

## Forum Fusies &amp; Overnames

## 'Bedrijfsbeëindiging moet je ruim van tevoren voorbereiden'

Iedere zelfstandig ondernemer krijgt er ooit mee te maken: een bedrijfsovername of de fusie van zijn of haar bedrijf. Wanneer het bedrijf overgedragen wordt of gaat fuseren komt daar veel bij kijken. Veel ondernemers bedenken pas laat wat ze willen en hoe de bedrijfsovername of fusie eruit moet zien. Welke dingen moet een ondernemer weten over een bedrijfsovername of een fusie?

Oost-Gelderland Business nodigde een zestal professionals uit in Hotel Carpe Diem in Vethuizen om mee te praten over dit onderwerp. Aan tafel zitten Marjolein van Leeuwen van JPR Advocaten uit Doetinchem, Pieter Gerrits van Gerrits Makelaardij uit Hengelo, Robert van den Anker van Kroese Wevers Accountants uit Doetinchem, Hans Goorhuis van Taurus Corporate Finance uit Eibergen, Erik Oostrik van Hobbelinek & Buitink Notarissen uit Winterswijk en John van Dijk van Thoma Bedrijfsmakelaars uit Doetinchem.

**Welke trends zijn er te bespeuren op de fusie- en overnamemarkt? Gaan bedrijven bijvoorbeeld op zoek naar alternatieven bij gebrek aan hulp van de traditionele (financiële) instanties?**

Hans Goorhuis: "Het is een persoonlijke stelling van mij dat de rechterkant van de balans gaat veranderen. Vroeger had je een eigen vermogen en dat was met 20 tot 25 % voldoende en de rest werd ingevuld door crediteuren en vooral door de bank. En zo ook met fusies en overnames. Je kon een hoge leverage financieren en banken stonden in de rij om dat te doen. 10 jaar geleden was deze markt ontzettend hot en werd er enorm gecon-

curreerd om dit soort deals te sluiten. Ik vind dat dit aanmerkelijk versoberd is. Zeker de laatste jaren zie je dat banken naar lagere leverage niveaus gaan. Ik denk wel dat een dergelijke correctie gezond is. Maar het zorgt tegelijkertijd ook voor grotere problemen in de financierbaarheid van overnames. De koper zal een hoger eigen vermogen in moeten brengen om de financiering voor elkaar te

## Aan tafel:

Marjolein van Leeuwen, JPR Advocaten  
Pieter Gerrits, Gerrits Makelaardij  
Robert van den Anker, Kroese Wevers  
Accountants  
Hans Goorhuis, Taurus Corporate Finance  
Erik Oostrik, Hobbelinek & Buitink Notarissen  
Mediators en Estateplanners  
John van Dijk, Thoma Bedrijfsmakelaars

alles natuurlijk te verkopen. Alleen voor welke prijs? Dus ja, alles is te verkopen, want ook uit een faillissement wordt regelmatig nog doorgestart. Maar als je het hebt over een reële prijs die een ondernemer graag zou willen ontvangen, dan wordt het een ander verhaal. Banken worden steeds kritischer met financieren. De leverage die je in het verleden had voor een overnamefinanciering wordt nu

Gelukkig zijn er alternatieve kanalen voorhanden om de terughoudende rol van banken op te vangen. Maar je moet dan wel met een goed verhaal komen.

krijgen. Gelukkig zijn er alternatieve kanalen voorhanden om de terughoudende rol van banken op te vangen. Maar je moet dan wel met een goed verhaal komen."

John van Dijk: "Zijn op dit moment alle bedrijven te verkopen?"

Goorhuis: "Nee, niet alle bedrijven zijn te verkopen. Er moet een reëel perspectief op toekomstig rendement zijn."

Robert van den Anker: "In principe is

beperkt omdat de onderneming zelf gefinancierd moet worden, waarbij vastgoed steeds minder waarde heeft. In de ondernemingsfinanciering zit het soms al knel en dan wordt een overnamefinanciering er overheen nog wat lastiger."

Van Dijk: "Ik merk ook dat banken in principe 'nee' zeggen, dat je in eerste instantie alleen nog maar bij je 'huisbank' terecht kunt en dat concurrentie niet bestaat. Banken willen risicoverminde-



ring. En de directie is daar dus bepalend in, die kunnen zeggen welke branche ze wel of niet willen financieren.”

Goorhuis: “Nou, ik denk dat een directie daar niet zoveel over te zeggen heeft. Het is de regelgeving die banken dwingt daar voorzichtig mee om te gaan. En die hele vastgoed-bubbel zie je ook in de overnamepraktijk. Het vastgoed probeer je zoveel mogelijk uit de deal te halen en dat werkt soms belemmerend.”

Van Dijk: “Vastgoed is eerder een probleem dan een onderdeel van de oplossing. Het geeft niet meer de zekerheid die het vroeger gaf waarmee je het hele verhaal kon onderbouwen.”

Erik Oostrik: “Hans zei eerder dat je naar alternatieven moet zoeken, laat bijvoorbeeld de panden maar zitten bij de oud-eigenaar. Alleen die oud-eigenaar heeft dan ook weer een probleem, want als er

nog een financiering loopt, kan de bank vervelend doen. Bij een dergelijke oplossing gelden weer hele andere eisen.”

Van Dijk: “Banken zeggen op het moment dat het een eigenaar/gebruiker-situatie is, dan zou je ook nog nieuwe vastgoed kunnen kopen. Maar op het moment dat het vanuit een constructie verhuurd wordt, komt het op een hele andere afdeling.”

Goorhuis: “En dan gaat het commercieel vastgoed heten en dat wil geen enkele bank meer financieren.”

Oostrik: “Wij hadden onlangs nog in het kader van een bedrijfsovername. Heel eenvoudig: een medische eenmanszaak met een gefinancierd eigen pand. Alles verliep vlekkeloos, totdat de bank erachter kwam dat een gedeelte verhuurd was aan een ander bedrijf. Omdat het extern verhuurd werd, wilde de bank niet meer financieren. Onze klant moest de huurder

er dus uitwerken, met alle financiële gevolgen van dien.”

Van Dijk: “Minder is meer dan. En zoiets werkt natuurlijk contraproductief.”

Goorhuis: “Ik probeer huurcontracten altijd op te rekken in tijd. Dan heb je in ieder geval de situatie dat er huurinkomsten zijn. En meteen langdurig huurcontract en een solide huur achter de hand, heb je en beter verhaal richting bank.”

Pieter Gerrits: “De trend in z'n algemeenheid is toch dat de waardering op allerlei niveaus naar beneden gaat. En dat komt met name omdat de financierbaarheid slecht is. Dat is voor mijn gevoel wel een belangrijke trend.”

Goorhuis: “Voor vastgoed ben ik het met je eens, voor de waardering van bedrijven geldt dit minder. Soms heeft een ondernemer echter wel een té optimistisch beeld.”

Oostrik: “In het MKB zie je wel veel ▲



dat vastgoed een onderdeel van het bedrijfsvermogen is. En dan heb je als ondernemer best wel een probleem.”

Goorhuis: “In de traditionele middenstand is dat een heel groot probleem. Bijna dramatisch. Het is heel sneu dat mensen een winkelpand hebben in een dorpskern of in de binnenstad en dat het pensioen in die winkel zit. Maar niemand wil een dergelijk winkelpand meer kopen. En dan kun je geen kant meer op. Dat vind ik echt trieste gevallen!”

Oostrik: “De ellende in zo'n geval is ook vaak dat het pand van generatie op generatie wordt doorgegeven. En zo'n pand staat dan voor niets in de boeken.”

Van Dijk: “En ze hebben ook geen kosten aan zo'n. Dat is vaak de reden dat ze het hoofd boven water houden.”

Gerrits: “Eigenlijk moet een bedrijf eerder overgezet worden naar een privé of een andere constructie.”

Van Dijk: “Bedrijfsbeëindiging moet je

minstens vijf jaar van tevoren voorbereiden. Als je pas begint als je er eigenlijk al vanaf wilt, ben je gewoon te laat.”

Goorhuis: “Ondernemers hebben vaak een té optimistisch beeld van de waarde van hun bedrijf. Dat zal jouw ervaring ook wel zijn Robert?”

Van den Anker: “Het is niet zozeer dat ze de waarde van het bedrijf in hun hoofd hebben, maar meer hoeveel ze nodig hebben om verder te kunnen. En dat matcht niet altijd met elkaar.”

Goorhuis: “En dan kom je toch vaak tot de conclusie om alvorens je het traject van verkoop ingaat eerst te kijken naar wat het bedrijf ongeveer op zou kunnen brengen.”

Van den Anker: “Precies, zoiets moet je realistisch inschatten. Wat is de reële waarde, wat zou je kunnen realiseren bij de verkoop en wat is er mogelijk? En eigenlijk moet je op dat moment, afhankelijk van de onderneming, inspringen op de

financieringsvorm. Bij bepaalde ondernemingen weet je op dit moment gewoon dat je kunt verkopen voor X, als er maar Y in blijft zitten om het gefinancierd te krijgen. Want de banken gaan het niet doen. En er zit een verschil in de houding van banken naar het midden- en kleinbedrijf en het midden- en grootbedrijf. Want hoe groter het wordt, hoe makkelijker het gefinancierd kan worden.”

Goorhuis: “En banken zetten meer capaciteit in op grote bedrijven omdat er meer verdiend kan worden. En inderdaad, hoe kleiner het bedrijf, hoe moeilijker het te financieren is.”

Van Dijk: “Maar het is ook zo dat ze net zo druk met een kleine lening als met een grote lening. Terwijl het risico op een kleine lening per saldo groter is.”

Marjolein van Leeuwen: “Daarom is het ook zo mooi om te zien dat er nu allerlei initiatieven worden ontwikkeld zoals bijvoorbeeld het Naoberkrediet. Dat er door



private partijen wordt geparticipeerd in bedrijven, dat private partijen samenwerken om geld te kunnen lenen aan start-ups of het midden- en kleinbedrijf. En in veel gevallen kan dat een uitkomst bieden. Met name als je een bedrijf hebt waar echt toekomst in zit, maar je zelf nog over voldoende financiële middelen beschikt.”

***De huidige economische situatie geeft de (kleine) ondernemer geen andere keuze dan door te werken tot ver na de pensioengerechtigde leeftijd.***

Goorhuis: “Als je nu een architectenkantoor hebt en je wilt het verkopen op het moment dat je 60 bent, wordt dat, gezien de huidige vastgoedmarkt, erg lastig. Dat is nou eenmaal de nieuwe realiteit en dan ben je gedwongen door te werken. Maar dat is vooral in de bouw. Er zijn genoeg andere branches waar dit totaal niet aan de orde is. Kijk naar ICT-bedrijven; dan doe je het, bij wijze van spreken, slecht

als je binnen 3 jaar geen bod op je bedrijf hebt ontvangen.”

Van Dijk: “Dat is ook een beetje het verschil tussen de oude en de nieuwe economie. En ik denk ook dat banken op zo'n manier naar start-ups kijken. Als je geen internet-variant van je fysieke winkel

mensen met een eigen winkel. Ik zie het ook aan mijn gezin; wij bestellen best veel online.”

Oostrik: “Je ziet ook dat de jongere generatie er alweer heel anders mee omgaat.”

Goorhuis: “Er is wel een generatie winkeliers waar dit echt voor geldt. Die gaan

## De omloopsnelheid van ondernemingen is veel hoger met de nieuwe economie.

hebt, wat moet je dan nog in een winkelstraat. Je moet beide markten bestormen.”

Oostrik: “De omloopsnelheid van ondernemingen is veel hoger met de nieuwe economie.”

Van Dijk: “En dan is het natuurlijk de vraag wat zoiets waard is voor oudere

gewoon door en hebben geen alternatief. Maar gelukkig zijn er ook genoeg ondernemers die hun bedrijf wél kunnen verkopen.”

Lars van Bergen: “Dat zijn die ICT-bedrijven waar je het eerder over had?”

Goorhuis: “Ja, maar ook ▲



#### Tips & trucs

Robert van den Anker:

- Zorg dat je de juiste mensen om je heen verzamelt; zowel externen als eigen mensen. Het juiste team is bepalend voor het uiteindelijke succes van een overname of verkoop.
- Veel overnames mislukken door een gebrek aan aandacht na de overname integratie en cultuur-aspecten. Ontwikkelen van een plan van aanpak hiervoor voor de overname draagt bij aan het succes na een overname.

Erik Oostrik:

- Schakel bij een bedrijfsoverdracht een onafhankelijke accountant in.
  - Wijs tijdig kundige vervangers aan voor een situatie van wilsonbekwaamheid.
- Hans Goorhuis:
- Begin op tijd met nadenken over je opvolging. Blijft het bedrijf in de familie of verkoop je het aan een derde?
  - Geef jezelf 5 jaar de tijd om je bedrijf verkoopklaar te maken.

Pieter Gerrits:

- Schakel op tijd een deskundige in en schakel op tijd je emoties uit.
- Marjolein van Leeuwen:
- Zorg ervoor dat de bedrijfsvoering altijd geoptimaliseerd is, zodat het bedrijf op elk moment verkoopklaar is.
  - Treed niet pas met adviseurs in contact op het moment dat het besluit tot verkoop is genomen, want dan kan het te laat zijn.

metaalbedrijven, machinefabrieken, assemblage.”

Van Leeuwen: “Eigenlijk alles waar innovatie in zit.”

Oostrik: “En de maakindustrie, waar gewoon altijd vraag naar specifieke producten is.”

Goorhuis: “Of bedrijven die direct of als toeleverancier produceren voor buitenlandse afnemers. Daar zie je, met name hier in de Achterhoek, hele mooie bedrijven.”

Van Dijk: “En de medische hoek.”

Oostrik: “Hoe lang verwacht je dat dat nog doorgaat in de medische hoek?”

Van Dijk: “De banken zijn al gestopt met het financieren ervan. Dus ergens is het het begin van het einde.”

Oostrik: “Dat houdt gewoon een keer op toch?”

Gerrits: “Dan kun je beter zorgverzekeraar zijn.”

Van Leeuwen: “De medische hoek omvat toch ook veel innovatie. Juist omdat we in Nederland veel hebben ontwikkeld, zijn buitenlandse partijen weer geïnteresseerd in Nederland om hier producten op de markt te zetten. Dan zoeken ze er een Nederlandse partij bij en op die manier gaan ze een samenwerking aan.”

Van Dijk: “Wat ik jammer vind, is dat veel mooie bedrijven gekocht worden door buitenlandse ondernemingen.”

Goorhuis: “Waarom is dat jammer? Ik zie dat niet zo als een bedreiging. Nederlandse bedrijven zijn ook in de markt om buitenlandse ondernemingen te kopen”

Van Dijk: “Ik vind het jammer om te zien dat 2 tot 3 jaar later de hele productie naar Duitsland gaat, omdat Duitse bedrijven wel kunnen kopen. En als we dan toch onder dezelfde Europese wetgeving horen, dat vind ik het vreemd dat bijvoorbeeld Italiaanse bedrijven blijkbaar toch nog

kapitaal kunnen krijgen om te kopen.”

Van Leeuwen: “Als je specifiek naar de Achterhoek kijkt, dan geldt eigenlijk hetzelfde. Heel veel bedrijven in de maakindustrie hebben dochterondernemingen in het buitenland. En het is natuurlijk leuk om te zien dat daar waar er vanuit het buitenland interesse is voor Nederlandse bedrijven, het andersom óók zo is. En dat moet ook wel, want Nederland is ontzettend afhankelijk van export. Dat is een van de grote motoren achter de industrie in Nederland. Dus wat dat betreft is dat juist een goede ontwikkeling dat het met elkaar uitwisselt. Je moet het land ook aantrekkelijk houden voor buitenlandse partijen, zodat er vanuit het buitenland in ons land wordt geïnvesteerd.”

Oostrik: “Je zou alleen vanuit het werkgelegenheidsperspectief hopen dat áls er iets gemaakt wordt, dat dan in die vestiging hier wordt gemaakt.” ■