bijdragen van de heren sloegen de spijker op zijn kop. Mr. Burggraaf ging onder andere in op de vragen waarom hedge-fonds en zo in opmars zijn en wat de toekomst gaat brengen op het gebied van activistische inspanningen. Tot slot gaf hij zijn visie op de manier waarop ondernemingen zich ertegen kunnen wapenen. De heer Burgmans gaf een intrigerende insidersblik op de overnamepoging van AkzoNobel door PPG. Hij ging daarna ook in op de vraag hoe je vanuit de RvC alle kikkers in de kruiwagen kunt houden. De genodigden luisterden anderhalf uur lang geboeid naar beide verhalen. Daarna stelden ze nog enkele vragen, die vooral voortborduurden op het thema: “Hoe in de toekomst verder?”. Het thema staat duidelijk nog steeds hoog op ieders agenda.

"Ga vooral zelf voor de spiegel staan"

Het stof rondom de vijandige overnamepogingen van Akzo Nobel en Unilever is inmiddels neergedaald. En toch is het onderwerp van activistisch aandeelhouderschap actueler dan ooit. De ontwikkelingen rond eBay-dochter Marktplaats en recent het faillissement van Intertoys geven er duidelijk blijk van. Activistisch aandeelhouderschap is aan de orde van de dag. Zelfs in wat we beschouwen als kwaliteitspers worden activistische aandeelhouders, veelal in de vorm van zogeheten 'hedgefondsen', geschetst als 'unlikely heroes'. 'We should welcome them', kopt een bekende Britse krant zelfs. Helemaal niet, vindt Mr. Jan Louis Burggraaf. De 'war stories' uit de media zijn bekend, maar wat speelt er zich werkelijk af in de board rooms? Wat is de stand anno 2019? Hoe actief zijn dergelijke activistische aandeelhouders eigenlijk?

Corporate events

Anno 2019 speelt er heel wat. Als we de percentages qua total shareholders return ernaast leggen, lijken de resultaten van de hedgefondsen weinig indrukwekkend: de gemiddelde compound return tussen 2005 en 2013 bedroeg 'slechts' 12,4%. De S&P 500 behaalde een return van 13,5% over dezelfde periode en zelfs een return van 13,9% na een correctie voor de specifieke industrieën waarin men actief is. Een hedgefonds pakt standaard ongeveer 2% van de return, plus bonussen over excessieve winsten. Op basis van die cijfers lijkt er geen overtuigende reden voor hun bestaan. Bovendien zaaien de fondsen chaos bij de bedrijven waar ze binnenkomen: gemiddeld zijn ze na 423 dagen weer vertrokken, tegen die

"We should not welcome them!"

"Events, my dear boy, events"

"Misschien gaan ze weg. Maar vergis je niet.
Ze komen terug"

tijd is 12% van de werknemers ontslagen en zijn de R&D-uitgaven van het bedrijf meer dan gehalveerd.

Waar zit dan toch de USP van deze hedgefondsen? Het antwoord op de vraag luidt: corporate events! Als het hedgefondsen lukt het 'target' verkocht te krijgen, schiet de compound total shareholders return van 'slechts' 12,4% naar 94,3%; met recht een 'stunning' percentage. De sleutel tot deze uitschieter ligt dus in "Events, my dear boy, events", zoals de Britse premier Harold Macmillan naar verluidt lang geleden al voorspelde. Deze fondsen zijn zo lucratief doordat overnamepremies van ongeveer 30% niet ongebruikelijk zijn. Hun aandacht is dus vrijwel uitsluitend gericht op corporate events en overnamepremies. Premies die een markt kennen van 7 biljoen (!) US dollars aan potentiële transacties. Dat is een markt die ook voor adviseurs niet te versmaden is; de hedgefondsen krijgen dus 'hulp' genoeg. De target-ondernemingen moeten echter wel worden verkocht. De fondsen hebben, zoals gezegd, echter heel veel 'vrienden'. Om die reden alleen al gaan ze niet weg tenzij er iets ingrijpend verandert.

Fatsoenlijk beleggen?

Een andere ontwikkeling: historisch gezien waren institutionele aandeelhouders weliswaar financieel geïnteresseerd in overnames en beleggingen, maar ze waren zich tegelijkertijd bewust van hun macht en kozen veel meer voor een rol achter de schermen. Zij belegden "op een fatsoenlijke manier". Die situatie is echter hard aan het veranderen. De huidige druk om hoge returns te behalen, heeft ook betrekkelijk conservatieve fondsen aangezet tot activistisch gedrag. De scheidslijnen worden vager. Nu zijn ook dit soort partijen steeds vaker wél duidelijk aanwezig, of hebben ze minstens een frontrunner, vaak een kleiner Angelsaksisch hedgefonds dat publicitair de kastanjes voor hen uit het vuur haalt. Activistisch gedrag vind je met recht lang niet alleen op Wall Street, ook in Nederland doen institutionele beleggers

in meer of mindere mate mee. De equity-concentratie in beursfondsen steeg van 6,1% in 1950 naar 70% anno 2019. De macht van deze beleggers is dus niet te onderschatten, en hun relevantie voor de boards evenmin.

Activisme in 2018

Volgens Lazard Asset Management was 2018 een goed jaar voor de activisten, met ruwweg 250 nieuwe campagnes. Er werd voor 65 miljard euro ingelegd, en het aantal activistische spelers nam toe tot 130, tegenover 110 in 2017. In de top 5 vallen namen als Elliott op, verantwoordelijk voor 9% van alle campagnes. Een dergelijke mate van activistische activiteiten is ook een Europese aangelegenheid geworden. Gedurende 2018 bereikte het aantal activistische campagnes in Europa een record. Bovendien lijkt geen onderneming meer te groot om een overnamepoging op te wagen. De heel grote jongens als Apple zouden, gezien hun marktkapitalisatie, wat problemen kunnen opleveren, maar zelfs een speler als Shell ligt binnen bereik als je een team vormt van hedgefondsen.

De toekomst

Met de ontwikkelingen van 2018 in het achterhoofd kijken we wellicht met angst naar de toekomst. Wat gaat die op dit vlak brengen? Een aantal ontwikkelingen ligt redelijk voor de hand. Het aantal hedgefondsen gaat waarschijnlijk toenemen, en de partijen eromheen groeien mee. Rondom aangekondigde transacties worden bedrijven alsmaar kwetsbaarder. Aandeelhouders interveniëren in aangekondigde deals. De manier van werken van de activistische aandeelhouders wordt bovendien merkbaar agressiever, en het opsplitsen van ondernemingen wordt steeds vaker geëist. Soms gaat het er subtieler aan toe, maar meestal wordt het spel hard gespeeld. Boardleden die niet willen meewerken aan een overname worden later weggestuurd. Bij een volgende ronde is de kans dan groter dat de overname wel slaagt.

Een andere relevante ontwikkeling is dat een krimpende economie leidt tot onzekerheid. Als je bedrijf toch al wankelt en ‘highly leveraged’ is, kun je dat beter meteen zelf oplossen, voordat activistische aandeelhouders instappen en grip op je onderneming krijgen. Partijen als Elliott zijn verre van dom: ze stappen zowel in bonds en convertibles als in equity. Raakt een bedrijf maar heel even uit balans, dan zitten zij al vooraan bij de ruif!

Wanneer ben je kwetsbaar?

Eén ding is zeker: de hedgefondsen zijn er en ze gaan niet meer weg. Het is dus zaak je als onderneming bewust te zijn van je positie. Probeer momenten waarop je kwetsbaar bent, zo veel mogelijk te vermijden, bijvoorbeeld als er opvolgings- of andere problemen spelen binnen de Raad van Bestuur (RvB) of Raad van Commissarissen (RvC). Maar ook als je resultaten tegenvallen ten opzichte van die van je directe concurrenten, of als voor de buitenwereld duidelijk zichtbaar is dat je onnodige kosten maakt. Een ander teken van ‘zwakte’ is een conglomeraat waarbinnen een tak of dochteronderneming minder goed presteert, en daarmee de multiple van de gehele onderneming onder druk zet. Zo’n dochter kan goed worden verkocht en maakt daarmee ook nog eens het overgebleven deel meer waard. Ben je er op tijd bij, dan regel je dit als onderneming zelf. Zo niet, dan bestaat er een flinke kans dat de ‘haaien’ het voor je komen doen. Bekijk ook eens hoe je boards zijn samengesteld en of ze voldoende beloning ontvangen. Te weinig beloning doet iets met het moreel en leidt tot onzekere en beïnvloedbare leden. Last but not least: je bent als onderneming kwetsbaar bij corporate events. Houd dus bij fusie, verkoop of splitsing met extra aandacht alle aandeelhouders aan de borst.

Als het toch gebeurt

Een vijandige overnamepoging ligt altijd op de loer en is verschrikkelijk voor medewerkers, vertegenwoordigers in de board, de RvC en de

RvB. Antony Burgmans was voorzitter van de Raad van Commissarissen bij Akzo Nobel ten tijde van de vijandige overnamepoging in 2017 door PPG. Hij gaf ons tijdens het afgelopen commissarissendiner een gedetailleerde blik achter de schermen. Een beknopte impressie.

Antony Burgmans:

“De uitkomst was bevredigend, maar de prijs was hoog”

We volgden allemaal de verhalen over vijandige overnamepogingen bij Akzo en Unilever in de media, ongeveer twee jaar geleden. Maar erover lezen en horen is niet hetzelfde als zo’n poging uit de eerste hand meemaken. De pers lijkt behoorlijk mee te lopen aan de hand van de activistische aandeelhouders en hedgefondsen. Zelfs gerespecteerde media als het Financieel Dagblad, de Financial Times en The Wall Street Journal lijken geen objectief verslag te doen over dit thema. Burgmans: “Als ik mijn verhaal vertel, denken mensen dat ik overdrijf.”

Het verhaal begint op 2 maart 2017, als de CEO van PPG, een concurrent van Akzo Nobel in verf en lakken, in een gesprek met de CEO van Akzo aangeeft: “I want to buy your company”. Pas eind juli, bijna vijf maanden later, komt de campagne tot een *stand still* van aanvankelijk drie maanden. Toen pas stopten de publicitaire acties, werden afspraken gemaakt over het vervolg en was de angel eruit. De dreiging was echter nog niet compleet afgewend. Dat zou nog eens een half jaar duren.

Burgmans was voorzitter van de Raad van Commissarissen ten tijde van de overnamepoging. Hij was een jaar lang constant in de weer om de raad bij elkaar te houden en de juiste koers te bepalen. In het

eerste half jaar beheerste de overnamepoging zijn leven vrijwel 24 uur per dag. Het waren zware maanden met veel nare publiciteit, drie prijsvoorstellen die alle werden afgekeurd, een oneindige reeks overlegmomenten en heel veel spanning. De CEO en de CFO van Akzo moesten uiteindelijk zelfs om gezondheidsredenen het toneel verlaten. Zonder een enorme batterij aan goede adviseurs en juridische bijstand was het hoogstwaarschijnlijk heel anders afgelopen.

Burgmans: “De uiteindelijke uitkomst was bevredigend, want de dreiging werd afgewend. In ieder geval voorlopig. Met PPG liep het niet zo goed af: daar hebben ze nu zelf een activist aan boord. Maar de prijs voor Akzo Nobel was hoog. Het bedrijf, het management en alle medewerkers hebben een jaar lang geleden onder deze poging en zijn nauwelijks aan iets anders toegekomen. De druk was onmenselijk, sommige functionarissen zullen nooit meer dezelfde zijn. Activisten gaan erg ver om te krijgen waar ze op uit zijn.”

Wat doe je ertegen?

Is een campagne eenmaal gelanceerd, dan begint een loodzware tijd, bevestigt ook advocaat Burggraaf. Als het even kan, is het dus beter al iets tegen de campagnes te ondernemen vóórdat ze beginnen. De sleutel van het succes ligt bij een eerlijke analyse van de eigen business. Vaak worden hedgefondsen weggestuurd, maar doet een bedrijf op iets langere termijn uiteindelijk toch wat zij vroegen. En niet voor niets: de shareholdersanalyse van dit soort fondsen is vaak goed en uitgewerkt te volgen. Ga dus zelf tijdig voor de spiegel staan. En kijk kritisch naar wat ze met jouw aandelen én die van je concurrenten doen, zeker met diegene die een mogelijke kandidaat zijn voor een fusie. Je kunt er veel van leren.

“Schud zelf het management wakker”

Antony Burgmans bevestigt in zijn relaas dat er zaken bij Akzo waren waarvan de RvC en het management eigenlijk al wisten dat ze niet goed zaten. “Wij hadden zelf ook wel gezien dat er een enorme discount zat op ons chemieonderdeel. Maar we hadden er geen actie op ondernomen... En als dan de shark komt, grijpt hij je. Activisme schudt het bedje op en maakt het management wakker. Reden dus om zelf het management wakker te schudden voordat er een campagne begint. Achteraf gezien hebben wij daar te lang over gedaan.”

Neem je je eigen onderneming onder de loep, betrek dan ook vooral de resultaten van je concurrenten hierbij, raadt Burggraaf aan. En heroverweeg je corporate events: vaak is juist de vlucht naar voren dodelijk. Ondernemingen nemen dergelijke beslissingen voornamelijk om van iets af te zijn. Maar juist in die beweging, die maanden duurt, krijgen activistische aandeelhouders op een ongelooflijke manier voet aan de grond. Kijk ook zeer kritisch naar het portfolio, en vraag je bij ieder onderdeel af: hoort dit nog wel bij onze onderneming? Ga dus eens met de RvC en RvB op de hei zitten en overweeg: wat hebben we? Wat doen we? Wat hoort er echt bij en wat zou er eigenlijk uit moeten? Als er toch onderdelen moeten worden afgestoten, kun je dat altijd beter in eigen beheer doen!

“Houd de RvC bij elkaar”

“Vooral bij een RvC met negen leden van wie maar drie uit Nederland, is het niet eenvoudig alle neuzen dezelfde kant op te houden,”

bevestigt Burgmans. “Het zijn negen mensen met negen meningen, die variëren van ‘nu verkopen’ tot ‘nooit toegeven’. Als voorzitter van de RvC moet je er een team van maken, liefst al voordat er sprake is van enige dreiging. Om de club bij elkaar houden moet je heel veel vergaderen, maar ook enorm veel bellen. Het valt niet altijd mee; soms ontploft de discussie volledig. Dat is ook gezond, de spanning moet er zo nu en dan uit. Na zo’n moment kijkt iedereen naar de voorzitter en is het essentieel eerst alle leden weer aan boord te krijgen. Elke beslissing moet op basis van consensus worden genomen. Als je dat voor elkaar krijgt, is het ook meteen een ijzersterk argument in de rechtbank: ‘We stonden hier volledig achter als RvC.’ Neem hiervoor ook onze Nederlandse governance-code tot je, bestudeer die goed en gebruik hem in je verdediging.”

Overigens is een sterke RvC die zich houdt aan de code niet altijd genoeg als wapen tegen activisme. Burgmans is ook vóór een versteviging van de wettelijke gereedschapskist van het management en de RvC. “De wet is namelijk ingesteld op aandeelhouders met goede intenties. En vergis je niet: activisten hebben niet het beste met je voor.”

Vooraf de regie in eigen hand houden en niet in paniek te raken. Dat is een algemene raad van Burggraaf. Zorg voor goede Investor Relations en Public Relations. Vergader zo veel mogelijk fysiek samen, niet alleen via conference calls. Zo behoud je de interactie. Geef als RvC de RvB de ruimte om niet te veel te beloven. Te veel druk zorgt namelijk voor te veel beloftes, en die kunnen vaak niet worden nagekomen. Onderzoek ook de voorstellen van de activisten grondig. Luister goed naar wat ze zeggen. Ze hebben allang met veel mensen gesproken. Het is naïef hun analyses zomaar weg te wuiven, want

vaak zijn ze doorwrocht en onderbouwd, en worden ze gesteund door diverse andere partijen.

Misschien slaag je erin de activisten even weg te sturen, maar blijf op je hoede. Want zodra het eerste stof is neergedwarreld, komen ze vaak terug. De Nederlandse wetgeving helpt ons nu al en gaat dat nog meer doen. De wettelijke bedenktijd bij een vijandig bod wordt 250 dagen in plaats van de huidige 180. Maar we zouden vooral als grote bedrijven eens moeten onderzoeken wat we zélf doen om dergelijke vijandige overnames in de hand te werken. Het steunen van zekere fondsen, het in stand houden van bepaalde werkwijzen, het beleid binnen onze RvB's en RvC's, de regels die gelden voor aandeelhouders voor wat betreft het belang van hun stem bij het nemen van een zware beslissing. Kortom: in de spiegel kijken. Kritisch zijn richting onze eigen onderneming en zelf actie ondernemen voordat een ander het doet. Zoals Burggraaf beaamt: “Ik zal niet ontkennen dat schapen erbij gebaat zijn als de wolf zo nu en dan een zwak dier uit de kudde opeet. Qua portfoliomanagement wordt de boel zo flink opgeschud, en dat is niet altijd slecht. Zolang je maar zorgt dat jij niet dat onfortuinlijke schaap wordt!”

“Wees proactief en laat je adviseren”

Beide sprekers zitten ook op dit punt op één lijn. Burgmans: “Zet proactief je strategie tegen activistische overnamepogingen klaar. Laat je daarvoor ook challengen door externen, zoals consultants, maar zeker ook investment bankers. Het is momenteel bon ton slecht over deze bankiers te spreken, maar je hebt ze absoluut nodig. Ook goede juridisch adviseurs zijn onmisbaar. Zonder hen ben je nergens. We hadden in ons geval behalve een team van De Brauw

ook een extra team van Stibbe aan boord. De advocaten van Stibbe waren er alleen voor de RvC en om te zorgen dat procesmatig alles volledig correct werd afgehandeld. Op dat punt zouden ze ons in ieder geval nooit kunnen aftikken. En tot slot: zorg voor goede pr-adviseurs. Bereid je voor en als het nodig is: ga de strijd aan."

Synthese

Uit de ervaringen van de heren Burggraaf en Burgmans kunnen wij een aantal wijze lessen trekken.

Voordat je te maken krijgt met activisten:

- Kijk zeer kritisch en eerlijk naar je eigen business, vooral naar je portfoliomanagement, en neem tijdig passende maatregelen: vroeg of laat worden deze zaken door een ander geconstateerd
- Zet proactief je strategie tegen activistische overnamepogingen klaar: anders ben je zeker te laat
- Neem de Nederlandse corporate governance-code tot je: het is mogelijk een goed wapen in je verdediging
- Investeer in de relatie met je medecommissarissen: juist in moeilijke tijden zal deze verstandhouding zwaar onder druk komen te staan

Wanneer je een activist aan boord hebt:

- Wees je bewust van de druk die hedgefondsen op je uitoefenen: erover lezen in de krant is één ding, het uit eerste hand meemaken iets anders
- Houd de regie in eigen hand en raak niet in paniek: vaak is juist de vlucht naar voren dodelijk

-
- Onderzoek de voorstellen van activisten grondig: meestal zijn deze goed doordacht en worden ze ondersteund door diverse andere partijen (inclusief eigen aandeelhouders)
 - Geef de RvB de ruimte om niet te veel te beloven: te veel druk zorgt voor beloftes die niet kunnen worden nagekomen
 - Houd iedereen aan boord: een beslissing op basis van consensus is een ijzersterk argument in de rechtbank
 - Laat je challengen door goede financiële, juridische en pr-adviseurs: ze zijn onmisbaar in de strijd
 - Blijf op je hoede: ook al heb je een eerste aanval afgeslagen, hedgefondsen komen vaak terug
 - Grijp tijdig in: neem je verantwoordelijkheid wanneer het management de druk niet langer aankan

Curricula vitae van de sprekers

Antony Burgmans

De heer Burgmans is geboren in Rotterdam in 1947. Na opleidingen in Nederland, Engeland (Business administration) en Zweden (Politieke wetenschappen) trad hij in 1972 bij Unilever in dienst als managementtrainee. In de eerste 20 jaar werkte hij in marketing, sales en general management. In 1999 werd hij tot chairman en CEO van Unilever benoemd. Ook na zijn pensioen in 2007 is de heer Burgmans steeds zeer actief gebleven; op het moment is hij lid van de Raad van Commissarissen van Jumbo Supermarkten en chairman van de Advisory Board van Lazard Benelux. Hij was voorzitter van de Raad van Bestuur van o.a. BP PLC, ABN-AMRO Bank, Akzo Nobel, TNT Express, AEGON en SHV. Ook was hij lid van de European Roundtable for Industrialists.

Jan Louis Burggraaf

De heer Burggraaf is geboren in 1964 in Rotterdam. Na de middelbare school ging hij naar het Koninklijk Instituut voor de Marine. Na zijn marinetijd studeerde hij rechten in Utrecht, inclusief zijstappen naar de London School of Economics, de University of Edinburgh en Harvard Law school. Na zijn opleiding ging hij werken bij het toenmalige Loeff Claeys Verbeke, dat in 1999 uiteenviel in Allen & Overy en Loyens & Loeff. In 1998/1999 was de heer Burggraaf werkzaam bij Cravath, Swaine & Moore in New York. In 1999 werd hij compagnon bij Allen & Overy. Tussen 2004 en 2012 kreeg hij acht keer de prijs voor beste M&A-advocaat en in 2008 en 2015 ontving hij de prijs voor beste dealmaker.

Over ons

Roland Berger is de enige Europese speler in de top 3 van internationale strategie- en managementadviesbureaus. We combineren pragmatisme en ondernemerschap met sensitiviteit voor lokale culturen en begrip voor de rol die organisaties vervullen in de maatschappij. Ons kantoor in Amsterdam is opgericht in 2002 en telt honderd werknemers. Het behoort tot de succesvolste en snelst groeiende kantoren van de firma wereldwijd. Roland Berger werd in 1967 opgericht in München en telt 50 kantoren in 36 landen.

Navigating Complexity

Al 50 jaar helpt Roland Berger haar klanten om veranderingen in goede banen te leiden. Ook de komende 50 jaar blijven we onze opdrachtgevers vol toewijding bijstaan in het slechten van de volgende barrières. We helpen ze te navigeren door de uitdagingen van deze tijd, door flexibele strategieën op te bouwen als basis voor duurzaam succes.

© 2019 Roland Berger

<http://rvcdiner.rolandberger.nl>
