

Strategie is essentieel

FOTOGRAFIE KARIM DE GROOT

Ondanks de recessie is groei nog steeds een thema op de strategische agenda van ondernemingen. Fusies en overnames blijven kansrijk, hoewel de marktomstandigheden sterk zijn veranderd. Wat komt er zoal kijken bij een bedrijfsoverdracht of fusie? Welke zaken mag de ondernemer niet over het hoofd zien? Rivierenland Business vroeg enkele specialisten uit de regio om hun licht te laten schijnen over dit onderwerp tijdens een tafeldiscussie bij restaurant Solo in Gorinchem.

Wanneer een ondernemer de aankoop van een ander bedrijf in overweging neemt, is onder andere timing een essentiële factor. Vinden de aanwezigen dat het nu de juiste tijd is om een bedrijf over te nemen? “Je zou inderdaad kunnen zeggen dat het nu de tijd is om te kopen”, reageert Hans Litjens. “De prijzen zijn momenteel aantrekkelijk en er is een behoorlijk aanbod in bedrijven die te koop staan.”

“Gezonde bedrijven die willen ontwikkelen, moeten dat nu doen”, vult Edwin Rosier aan. “Denk hierbij niet alleen aan capaciteitsvergroting, maar bijvoorbeeld ook aan niches die je aan jouw markt kunt toevoegen.”

Peter van den Broecke stelt dat, ondanks de recessie, goede bedrijven hun waarde blijven houden. “Deze bedrijven worden niet goedkoper.”

Nancy van der Heide is enigszins sceptisch over wat er nu te koop staat. “Zijn dit niet juist de bedrijven, waar je je vraagtekens bij kunt plaatsen?”

Van den Broecke vult aan: “Bij sommige bedrijven zou er inderdaad iets meer achter kunnen zitten. Niet alleen bedrijfseconomisch, maar ook juridisch, dien je het dan ook eerst goed uit te zoeken. Je moet wel heel kritisch blijven, ondanks dat de prijs naar beneden gaat.”

Hoger aanbod

“Als we kijken naar het aantal transacties, zien we ondernemers vooral verkopen in goede tijden”, aldus Lex van Teeffelen. “Ik verwacht dat als de economie aantrekt, er een veel hoger aanbod zal komen. Iedereen zit te wachten totdat er een jaar of twee goed gedraaid is en gaat dan pas de markt op.”

“Wanneer je zegt dat je verwacht dat er over een aantal jaar meer aanbod komt, dan zou je kunnen zeggen dat je nu moet verkopen en dus met minder genoeg moet nemen”, merkt Geurt Hogenbirk op. “Alles staat straks immers te koop.”

Deelnemers

Herber Blokland, ABN AMRO

John van Breugel, FairTrans Bedrijfsovername B.V.

Peter van den Broecke, Ton en van den Broecke Notarissen

Cathelijne Elassaiss, Bierman Advocaten

Nancy van der Heide, Fi-Nance Consultancy

Geurt Hogenbirk, FSV Corporate Finance

Eddy Korevaar, HAVENDIJK OvernameFinanciering|Strategie

Hans Litjens, Kamer van Koophandel

Leendert Mastenbroek, Rabobank West Betuwe

Edwin Rosier, Ecurie Rosier Bedrijfsovernames B.V.

Lex van Teeffelen, Bijzonder Lector Bedrijfsovername en Innovatie

Voorzitter: Sietze Ketelaar, Dissel Development

“Ik denk dat er eerst een shakeout plaatsvindt”, zegt Van Teeffelen. “Heel veel bedrijven zullen het niet redden. We zijn nog lang niet op het dieptepunt.”

“Het lijkt dus op de huizenmarkt?”, vraagt voorzitter Sietze Ketelaar aan de forumdeelnemers.

“Het heeft inderdaad iets weg van de huizenmarkt”, antwoordt Van Teeffelen. “Alleen gaat de huizenmarkt geleidelijk naar beneden, terwijl in de overnamemarkt het aanbod sterker fluctueert en de prijzen veel sterker dalen.”

Bijzonder beheer

Een belangrijk onderdeel van een fusie of overnametraject is de financiering. Over het algemeen heerst het beeld dat de banken op slot zitten en niet langer bereid zijn om leningen te verschaf-



fen. Rivierenland Business is benieuwd of de aanwezigen hier ook tegenaan lopen.

“Het is nog steeds mogelijk om een financiering te krijgen”, benadrukt Mastenbroek. “Eigenlijk in alle bedrijfstakken. Alleen bouw en retail zijn lastig te financieren. Wel is er minder beschikbaar om te financieren door de vermogenseisen voor banken die hoger zijn geworden. Maar net zoals goede bedrijven goed verkocht worden, worden goede bedrijven ook prima gefinancierd. Je zou kunnen spreken van twee soorten bedrijven. De één wil niemand financieren en de ander willen we allemaal.” “Oud-minister van financiën en topbankier Gerrit Zalm vertelde onlangs bij Pauw & Witteman dat zo’n twintig procent van de MKB’ers die een krediet hebben bij ABN AMRO onder bijzonder beheer vallen”, vult Herber Blokland aan.

“Het is dus logisch dat onze managers heel voorzichtig zijn, voordat ze een risicovolle overname financieren. Het is heel moeilijk om goed financierbare overnames op dit moment te vinden.”

Alternatieve financieringsvormen

Een opkomende trend is volgens de forumdeelnemers de opmars van de alternatieve financieringsvormen. “Deze zijn enorm populair aan het worden”, vult John van Breugel in. “Kijk maar naar een nieuw fenomeen, crowdfunding.”

“Er is nog steeds veel mogelijk, alleen zullen er meer partijen bij betrokken moeten worden, dan alleen de banken”, voegt Van den

Broecke toe. “Te denken valt bijvoorbeeld ook aan een verkoper die nog gedeeltelijk bij het bedrijf betrokken blijft.”

Volgens Eddy Korevaar kan een achtergestelde lening bij een bedrijfsovername leiden tot een win-win situatie, voor zowel verkoper als koper. “Als verkopers een stuk achtergesteld moeten laten, zie je dat transacties vaak beter worden. De verkoper moet zich wel degelijk interesseren in de plannen van de kopers en de strategie, om zich te kunnen beseffen of hij de achtergestelde lening afgelost kan krijgen. Dit vind ik beslist een positief effect.” Van Breugel plaatst er een kritische noot bij: “Mijn persoonlijke mening blijft toch ‘probeer gelijk af te rekenen, desnoods met een iets lagere prijs’. Hierdoor kun je in een later stadium irritaties voorkomen die kunnen ontstaan met twee kapiteins op één schip.”

Hogenbirk meent dat wanneer de ondernemer goed om zich heen kijkt, er nog voldoende partijen bereid zijn risicokapitaal te verstrekken. “Denk bijvoorbeeld aan informal investors, die tegelijkertijd ook een goede sparringpartner zijn. Ook crowdfunding is inderdaad vaak een goede optie. Juist in combinatie met een bank kan dit heel goed uitpakken.”

Obligatiefondsen

Van Teeffelen zegt zich erover te verbazen dat er nog steeds geen obligatiefondsen zijn voor het MKB: “Zeg als bank dan gewoon eerlijk ‘Onder een miljoen hoeft je bij ons niet aan te kloppen.’ Geef dat gewoon vrij. Nu wordt dat nog tegengehouden en ▲



Tips & Tricks:

- Ga meer netwerken richting investeerders.
- Een goede voorbereiding verdubbelt de kansen op succes.
- Doe gedegen onderzoek en leg afspraken goed vast.
- Durf te investeren in goede begeleiding.
- Denk als verkopende partij vanuit de markt.
- Denk niet pas op het moment van verkoop aan waardecreatie.
- Communiceer helder / wees transparant.
- Verwacht als verkoper niet dat je de hoofdprijs krijgt en als koper moet je niet verwachten een koopje te krijgen.
- Onderschat niet hoelang een traject duurt.

wordt er door de banken geprobeerd om de concurrentie de loef af te steken. Dit is heel jammer, want daardoor blijft de versneling om kapitaal naar de markt toe te brengen achter.”

“Ik denk dat het een misverstand is, dat banken bang zijn voor concurrentie”, merkt Mastenbroek op. “Als iemand in Nederland een financiering nodig heeft, denkt 80 % automatisch aan een bank. In het buitenland is dat maar 50%. Sipko Schat, lid van onze Raad van Bestuur heeft onlangs gezegd: ‘Wij moeten in Nederland als ondernemers, maar ook als particulieren, veel meer denken aan crowdfunding of bijvoorbeeld private equity en niet alleen aan de banken.’ Bovendien pleit ook ik voor een lightmodel waarin je de MKB’er aan de onderkant van de markt, die schreeuwt om geholpen te worden, op gang helpt.”

Cultuurverschillen

Naast het rond krijgen van de financiering kunnen de partijen in een fusie- of overnametraject ook nog tegen andere barrières aanlopen, zoals eventuele aanwezige cultuurverschillen binnen

de betrokken bedrijven. Lopen daar veel fusies en overnames op vast?

“Het management regelt de overname, maar vaak wordt vergeten dat daar ook een hele grote groep mensen onder zit, met hun eigen cultuur en ideeën”, stelt Van der Heide. “Juist bij grote organisaties zie je dat er vaak weerstand ontstaat bij een fusie of overname.”

“Iedereen moet er bij betrokken worden”, voegt Hogenbirk toe. “Van de secretaresse die de deur open doet, tot de top. Je hebt niet direct synergie en moet blijven communiceren.”

Korevaar spreekt liever van verschil in timing dan van een cultuurverschil. “De overnamepartij wil al snel van start, terwijl de rest zich nog af vraagt wat er staat te gebeuren.”

Blokland stipt de discrepantie tussen verkopers en kopers aan. “Vooral wanneer verkopers er met nog wat geld in blijven zitten en hun opvolger het bedrijf zien managen op een manier zoals zij dat zelf nooit hebben gedaan, zie je soms dat zij moeite hebben om afstand te nemen en los te laten.”

Ook is er volgens Mastenbroek een groot verschil op dit gebied merkbaar tussen een fusie of overname. “Bij fusies zie je dat het veel moeilijker is om alles en iedereen op één lijn te krijgen.”

Bij familiebedrijven gaat het ook wat stroever, meent Van Teeffelen: “Ik zie het met name misgaan daar waar nieuwe partijen bij een familiebedrijf binnenkomen. Zeker als het een tweede of derde generatie familiebedrijf betreft en er komt iemand van buiten die een meerderheid van de aandelen overneemt. Dat gaat heel moeizaam. Op het gebied van HR wordt te weinig due diligence onderzoek gedaan.”

Dat cultuurverschillen ook positief uit kunnen pakken, daar weet Blokland alles van. “De overname van ABN AMRO door Fortis is goed geslaagd, ondanks dat je hele duidelijke cultuurverschillen ziet. Fortismensen hebben meer de mentaliteit van ‘doe maar



Solo

Van heinde en verre reizen culinaire liefhebbers af naar Gorinchem om daar te genieten van de gastronomische hoogstandjes van restaurant Solo. Dat Solo ook uitstekend geschikt is voor zakelijke bijeenkomsten, bleek tijdens het forum. Met een vleugje Frans en een snuffje Marokkaans, wist het restaurant ook de forumdeelnemers van Rivierenland Business te betoveren.

Solo - Zusterhuis 1-2 - 4201 EH Gorinchem
0183-637790 - www.restaurantsolo.com



gewoon, dan doe je gek genoeg' en zijn heel kostenbewust. Dit heeft in ons voordeel gewerkt."

"Sommige cultuurverschillen zijn wellicht ook nooit op te lossen", concludeert Cathelijne Elassaiss. "Maar wanneer je daar open over bent en er samen over praat, hoeft dit geen problemen op te leveren."

Opvoedende rol

Tot slot stipt Litjens aan dat veel ondernemers niet goed weten waar ze moeten zoeken voor de juiste specialist op het gebied van fusies & overnames. "Ze komen wel bij de KvK, maar dan vaak als laatste redmiddel. Hoe weet de ondernemer jullie te vinden?"

Elassaiss benadrukt: "Je ziet dat ze op internet gaan zoeken, maar er wordt met name veel gebruik gemaakt van het eigen netwerk."

"Ik pleit voor een nationaal instituut dat koper en verkoper met elkaar matcht", vult Litjens aan. Ook Van Teeffelen is voorstander van een platform. "Dit vind ik vooral een taak van de brancheorganisaties en MKB-Nederland."

Rosier noemt de Brancheorganisatie Bedrijfsoverdracht Bemiddelaars (BOBB). "Hier zijn meer dan 100 gecertificeerde leden te vinden, die de ondernemers kunnen begeleiden bij de koop of verkoop van ondernemingen."

Volgens Korevaar roept de ondernemer nog te weinig hulp in van een gespecialiseerde adviseur. "Er wordt nog teveel in het wilde weg geschoten op allerlei bedrijven."

Elassaiss meent dat adviseurs soms een opvoedende rol zullen moeten aannemen. "Er zijn nog teveel ondernemers die slecht voorbereid naar een bank gaan en alleen daarom al een afwijzing krijgen. Je moet de ondernemer zijn huiswerk beter laten doen, waardoor de kans op slagen groter wordt." ■



Uw bedrijf verkopen?

Verkoop op basis
no-cure no-pay

www.ecurie-rosier.nl
tel: 0345-651226
Geldermalsen



ECURIE ROSIER
ONDERNEMEND IN BEDRIJFSOVERNAMEN