

'Leef in Nieuwe Werkelijkheid'

'Voorkom valse verwachtingen'

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 bedrijfs-overdracht of fusie? Welke zaken mag de ondernemer niet over het hoofd zien?

Deelnemers

Suzy van Bennekom, Van Bennekom Bakker Makelaardij
 Mark Eenink, Taurus Corporate Finance
 Hans Goorhuis, Taurus Corporate Finance
 Berry Huizing, Rabobank Graafschap Midden
 Denny ten Camp, Lodder-Dales Accountants
 Cees Rosendaal, HCR 't Heuveltje
 Vincent Verheij, Centrum voor Bedrijfsopvolging

Oost-Gelderland Business nodigde een zevental professionals uit in Grand-Café Restaurant De Groeskamp in Doetinchem om mee te praten over dit onderwerp. Aan tafel zitten Suzy van Bennekom van Van Bennekom Bakker Makelaardij uit Gendringen, Mark Eenink en Hans Goorhuis van Taurus Corporate Finance uit Eibergen, Berry Huizing van Rabobank Graafschap Midden uit Doetinchem, Denny ten Camp van Lodder-Dales Accountants uit Doetinchem, Cees Rosendaal van HCR 't Heuveltje uit Beek en Vincent Verheij van Centrum voor Bedrijfsopvolging uit Zwolle.

Stelling 1: Het is nu de tijd om een bedrijf te kopen.

Suzy van Bennekom: "Als je lef hebt. Iedereen wacht af op dit moment, iedereen is bang. Er heerst naar mijn mening een hele negatieve stemming. Maar het komt wel weer goed. Er is altijd een golfbeweging geweest. Maar je moet wel lef hebben."

Mark Eenink: "Je ziet dat het voorzichtigheid troef is, men bewaart het 'spaarpotje' liever voor mindere tijden. Aan de andere kant is de stelling helemaal juist, want bedrijven zijn aanzienlijk goedkoper dan een paar jaar geleden. Als je het nu voor de juiste prijs en onder de juiste condities kunt kopen, profiteer je over een paar jaar van de zogenaamde up-swing."

Vincent Verheij: "Ik denk dat het de juiste tijd is. Er zijn nogal wat bedrijven en venture capitalists die gebruik maken van de situatie van lagere winsten en daarom dan ook lagere prijzen voor aankopen van bedrijven krijgen. Ik kan me goed voorstellen dat degenen die het kunnen nu kopen. Die bedrijven winnen aan kwaliteit en marktaandeel. Wij hebben nu 70 procent aankoop- en 30 procent verkoopopdrachten. Dat is de omgekeerde wereld met vijf jaar geleden."

Berry Huizing: "Je ziet wel heel veel dat met name de grote(re) bedrijven strategisch wel op zoek zijn, maar dat niet in de markt leggen. Die kijken rustig om zich heen totdat er een geschikte partij langskomt. En die bedrijven hebben momenteel ook voldoende financiële draagkracht om dat te kunnen doen."

Hans Goorhuis: "En dat is een heel belangrijk issue: voldoende financiële draagkracht hebben. Hier in de Achterhoek heb je veel maakindustrie en zij exporteren veel. Dan draait een bedrijf vaak wel redelijk. Vanuit mijn voormalige werk bij de bank zie ik dat dit soort bedrijven vaak op zoek zijn naar technische nichebedrijven. Dat zijn kleine bedrijven die het zwaar hebben. En dan kun je tegen een mooie prijs specialistische kennis aan je bedrijf toevoegen waar je al jaren naar op zoek bent."

Huizing: "Het is soms een markt van het kat- en muisspel op dit moment. Je doet al zaken met een bedrijf en wacht tot het moment daar is om het bedrijf over te nemen. Vaak is er vanuit de verkopende partij al de behoefte om dat te doen."

Denny ten Camp: "Dat is vaak noodzaak hè."

Michael van Munster: "Maar hoe kunnen er zoveel verschillen zitten tussen aankoop- en verkoopopdrachten? Dat is toch apart?"

Eenink: "De aard van de opdrachten is sterk afhankelijk van het type klanten dat je hebt als corporate finance adviesbureau. Als je veel voor participatiemaatschappijen werkt, heb je veel aankoopopdrachten terwijl je, als je voor het MKB werkt, meer verkoopopdrachten hebt."

Verheij: "Wij werken hier allemaal in de buurt, dus er zijn ook relaties met Duitse partijen. Wij krijgen geregeld de opdracht om te kopen, maar dan praat je over specifieke situaties."

Van Munster: "Welke segmenten?"

Verheij: "Dat ligt vaak heel specifiek op bepaalde sectoren. Bij-



Achter (vlnr): Mark Eenink, Denny ten Camp, Berry Huitzing
 Voor (vlnr): Hans Goorhuis, Suzy van Bennekom, Vincent Verhij, Cees Rosendaal

voorbeeld metaal, houtbewerking, meubelbedrijven.”

Ten Camp: “Wij komen ook geregeld foodbedrijven tegen. Met name in Beieren zitten van oudsher ook veel familiebedrijven. En daar heb ik het afgelopen jaar toch een drietal opdrachten gehad om een overname te begeleiden.”

Van Munster: “Maar dat is dus toch een stukje niche. Is dat dan toch een stuk kennis aankopen om minder kwetsbaar te zijn?”

Verheij: “Ja. Je koopt zowel kennis als marktaandeel.”

Van Munster: “Cees, hoe is het als horecaman? Is het nu de juiste tijd om aan te kopen?”

Rosendaal: “Ja, als je de financiering rond krijgt en als er chemie is tussen de bedrijven. Je moet van tevoren met je adviseur en accountant goed in kaart brengen wat een bedrijf jou gaat opleveren. Synergie is in zo’n geval belangrijk.”

Stelling 2: Veel fusies en overnames mislukken door de cultuurverschillen tussen de betrokken partijen.

Van Bennekom: “Als hier bedoeld wordt ‘het komt niet tot stand’, is Atag de eerste naam die me te binnen schiet. Atag nam jaren geleden het ene na het andere bedrijf over, ze gingen maar door. Uiteindelijk is dat allemaal mislukt, omdat Atag eigenlijk een familiebedrijf was. En op een gegeven moment liepen daar alleen maar ontevreden werknemers rond, omdat het familiegevoel weg was. In de loop der jaren werd alles langzaam weer afgestoten, omdat het te groot werd. Dus na een aantal jaren werd het fusieverhaal eigenlijk omgekeerd.”

Goorhuis: “Dit een herkenbaar verhaal. Ik denk dat er voor cultuurverschillen te weinig aandacht is. De stelling is wetenschappelijk ook te onderbouwen. Er zijn verschillende onderzoeken ▲



geweest waaruit blijkt dat het verwachtingspatroon anders is dan de realiteit. In het begin is er veel focus op het financiële plaatje, waardoor de cultuur naar de achtergrond wordt verdrongen. Terwijl het ontzettend belangrijk is om het een succes te maken.”

Van Munster: “Maar bij een overname is er toch een plan van aanpak met betrekking tot de bedrijfscultuur?”

Ten Camp: “Het hangt er vanaf of bedrijven integreren of dat het op zichzelf staande units blijven. In het laatste geval is het cultuurverschil minder van belang.”

Huizing: “Maar in de aanloop wordt er vaak te weinig aandacht aan besteed. Er wordt heel erg gestuurd op financials en synergie en er is vaak heel weinig aandacht voor die cultuur. Vaak werken familiebedrijven vanuit één locatie en als zij een bedrijf overnemen blijkt het vaak heel lastig om de bedrijfscultuur over te hevelen naar de nieuwe locaties.”

Van Bennekom: “Is het niet zo dat als je een familiebedrijf hebt en dat zelfstandig wil laten opereren, dat er toch na een aantal jaar de fout wordt gemaakt dat men vanuit de hoofdvestiging er op managementniveau een persoon tussen schuift?”

Eenink: “Dat hoeft niet nadelig te zijn. Het heeft volgens mij zowel voor- als nadelen. In bijvoorbeeld de automotive zie je dat er steeds meer groepen dealerbedrijven zijn. Voor de leiding van de vestiging wordt er dan inderdaad een manager op gezet. Vroeger was dat vaak de functie van de oprichter. Zo’n manager kijkt echter met een andere blik naar het bedrijf en zoals gezegd heeft dat voordelen, maar er komt meer zakelijkheid en scherpte bij kijken.”

Stelling 3: Het is onmogelijk om een financiering te krijgen nu de banken op slot zitten.

Eenink: Ik ben het er op zich mee eens. Wat mij opvalt is dat als je binnen de normale normen en verwachtingen zit, is het bij een bank best mogelijk om iets gefinancierd te krijgen.”

Goorhuis: “Vroeger kon er meer. Banken zijn kritischer geworden, er gelden op dit moment andere normen dan vijf jaar geleden. Maar dat betekent ook dat de prijzen niet meer sky high zijn. Het is ook belangrijk om het gedrag van banken in de gaten te houden, wat kan er wel en wat kan er niet. Dat is voor een koper of verkoper waardevolle informatie.”

Van Munster: “Maar dat hoeft zich toch niet altijd te vertalen in een lager bedrag? Er kan toch nog een achtergestelde lening van de oud-eigenaar in zitten?”

Eenink: “Uiteindelijk moeten alle aflossingen en renten betaald worden. Je kunt rekenmodellen maken van ‘wat is de waarde van een bedrijf’. Daar zijn spreadsheets voor met kasstromen en dergelijke. Maar de financiering moet binnen vijf jaar worden terugbetaald.”

Huizing: “Je hebt de waarde van een bedrijf en de financierbaarheid van een bedrijf. Bij een strategische overname zijn ze soms bereid om heel ver te gaan, maar dan wordt het niet betaald vanuit de kasstroom van de overnemende partij. Dan zegt zo’n partij ‘het is ons X waard omdat we er marktaandeel mee terugkrijgen of nieuwe technologieën’. De financiering van een overname is heel wat anders dan de waardering ervan. Uiteindelijk zijn de normen anders en ze worden strakker gehanteerd. Het is belang-



rijk samen op te trekken: klant, adviseur en bank. Het is belangrijk om de normen scherp te hebben: wat is in de huidige markt reëel.”

Goorhuis: “En informatievoorziening. Banken vragen tegenwoordig veel meer informatie. Maar dat is ook terecht. Een ondernemer moet aan de andere kant zorgen dat zijn informatie actueel is. Daar kan een accountant weer een belangrijke rol in spelen.”

Ten Camp: “Wij komen tegenwoordig wel eens tegen dat de ene bank dezelfde propositie wel accepteert en de andere bank niet. Als je dan doorvraagt, merk je dat ze bijvoorbeeld teveel in een bepaalde sector zitten. Dat is iets waar banken momenteel erg mee bezig zijn.”

Huizing: “Het is een stukje balansmanagement wat er momenteel speelt.”

Goorhuis: “Ik zie dat eigenlijk alleen in vastgoed. Daar zitten we in, maar daar willen we eigenlijk uit.”

Huizing: “Ik vraag me of de banken dit vanuit balansmanagement doen. Daar merken sectoren natuurlijk ook aan wat wel of niet risicovol is.”

Stelling 4: De recessie zal leiden tot een nog sterkere daling van het aantal fusies en overnames in de komende jaren.

Verheij: “Gerrit Zalm van ABN Amro zei onlangs ‘dit jaar is het einde van de daling van de woningprijzen en daar mag je me aan houden’. Toen vertelde Vereniging Eigen Huis dat ze in de onderkant van de markt zitten en Rabobank zei ook dat het ▲



stabiel was en misschien wel weer omhoog gaat. Ook sprak ik onlangs een makelaar en hij maakt weer transacties. Weliswaar van een iets lager niveau, zo is de prijs nu eenmaal. Maar hij heeft het weer druk. En het is essentieel om weer eens positief nieuws te krijgen. Economie blijft een sociaal vak, of we nu willen of niet. Het gaat niet alleen om cijfers, het is ook veel emotie. Emotie maakt voor een groot deel of de cijfers plus of min zijn.” Eenink: “Er is een nieuwe realiteit. We kunnen praten over een recessie en iedereen kan een overname uitstellen tot een beter moment. Maar dat is iets waar je uit moet blijven, het is op een gegeven moment iets wat je gaat doen. Meer bedrijven stoppen en die worden overgedragen. Er zijn voldoende bedrijven op de markt die interessant zijn. Er liggen wat mij betreft heel veel kansen.”

Ten Camp: “Ik zie het aantal transacties toenemen.”

Eenink: “Het is de realiteit. Je moet niet meer verwachten dat je skyhigh gaat.”

Ten Camp: “En er is een enkeling die ook echt van zijn bedrijf af moet. Maar er zijn vooral strategische overnames.”

Goorhuis: “Dat vind ik soms zo grappig aan bijvoorbeeld de horeca. Dan zie je dat een koper een heel ander concept in een object stopt en dát loopt in eens wel. Bij een schoenenwinkel lukt zoiets natuurlijk niet. Maar in de horeca zie je regelmatig dit soort succesverhalen.” ■

Tips & tricks van de experts

Huizing: “Goeie samenwerking tussen accountant, externe adviseur en bankier zodat in het voortraject duidelijk is wat alle partijen willen. Dat bespoedigt het traject enorm.”

Van Bennekom: “Heb een positieve instelling en verlies de mens niet uit het oog.”

Eenink: “Bereid het voor. Zorg dat je het traject zorgvuldig doorloopt en dat je niet voor verrassingen komt te staan.”

Rosendaal: “Bereid je goed voor. Weet wat de kosten zijn. Investeer in feiten.”

Ten Camp: “Begin tijdig met het proces. Voorbereiding is heel belangrijk.”

Goorhuis: “Leef in de ‘Nieuwe Werkelijkheid’. Zorg voor een goeie adviseur, accountant, bank zodat je weet welke normen er gelden en wat mogelijk is. Voorkom valse verwachtingen.”

Verheij: “Een huis verkoop je via een makelaar en een bedrijf via een specialist. Samen met de specialist moet je je goed en zorgvuldig voorbereiden.”