

# 'Overnames en fusies zijn en blijven mensenwerk'

Juist in een tijd dat veel mensen hun bedrijf willen verkopen, is de Nederlandse economie fors geraakt door de kredietcrisis. Heeft verkopen in een tijd als deze nog wel zin en wat zijn de valkuilen bij een fusie of overname? Hotel & partycentrum De Schildkamp in Asperen vormt het verzamelpunt voor een tafeldiscussie tussen deskundigen die elk vanuit hun eigen invalshoek het thema belichten.

Hoewel iedere ondernemer uit het midden- en kleinbedrijf een keer te maken krijgt met de vraag hoe de toekomst van zijn bedrijf gewaarborgd kan worden, blijkt in de praktijk dat hier nog te weinig

bij stilgestaan wordt. "Het lijkt alsof een overname een fenomeen op zich is", reageert Theo Teeuwen. "Maar eigenlijk zou de ondernemer bij alles wat hij doet moeten denken aan zijn exit. Dat geldt voor de

inrichting van zijn organisatie maar ook voor de begeleiding en opleiding van personeel dat later daardoor in de gelegenheid is het bedrijf eventueel van je over te nemen. Wanneer al in een vroeg stadium de basis gelegd wordt, zal de overdracht in een later stadium een stuk makkelijker verlopen."

Henk Jan Steller meent dat het daarom ook belangrijk is om de kwaliteit van de mensen waarmee je samenwerkt te herkennen: "Niets is fijner dan je bedrijf over te dragen aan iemand die je bedrijf door en door kent. Zorg dat je die persoon binnehoudt. Vertrouwen is een hele goede basis voor een overname."

## Stellingen

- Ook in de huidige onzekere marktomstandigheden zijn interessante fusie- en overnametransacties mogelijk.
- De waarde van een bedrijf wordt bepaald door de toekomst.
- Overnames en fusies blijven mensenwerk.
- Als je een goed modelcontract hebt, is bijstand van een jurist niet nodig.
- Een goed financieel fundament is geen garantie voor het slagen van een fusie of overname.

## Handicaps

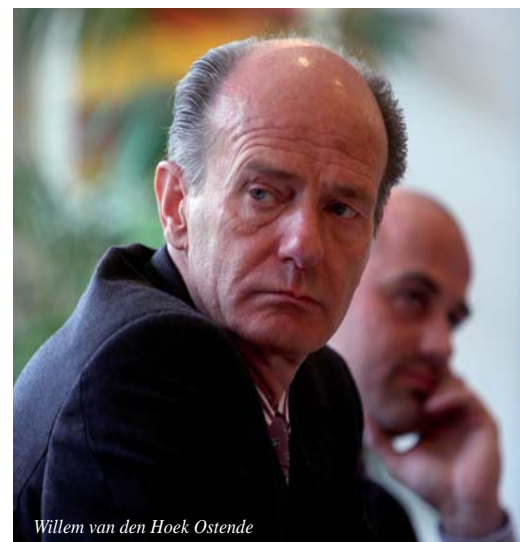
Ook in de huidige onzekere marktomstandigheden zijn interessante fusie- en overnametransacties mogelijk, daar zijn bijna alle deelnemers het met elkaar over eens. "Bedrijfsovernames zullen er altijd blijven, in alle tijden", reageert Willem van den Hoek Ostende. "Er zijn in deze tijd echter alleen wat extra handicaps, waarvan hoe het gefinancierd gaat worden mo-



Rob Overkleef



Theo Teeuwen



Willem van den Hoek Ostende



Adriaan Elenbaas



Eddy Korevaar



Hans Litjens



Henk Jan Steller



Martin Kersten

### Deelnemers

- Adriaan Elenbaas, ABN AMRO Bank N.V
- Willem van den Hoek Ostende, Company Brokers
- Martin Kersten, CRYPSYS Data Security B.V.
- Eddy Korevaar, MKB-bedrijfsovernames
- Hans Litjens, Kamer van Koophandel
- Rob Overkleef, Stouten & Wijnen Accountants
- Henk Jan Steller, BTW Nederland
- Theo Teeuwen, Bierman Advocaten

menteel wel één van de grootste is.”

Eddy Korevaar sluit zich hierbij aan: “Op dit moment heerst het beeld onder veel mensen dat de opbrengst bij een overname heel matig zal zijn. Wellicht dat de opbrengst wat lager is doordat financieringen wat moeizamer verlopen, maar er zijn altijd nog steeds goede partijen te vinden voor een overname.” Hans Litjens voegt toe: “Banken zijn uiteraard wat voorzichtiger geworden, maar ik ben ervan overtuigd dat wanneer je naar de bank gaat met een uitstekend plan, het niet per definitie heel lastig hoeft te zijn om een financiering rond te krijgen. Bovendien komen er absoluut weer betere tijden aan.”

### Toekomst

Maar hoe zorg je voor een goed verhaal om die financiering rond te krijgen, is een vraag die rijst. “Een bedrijf is meer dan een jaarrekening”, merkt Rob Overkleef

op. “De waarde van een bedrijf wordt bepaald door de toekomst en niet door het verleden. De kansen van het bedrijf in schatten, daar ligt de uitdaging in.”

Adriaan Elenbaas maakt een kleine nuance: “Het is essentieel dat er een prognose wordt weggelegd die passend is bij het tijdsbeeld. Daarnaast zijn de laatste twee jaarrekeningen ook onmisbaar.”

Willem van den Hoek Ostende benadrukt dat de rol van de banken steeds meer overgenomen wordt door vermogenden en er nieuwe financieringsmodellen ontstaan. “Financieren wordt steeds moeilijker door het gebrek aan kapitaal bij de banken. Wat je nu ziet is dat steeds vaker mensen met geld een overname financieren.”

Theo Teeuwen meent dat de kredietcrisis ook een positieve neveneffect heeft op de fusie- en overnamemarkt. “Wil je een financiering rond kunnen krijgen, dan zijn vermeende toekomstige synergie-effecten

niet meer voldoende. Je zult met een goed doordacht plan moeten komen. Hierdoor vinden er veel minder mismatches plaats.”

### Clash van culturen

Bij een bedrijfsoverdracht gaat vaak veel aandacht uit naar het financiële en juridische aspect. Toch dient het menselijk aspect niet overgeslagen te worden, vindt ook Adriaan Elenbaas. “Overnames en fusies zijn en blijven mensenwerk. Een clash van culturen vormt bij het samenvoegen van twee bedrijven een reëel risico. Dit wordt heel vaak onderschat. Je moet verder kijken dan het financiële gedeelte.”

“Wanneer een bedrijf wordt overgenomen, staat men er vaak niet bij stil dat niet iedereen in een jubelstemming verkeert nu het bedrijf in andere handen is”, vult Henk Jan Steller aan. “Lang niet alle personen zijn automatisch bereid tot samen-



#### Tips&Tricks

- Begin bij een goede adviseur of ga naar de Kamer van Koophandel. Laat je bijstaan. Zorg dat je de juiste mensen aan tafel hebt.
- Bereid je goed voor op de financiering. Kijk in een vroeg stadium wat de mogelijkheden zijn.
- Vraag je goed af wat je wilt. Organiseer je wens.
- Richt je huishouden zodanig in dat je te allen tijde overgenomen kunt worden.
- Denk niet alleen aan het juridische en financiële aspect, maar ook aan het menselijk aspect.
- Zet een deskundige onafhankelijke mediator tussen koper en verkoper.
- Zoek een informele coach na de bedrijfsovername, die als sparring-partner kan dienen.

werken. Wanneer je dit beseft, ben je een heel eind op weg om van je fusie of overname een succes te maken.”

Al tijdens het onderhandelen, spelen allerlei gevoelsmatige aspecten een rol. “Zakendoen betekent elkaar iets gunnen”, stelt Willem van den Hoek Ostende. “Als het gunneffect er niet is dan kun je net zo goed de onderhandeling stopzetten. Je moet elkaar kunnen vertrouwen. Een goed contract is met name belangrijk voor het geval er iets misgaat.”

#### Modelcontract

Louter een modelcontract inzetten bij een overname of een fusie is volgens de deelnemers dan ook niet voldoende. “Het is een emotioneel proces”, redeneert Rob Overkleef. “Om je klant goed te leren kennen moet je investeren. Leren begrijpen wat beide partijen beweegt. De taal van beide partijen spreken en hier een brug tussen weten te slaan. Hier baseer je een rapport of model op, maar die maak je dan wel op maat. Bovendien begin je niet

met een contract maar eindig je ermee als een soort van sluitstuk.”

Theo Teeuwen ziet het modelcontract meer als een soort tool om kosten efficiënt te kunnen verwerken en als spoorboekje. “Een soort van checklist voor het geval je iets vergeet. Wat wij in de praktijk echter vaak zien is dat dezelfde modellen bij verschillende soorten transacties worden ingezet. Hierdoor komen er zaken aan bod die in die specifieke situatie niet van belang zijn of worden bepaalde onderwerpen niet uitgelicht die juist wel van belang zijn. Het is altijd verstandig, ook als je zelf je contract samenstelt, om dit aan een deskundige voor te leggen. Ik ben het dan ook hartgrondig oneens met de stelling dat wanneer je in het bezit bent van een modelcontract, je geen jurist meer nodig zou hebben.”

Henk Jan Steller knikt instemmend en beaamt dat een modelcontract geen waarde heeft wanneer de adviseur niet op de hoogte is van wat de ondernemer echt beweegt. “Je moet altijd het gesprek aangaan met de klant. Een modelcontract toe-



passen zonder kennis van zaken te hebben is totaal nutteloos.”

## Ondernemers

Dat een zak geld alleen, nog geen garantie voor succes is, kunnen bijna alle deelnemers onderstrepen. “Cijfers beoordelen van een onderneming die je niet kent en een bedrijf managen is niet voor iedereen weggelegd”, merkt Eddy Korevaar op. “Voor veel mensen is het overnameproces een lastige zaak.”

Adriaan voegt toe: “Een financieel en juridisch goed fundament is noodzakelijk, maar lang niet voldoende. Dit alleen maakt de fusie of overname niet per definitie tot een geslaagd einde. Je moet meer in je mars hebben om een goede ondernemer te zijn.”

Martin Kersten zegt hier uit ervaring over mee te kunnen praten: “Toen wij een tijdje terug sollicitanten voor een directiefunctie binnen ons bedrijf kregen, bleek van de tweehonderd sollicitanten meer dan negentig procent ongeschikt. Diverse kandidaten waren, bijvoorbeeld door verkregen ‘gouden handdrukken’, in het bezit van relatief veel geld, maar hadden nauwelijks een idee van de aspecten die om de hoek

### De Schildkamp

Genieten van een ontspannen vakantie? Een bedrijfsuitje organiseren? Een feest vieren voor vrienden of familie? Op zoek naar een geschikte vergaderruimte? Bij hotel en partycentrum De Schildkamp in Asperen, centraal in het land gelegen op de grens van Gelderland, Zuid-Holland en Utrecht, kan een bedrijfsuitje en/of vergadering compleet met zaalverhuur, vergaderruimte en hotelovernachting georganiseerd worden. Hotel en partycentrum de Schildkamp is bovendien vanuit de omliggende provincies (Gelderland, Zuid-Holland en Utrecht) via de A2, A27 of A15 goed te bereiken. [www.deschildkamp.nl](http://www.deschildkamp.nl)

komen kijken bij een Management Buy In (MBI). Bovendien was een MBI ook niet de insteek van onze toenmalige werving. De kandidaten die via werving- en selectiebureaus binnenkwamen, bleken veelal in de luwte en de luxe van grotere (internationale) organisaties gezeten te hebben en hadden altijd de beschikking over ruime budgetten. Oftewel: dit zijn geen echte MKB-ondernemers.”

Tot slot is Henk Jan Steller ervan overtuigd dat ook zonder geld je het heel ver kunt schoppen als ondernemer. “Om een succesvol ondernemer te worden hoeft je niet per definitie rijk te zijn. Kwaliteit selecteert zichzelf altijd uit. Wanneer je

graag een zaak over wilt nemen, maar het geld er niet voor hebt, moet je de juiste partijen zoeken om mee samen te werken. Op die manier kom je er ook wel!” ■

### Slagingspercentage overnames

Bij overname is de overlevingskans na 5 jaar 95 % en bij start vanuit eigen initiatief is dat 50%. Bron: Ernst & Young, Kvk seminar 11 mei 2011. Kees Slump, partner E & Y.

