

Meerwaarde overnameadviseurs in kaart gebracht

# Dealmaker of Dealbreker?

Ruim een derde van alle overnameonderhandelingen wordt zonder succes afgebroken. Wat zijn de belangrijkste dealbrekers? Waar ligt de meerwaarde van overnameadviseurs en waardoor falen zij als dealmaker? Overnameplatform Brookz en de Hogeschool Utrecht gingen op zoek naar het antwoord op deze en andere vragen. "Adviseurs hebben een allesbehalve positief oordeel over elkaar."

TEKST HANS HAJÉE FOTOGRAFIE HAROLD VAN DE KAMP/KADE 104

Het belang van overnames voor de Nederlandse economie is groot. "Als het niet lukt om een bedrijf over te dragen, leidt dat tot verlies van arbeidsplaatsen en kapitaal," zegt Lex van Teeffelen, lector Financieel-Economische Advisering aan de Hogeschool Utrecht (HU). "Verder krijgen bedrijven door een overname vaak een impuls. Uit onderzoek blijkt dat driekwart daarna innoveert en groeit. De impact van overnames is dus aanzienlijk, veel groter dan die van starters. Natuurlijk zijn startups belangrijk voor de economische dynamiek. Echter, 90% van alle starters blijft zpp'er. Maar weinigen groeien uit tot substantiële bedrijven."

## Niet positief

Van Teeffelen doet al jarenlang onderzoek naar de omvang van en belemmeringen bij bedrijfsoverdracht. "De rol van adviseurs bleek daaruit lastig te destilleren. Om inzicht te krijgen in hun meerwaarde en te achterhalen waarom een derde van de overnames mislukt, hebben wij samen met overnameplatform Brookz een omvangrijk onderzoek uitgevoerd. Hiervoor werden ruim 540 adviseurs benaderd die actief zijn in het MKB en betrokken bij transacties tussen 0,5 en 30 miljoen euro."

De resultaten zijn eind vorig jaar gepresenteerd onder de noemer 'Dealmaker of Dealbreker'? "Opmerkelijk is dat adviseurs een allesbehalve positief oordeel over elkaar hebben. Na een te laag bod wordt het wekken van te hoge verwachtingen

"Om een overnametraject succesvol te kunnen begeleiden, zijn veel vliegreuren nodig."

door de adviseur van de tegenpartij het meest genoemd als dealbreker (zie kader, red.). Onvoldoende kennis van zaken bij deze adviseur staat op nummer 4."

## Begrip voor zwartepieten

Van Teeffelen kan het zwartepieten tussen adviseurs wel enigszins plaatsen. "Je merkt dat overnameadviseurs vaak transacties begeleiden in veel verschillende branches. Een adequate waardebeoordeling en de selectie van kansrijke partijen vereisen

## TOP TIEN DEALBREKERS BIJ BEDRIJFSVERKOOP

1. Koper deed een te laag bod.
2. Adviseur van de tegenpartij had te hoge verwachtingen gecreëerd.
3. Gebrek aan vertrouwen tussen koper en verkoper.
4. Adviseur van de tegenpartij had onvoldoende kennis van zaken.
5. Onvoldoende voorbereiding door de verkoper.
6. Verkopende partij bleek te afhankelijk van enkele klanten.
7. Financiering vanuit de koper kwam niet rond.
8. Onverwachte uitkomsten bij het boekenonderzoek.
9. Verkopende partij kon het bedrijf niet loslaten.
10. Adviseurs van de koper en de verkoper kwamen er onderling niet uit.

veel kennis van de betreffende sector plus een relevant netwerk. Het is voor een overnameadviseur vrijwel onmogelijk om dit voor een groot aantal branches te borgen. Ook hebben adviseurs vaak simpelweg te weinig ervaring met overnames. Om zo'n traject succesvol te kunnen begeleiden, zijn juist veel vliegreuren nodig. Overnameadviseur is een specialistisch vak; dat kun je er niet af en toe even bij doen."

## Beren op de weg

De respondenten uit het onderzoek van Brookz en HU ronden jaarlijks gemiddeld negen transacties af. "Bijna 70%

van de overnames slaagt. Met daarbij wel de kanttekening dat de succesratio per adviseur sterk uiteenloopt, van 50 tot 90%.” Adviseurs die erg selectief zijn scoren hoger. “Waarschijnlijk mede omdat zij beter inzicht hebben in mogelijke dealbrekers. Als ze vooraf veel baren op de weg zien, neemt 30% van de adviseurs een opdracht niet aan. De rest gaat er toch mee aan de slag.”

### Garanties en vrijwaringen

Naarmate de transactiegrootte toeneemt, veranderen de dealbrekers. “Een te laag bod wordt dan veel minder vaak als bottleneck genoemd,” aldus de HU-lector. “Bij overnames boven een miljoen euro staat de afhankelijkheid van een beperkt aantal klanten als dealbreker op nummer 1, gevolgd door de adviseurs van koper en verkoper die er samen niet uitkomen. Derde struikelblok

“Degene die de hoogste prijs betaalt, is lang niet altijd de beste kandidaat.”

is dat de koper teveel garanties eist. Op zich vreemd, want dergelijke garanties zijn vaak maar een paar jaar van toepassing. Vrijwaringen die je ook regelmatig ziet, gelden daarentegen onbeperkt. Blijkbaar wordt dat minder als een belemmering gezien.”

### Het moet klikken

Bij een overname spelen lang niet altijd alleen financiële overwegingen een rol. “Gebrek aan vertrouwen tussen koper en verkoper is dealbreker nummer 3. Zeker als er MKB-bedrijven bij betrokken zijn, is de onderlinge klik van groot belang. Een deal die technisch helemaal rond is, kan toch afketsen als de koper of verkoper geen goed gevoel heeft bij de andere partij.”

Daarom is het zaak dat adviseurs vooraf goed kijken naar de potentiële match; passen bedrijven en ondernemers wel bij elkaar? “Het komt voor dat er primair oog is voor de partij die het hoogste bedrag op



## JONG GELEERD, JONG GEDAAN

Zeker in het MKB wordt bij opvolging en overname vaak gedacht aan kandidaten boven de 35 jaar. “De opvatting dat je eerst jarenlang ervaring moet opdoen om als (mede) eigenaar op te treden, is achterhaald,” stelt Lex van Teeffelen. “Als jonge ondernemers – onder de 25 jaar – een bedrijf overnemen of mede de leiding in handen krijgen, wordt vaak in hoog tempo vernieuwd. De digitale wereld heeft voor hen geen geheimen en ze hebben het vermogen om snel te schakelen.”

Om studenten voor te bereiden op een rol in het MKB biedt de HU sinds 2010 een minor Ondernemerschap aan. “Jongeren met een hbo-opleiding kunnen zorgen voor een kwaliteitsimpuls. Die is hard nodig, want de huidige disruptieve omstandigheden stellen hoge eisen aan het Nederlandse MKB. Concurrentie ontwikkelt zich razendsnel, bedrijfsmodellen zijn in no time achterhaald. Een bedrijf moet in staat zijn om zich continu verder te ontwikkelen. Jonge mensen kunnen daar een cruciale bijdrage aan leveren.”

Om de daadwerkelijke impact van jonge overnemers in kaart te brengen, werden

interviews gehouden bij tien bedrijven waar jonge overnemers of opvolgers in participeren. Deze interviews zijn gebundeld in het boekje 'Jong Overnemen'. “Hiermee laten we zien wat in de praktijk gebeurt als jonge ondernemers (mede) aan het roer staan. Het blijkt dat dan vaak nieuwe diensten en producten worden ontwikkeld. De strategie wordt aangepast en de digitalisering krijgt een impuls.” Niet alles is rozengeur en maneschijn, benadrukt Van Teeffelen. “De hogere risicobereidheid van jongeren kan wel ondoordacht zijn. En leidinggeven vereist de nodige ervaring, zeker als meer dan tien man moeten worden aangestuurd. Maar met een beetje goede coaching en geduld lukt dat ook.”

Overall zijn de praktijkervaringen positief. “Ook de zittende ondernemers komen in het boek aan het woord. Zij hebben veel waardering voor de kwaliteit van de opvolgers. Veelgehoorde opmerking is: ‘Waar wij ondernemen met vallen en opstaan hebben moeten leren, zijn deze jongeren ervoor opgeleid’. Ook hun drive en frisse blik worden zeer gewaardeerd.”

*Lector Lex van Teeffelen geflankeerd door Wesley Spronk (links) en Bram de Lange, mede-eigenaar van respectievelijk Bouwbedrijf Larenstein en Natuurlijk Bamboe. Beide ondernemers komen aan het woord in het boekje Jong Overnemen.*



tafel wil leggen. Dat levert de adviseur immers de meeste succesfee op. Degene die de hoogste prijs betaalt, is echter lang niet altijd de beste kandidaat.”

#### Volwassen vak

Ruim de helft van de respondenten uit het onderzoek is lid van een van de beroepsorganisaties BOBB, NIRV en DCFA. “Het aantal aangesloten bedrijven neemt toe. Zo heeft de BOBB, een relatieve jonge club, nu al 140 leden. Vooral meer ervaren adviseurs sluiten zich aan en dat is een goed teken. Het zegt iets over de volwassenheid van het vak. Net als de geschillen- en klachtenprocedures van de beroepsorganisaties. Dat geeft vertrouwen.”

#### Kalibratie

Bij de presentatie van het onderzoek deed Van Teeffelen een aanbeveling om de kwaliteit van overnameadviseurs verder te vergroten. “Ik heb een lans gebroken voor onderlinge kalibratie. Door regelmatig samen cases onder de loep te nemen, kom je tot uniforme uitgangspunten. Datzelfde gebeurt in het onderwijs. Daar organiseren we kwaliteitstafels met kalibratiesessies voor docententeams om ervoor te zorgen dat hun beoordelingen niet teveel uiteen lopen. Deze aanpak werpt vruchten af en kan ook voor overnameadviseurs waardevol zijn. De beroepsorganisaties zouden daarbij het voortouw moeten nemen. Gezamenlijke kalibratie zorgt voor meer

eenduidigheid als het gaat om criteria en de manier waarop deze beoordeeld worden. Daardoor kunnen overnameadviseurs als

“Kalibratie kan ook voor overnameadviseurs waardevol zijn.”

professionele procesbegeleider acteren en zullen zij minder vaak een dealbreker zijn. Daar is iedereen bij gebaat.” ■