

Fusies en overnames

De fusie- en overnamemarkt lijkt minder in beweging. Het wordt in deze tijden door sommigen als onverstandig gezien om een onderneming te verkopen of over te nemen. Toch krijgt ook MKB-land te maken met een vergrijzinggolf en zullen er de komende jaren veel ondernemers hun bedrijf in de verkoop zetten. Bij de Lunterse Boer gingen zeven specialisten op dit gebied met elkaar in discussie.



Vlnr: Henk Hoksbergen, Maarten van Dijk, Ton Kock, Joeri van de Moosdijk, Hans Groothengel, Sjrck Bijma, Job Rood

Stelling 1: Ook in de huidige onzekere marktomstandigheden zijn interessante fusie- en overnametransacties mogelijk. Daar zijn de experts het wel over eens. Het lijkt een slechte tijd, maar er liggen toch wel kansen. Joeri van de Moosdijk: "Er zijn altijd bedrijven die goed presteren, ongeacht de conjunctuur. In deze tijd is het goed te kijken naar een peergroup binnen bepaalde sectoren om de survivors eruit te halen."

Volgens Henk Hoksbergen hangt het af vanuit welke optiek je de markt bekijkt. "Het scheelt nogal of je vanuit de koper of verkoper redeneert. Als iemand zijn bedrijf moet verkopen omdat hij er van af wil, geeft dat weer kansen voor kopers. Daarnaast is het juist in deze tijden voor familiebedrijven gunstig om de onderneming door te schuiven naar een volgende generatie."

Familiebedrijven profiteren van gunstige regelingen. "De wetgeving en regelingen voor opvolging binnen de familie waren voor 2010 al aardig, maar nu zijn ze helemaal goed", zegt Sjirk Bijma. "Het lastige is wel dat als je de onderneming naar de kinderen door wil schuiven, er vaak maar eentje geschikt is om het voort te zetten. Maar als je dat even wegdenkt, is het in familiesfeer zeker een gunstige tijd om je bedrijf over te dragen."

Michael van Munster vraagt zich af of bedrijven door een overname of fusie het juist kunnen redden. Twee bedrijven die minder presteren kunnen volgens hem misschien samen weer meer marktaandeel pakken.

"Het is lastig in deze tijden, maar ik denk dat er wel iets in zit", stelt Job Rood.

"Een bedrijf kan door een fusie of overname eventuele overcapaciteit benutten en zodoende het hoofd boven water houden. Je genereert synergie, maar koopt er ook letterlijk een stukje volume bij die anders in deze tijd weg zou vallen." ▲

Deelnemers:

Ton Kock	Schuiteman Accountants & Adviseurs
Sjirk Bijma	VPVA Notarissen
Henk Hoksbergen	Boschland Accountants & Adviseurs
Maarten van Dijk	BDO Corporate Finance
Job Rood	Rabobank Vallei en Rijn
Hans Groothengel	ING Rayon Ede – Directeur Business Banking
Joeri van de Moosdijk	ING Zuid-Oost NL – Sr. Projectmanager Acquisition Finance & Structured Lending

Voorzitter:

Michael van Munster, Vallei Business

Locatie:

De Lunterse Boer





De kansen liggen er dus wel op de fusie- en overnamemarkt, maar de financiering is een zorgenkindje. Banken stellen hoge eisen aan de beide partijen om een overname te financieren.

Het gaat volgens Hans Groothengel om een goede basis en daar kijken de banken kritisch naar. "We willen weten hoe het bedrijf er voor staat. Natuurlijk is het vermogen belangrijk, maar we kijken vooral naar de toekomst en de ondernemer zelf. Als die basis goed is, kan je de financiering makkelijk rond krijgen. Ik merk alleen dat niet elke overname een goed voortraject heeft."

Adviseurs worden veel te laat in een traject ingeschakeld, dat merkt Ton Kock ook. "De beslissingen zijn al genomen en wij moeten dan opeens nog proberen te buigen wat er te buigen valt. Het hele fiscale traject wordt vaak over het hoofd gezien. Een goede adviseur zou het eerste moeten zijn waar een ondernemer bij aan zou moeten kloppen."

Maarten van Dijk: "Ik merk dat de verkopers frequenter worden geadviseerd dan de kopers. Een koper denkt vaak dat hij het zelf kan en verkopers pakken zo'n traject veelal gestructureerder op. Een koper rolt er vaak ook heel snel in, hij krijgt een telefoontje en voor je het weet zit je in een onderhandeling."



Stelling 2: Een groot deel van de fusies en overnames mislukt omdat managers de verkeerde bedrijven op het oog hebben

"Het is eerder zo dat een manager niet bij het bedrijf past", reageert Rood. "Een bedrijf laat een stabiele performance zien, maar je ziet het vaak pas misgaan als er een nieuwe manager, DGA de leiding neemt. Het ligt dus eerder aan de overnemende persoon dan aan het bedrijf."

Ook Van Dijk heeft die ervaring. Het draait vooral om bedrijfscultuur en daar verkijken kopende partijen zich vaak op. "Een groot deel van overnames en fusies mislukken omdat de cultuurverschillen te groot zijn. Zeker in het MKB speelt dat een belangrijke rol. Er moet in het proces een klik tussen de koper en de verkoper bestaan, anders weet je bij voorbaat dat het geen succes gaat worden."

Van de Moosdijk: "Een goed alternatief is om veel onderzoek te doen zodat je die onzekerheid zo veel mogelijk wegneemt



Je kijkt naar wat je echt koopt.“ Dat vult Hoksbergen aan: “Je moet ook met andere mensen binnen het bedrijf praten. Laat je goed informeren door anderen en niet alleen door de eigenaar zelf. Die cultuur is zo belangrijk.”

Toch zitten er haken en ogen aan het inwinnen van goede informatie op de werkvloer. Van Dijk: “Je hebt liever dat een verkoop zo lang mogelijk stil wordt gehouden en de medewerkers zo laat mogelijk worden geïnformeerd. Het liefst pas als de deal rond is.”

Stelling 3: Het is een slechte tijd om je bedrijf te verkopen

“Dat hoeft dus helemaal niet zo te zijn”, zegt Hoksbergen. “Zoals al eerder besproken, zijn er bedrijven die goed presteren en daar kunnen ook hele goede partijen voor te vinden zijn.” Toch is het in veel gevallen geen ideale tijd om te verkopen. “Als je je bedrijf moet verkopen, dan heb je volgens mij wel een probleem”, stelt Bijma.

‘In het MKB blijkt het veelvuldig voor te komen dat verkopers meer risico lopen dan vijf jaar geleden’

Daar gaat iedereen in mee. Van de Moosdijk: “Ik denk dat de balans iets opschuift richting de verkoper. Maar op zich hoeft het geen slechte tijd te zijn als je bereid bent een deel van de waarde van je bedrijf in de risicosfeer te houden en dus zelf financieel betrokken blijft bij het bedrijf.” Van Dijk: “Ik zie dat ook wel gebeuren in de praktijk. Ondernemers blijven, op wat voor manier dan ook, betrokken bij de onderneming.” Toch is dat volgens Bijma niet gewenst: “Ondernemers willen gewoon van hun zaak af. Als je echt moet verkopen is dat dubbel pech; je krijgt niet direct je geld omdat je een deel van de koopsom in het bedrijf moet laten zitten en je krijgt het pas als de eigenaar een ok geeft. Eerst moet de bank die de financiering voor de koper heeft geregeld worden betaald en daarna ben jijzelf pas aan de beurt.”

Tips&Tricks:

- Sijrk Bijma: “Het verkoopproces is niet zomaar iets. Je moet jezelf goed voorbereiden zodat je niet voor verrassingen komt te staan.”
- Hans Groothengel: “Zorg dat je een team met deskundigen om je heen verzameld.”
- Maarten van Dijk: “Doe het niet te impulsief.”
- Ton Kock: “Denk er goed over na en laat je goed adviseren, bezint eer gij begint.”
- Henk Hoksbergen: “Begin er op tijd mee en neem er de tijd voor.”
- Job Rood: “Een goede voorbereiding is het halve werk. Neem er dus de tijd voor. Voor goede overnames staan wij als bank nog altijd open.”
- Joeri van de Moosdijk: “Never waste a good crisis. Er zijn altijd kansen.”

In het MKB blijkt het veelvuldig voor te komen dat verkopers meer risico lopen dan vijf jaar geleden. “Het is eerder regel dan uitzondering momenteel”, zegt Groothengel. “Voor de verkoper is dat heel vervelend. Hij blijft betrokken bij het bedrijf, wat hij al niet wil, en loopt ook nog eens meer financiële risico’s.”

Stelling 4: De ‘gouden tijden’ in fusie- en overnameland, zoals 2007 en 2008, keren niet meer terug

In een discussie met financiële experts ontkomen we niet aan de vraag hoe het in de toekomst gaat lopen. De stand van de economie en oplossingen passeren de revue. Komen er weer gouden tijden voor bedrijfsovernames en fusies? Rood vindt dat er meer realisme in de markt gaat komen. “Ik denk dat we terug gaan naar normalere tijden. De goede en slechte ondernemers filteren zichzelf momenteel. Als je het zo gaat bekijken, komen de bedrijven die het overleven uiteindelijk beter uit de crisis. Als je nu je zaakjes goed regelt, kan je straks makkelijk mee met de groeispurt die we ongetwijfeld weer een keer gaan krijgen.” “Economie is emotie en het valt op dat mensen over het algemeen een kort geheugen hebben”, zegt Van Dijk. “Nu is het crisis hier en crisis daar, maar als het straks weer beter gaat zullen er weer gouden tijden komen in fusie- en overnameland. Dan komen er weer financieringen waarvan je je af kan vragen of dat wel kan. Tegen die tijd denken we met z’n allen; ach, toen in 2009, 2010 en 2011, dat waren extreme tijden.” Dat de megafinancieringen eruit zijn, kan Groothengel beamen. “Banken

kijken naar toekomstperspectieven en die groei zit er nu niet meer in. Als je vijf jaar geleden investeerde in bijvoorbeeld een bedrijfspand, dan bracht dat een paar jaar later het dubbele op. Daardoor kon er meer gefinancierd worden. Nu is dat gewoon niet meer.”

Bijma: “Uiteindelijk gaat het natuurlijk ook goed komen met de markt. Die eurocrisis wordt opgelost, op welke manier is wel de vraag. Het probleem in Europa is dat we geen eenheidsgevoel hebben en elkaar niet willen helpen. Die eenheid gaan we nu pas creëren, we beginnen dus nog maar net.”

De heren verwachten dus wel dat het uiteindelijk weer beter gaat. En er zijn volgens Van de Moosdijk ook voordelen aan een stevige crisis: “Ondernemers worden gedwongen om naar hun bedrijf te kijken en operationeel te reorganiseren. Je verbetert de efficiency en kunt sterker uit de crisis komen.”

“Ik ben het daar mee eens”, reageert Hoksbergen. “Ik probeer ondernemers aan te zetten om creatief te kijken naar de onderneming en de commercie. Snijden in de kostenkant is belangrijk, maar het is ook negatief geredeneerd. Ik probeer met mijn klanten te kijken naar nieuwe markten en de insteek van de commercie, vaak valt daar ook nog wel wat te halen.”

Kock is het daar mee eens en voegt tot slot toe: “Een ondernemer moet compleet ondernemen en zich daar op richten. Het is gevaarlijk als je alleen maar naar de kostenkant kijkt. Hij moet zijn complete onderneming onder de loep nemen.” ■