

In de begeleidende, adviserende en waardebepalende rol benadert het team van Schuiteman Corporate Finance de case van een bedrijfsovername met een positief-kritische blik.

S

FAMILIEBEDRIJVEN – ADVIESORGANEN

**SCHUITEMAN CORPORATE
FINANCE BIEDT ZORGVULDIGE
BEGELEIDING BIJ OVERNAMES**



HET GEVOEL SPREEKT MEE

Ingegeven door economische ontwikkelingen en het groeiende vertrouwen neemt het aantal overnames in het bedrijfsleven de laatste jaren weer toe. Zo'n traject beperkt zich niet tot het zakelijk aspect; ook het gevoel spreekt nadrukkelijk mee, zeker bij overdracht van een onderneming in de familie. Dat vraagt om een zorgvuldige begeleiding, een rol waarin Schuiteman Corporate Finance zich erg goed thuisvoelt.

TEKST: AART VAN DER HAAGEN FOTOGRAFIE: AART VAN DER HAAGEN, SCHUIITEMAN

"Na de crisistijd, toen de overnamemarkt in een rustiger vaarwater kwam, zie je nu weer volop bedrijven in de etalage staan en oriënteren investeerders en branchegerelateerde ondernemingen zich op het aanbod," constateert Evert Hein Schuiteman, directeur van Schuiteman Corporate Finance, dat afgelopen zomer als aparte divisie binnen Schuiteman Accountants en Adviseurs (Veenendaal, Ede, Barneveld, Voorthuizen, Nijkerk, Harderwijk, Huizen) werd opgericht. "Tijdens de recessie maakten veel wat oudere ondernemers die eigenlijk wel van de zorg om een eigen zaak af wilden toch even pas op de plaats ten aanzien van verkoop, van-

wege minder gunstige resultaten en een geringere vraag naar bedrijven ter overname. Nu ziet alles er positiever uit en zetten ze die stap alsnog, zeker nu kopers betere financieringsmogelijkheden hebben. Geld is door de lage rente goedkoper geworden en banken lenen makkelijker, tegen toegankelijker voorwaarden, vanuit een groter vertrouwen in terugbetaling van rente en aflossing."

PRIVATE EQUITY

Er blijkt veel geld in de markt beschikbaar. Schuiteman: "Door de lage rente levert spaargeld weinig op en zoeken mensen naar

alternatieven, zoals private equity: fondsen die privaat vermogen beheren en investeren in bedrijven, bijvoorbeeld door overnames te doen. Participatie, dus. Deze partijen benaderen vooral goedlopende ondernemingen, vaak wanneer de eigenaar op grond van leeftijd wil stoppen. Soms spreekt het management de wens uit om te blijven zitten en gaat het fonds daarin mee door naast het verstrekken van groeikapitaal ook begeleiding te geven. Als ondernemer moet je jezelf wel de vraag stellen of je je zaak graag overdoet aan een private equity-partij; tussen de ene en de andere zit veel verschil. Er zijn 'snelle jongens'

in de markt die een bedrijf kopen, het optimaliseren en het daarna weer te koop zetten. Kortetermijnpolitiek, dus. Heb jij dat beoogd met je levenswerk? Niet elke ondernemer hoeft de hoofdprijs voor zijn bedrijf te ontvangen. Wellicht wegen aspecten als het belang van de medewerkers zwaarder, denk maar aan behoud van de bestaande locatie. Verdiep je dus goed in de partij die belangstelling toont. Er valt genoeg informatie over zo'n fonds te vinden. Wie zitten erachter? Wat leert het verleden over de koers die zij varen?"

SCHAALVERGROTING

Een andere ontwikkeling die de overnamemarkt laat zien betreft schaalvergroting, een fenomeen dat een aantal specifieke branches beheerst. "Kijk naar de retail, waar het de kleine winkels steeds meer moeite kost om op te boksen tegen de grote ketens," zegt Schuiteman. "Met investeringen in marketing en online-activiteiten leggen ze het af tegen de Bol.coms en Zalando's van deze wereld. In de automotive-sector bepalen importeurs dat zij binnen het dealerlandschap met minder contractpartners zaken willen doen, bovendien valt het voor de kleinere spelers niet meer op te brengen om qua uitstraling, equipment en online-promotie de vereiste normen te behalen. Daar ontstaan dus grote dealerconglomeraten, die steeds meer kleinere bedrijven overnemen. Kortom, er gebeurt momenteel erg veel in de markt en juist daarom hebben wij Schuiteman Corporate Finance opgestart, als zusterbedrijf van Schuiteman Accountants en Adviseurs."

PSYCHOLOGIE

Schuiteman legt uit waarom het hier om een aparte tak van sport gaat. "De accountancy werkt heel planmatig, terwijl corporate finance om een projectmatige benadering vraagt: niet vasthouden aan een starre planning, maar schakelen op het moment dat de situatie dat vereist. We willen sowieso onze expertise op dit gebied duidelijk zichtbaar maken, vandaar de recente oprichting van Schuiteman Corporate Finance. Natuurlijk vinden onze van oudsher aanwezige specialisten op het gebied van cijfers, bedrijfskundigheid en fiscaliteit hier hun toepassing, maar het bepalen van de waarde en het begeleiden van het aan- of verkooptraject behelst ook elementen die je niet zo snel bij de accountancy zou verwachten, voornamelijk op het emotionele vlak. Het valt de gemiddelde ondernemer best zwaar om afscheid van zijn zaak te nemen, ook al vormt dat een bewuste

keuze. Bij onderhandelingen komt een stuk psychologie kijken. Voor ons als begeleidende partij begint het verhaal altijd met: 'Wie heb ik tegenover me en wat wil hij of zij?' Soms geven mensen te kennen hun bedrijf te willen verkopen, maar blijkt tijdens een gesprek dat zij daar nog helemaal niet aan toe zijn. Ons advies luidt daarom: denk vroegtijdig na over zo'n proces, bepaal welke opties er liggen en praat eens met ondernemers die dit al achter de rug hebben."

DRIE KAPITEINS

De emotionele kant doet zich nog sterker gelden bij bedrijfsoverdracht binnen de familiesfeer. "Zeker in dat geval raad ik de betrokkenen met klem aan om een externe partij in te schakelen, die het opvolgingstraject onder de loep neemt en adviseert," meent Schuiteman. "Test de beoogde opvolger op bekwaamheid en betreft het meer broers, zussen, neven, nichten of partners, onderzoek dan of zij in staat blijken als team te functioneren. Anders gezegd: of ze complementair aan elkaar zijn. Drie kapiteins

op één schip, moet je dat willen? Spreek open en eerlijk met elkaar, ook al voelt dat niet altijd makkelijk, wanneer oude en langsepende kwesties op tafel komen. Soms heeft de aanhang een nog scherpere mening dan de directe familieleden zelf. Houd vooral rekening met iedereen die een rol zou kunnen spelen. Soms achten ondernemers een deel van hun kinderen nog te jong of denken ze dat er geen interesse bij ze leeft om de zaak voort te zetten. Een aanname, dus. Wij organiseren daarom graag een gesprek aan de keukentafel met iedereen erbij. Het gebeurt meer dan eens dat een kind dan opstaat en onverwacht aangeeft best actief in de zaak te willen worden."

MISVERSTANDEN

Transparantie over de plannen neemt ook andere potentiële misverstanden (en erger) weg. Schuiteman: "Nemen bijvoorbeeld twee van de vier kinderen de zaak over, maak dan goede afspraken over de waardebeoordeling, zodat de andere twee zich niet tekortgedaan voelen.



"De accountancy werkt heel planmatig, terwijl corporate finance om een projectmatige benadering vraagt", aldus Evert Hein Schuiteman



36

Hoe je dat inricht, hangt maar net af van wat de ouders vinden. Zo kan best meespelen dat de twee gegadigden binnen het gezin al jaren in het bedrijf meegeholpen hebben en de twee andere kinderen niet. De ondernemers moeten dit zelf beslissen, maar via goed advies maken wij hen wel bewust van de opties. Wie speelt straks welke rol? Kijk daarbij ook naar de verre toekomst en stel eventueel een familiestatuuut op. Misschien blijkt een zoon of dochter niet capabel om het bedrijf voort te zetten. Sommige ondernemers zien dat zelf direct in, andere moet je een spiegel voorhouden. Dat doen wij in vragende vorm, zonder te oordelen. Mogelijk blijkt het een betere optie om de zaak aan een externe partij te verkopen."

EERST ELDERS WERKEN

Dit laatste kan volgens Schuiteman aan de orde zijn wanneer er een spanningsveld bestaat tussen het verwachtingspatroon van een dominante ondernemer en de reëel haalbare prestaties van zijn beoogde opvolger(s). "Dat leidt wellicht tot grote frustratie bij de kinderen en werpt voor hen de vraag op: 'Wil ik het bedrijf wel overnemen?' Overigens blijkt het dikwijls een goed idee als de nieuwe generatie eerst een aantal jaren elders gaat werken,

enerzijds om brede ervaring op te doen, anderzijds om meer draagvlak te vergaren bij het personeel. Als je net van school komt en direct bij je entree in het bedrijf de lakens uitdeelt, valt dat niet altijd goed." Schuiteman hamert op de timing bij het maken van afspraken. "Doe dat op het moment dat je goed met elkaar door één deur kunt. Zodra het namelijk écht nodig is, lukt het meestal niet meer, vanwege weggezakt vertrouwen. Partijen met onderling uitstekende ervaringen denken daar vaak te makkelijk over."

WAARDE VERSCHILT VAN PRIJS

In de begeleidende, adviserende en waarde-bepalende rol benadert Schuiteman Corporate Finance de case van een bedrijfsovername met een positief-kritische blik. "Wij zullen niet klakkeloos 'ja' knikken, maar we denken wel creatief en oplossingsgericht. Je kunt allerlei redenen verzinnen om iets niet te doen, terwijl het juist de kunst is om een manier te vinden waarop het wél lukt. Er leiden meer wegen naar Rome. In de accountancywereld onderscheiden wij ons door een groot nationaal netwerk, waarbij we veel investeren in relaties bij wie we profielen kunnen uitzetten, met voor hen het vertrouwen dat we qua over

te nemen bedrijven iets goeds aanbieden. Internationaal werken we samen met partners op dit gebied. Met een achtergrond in business valuation en een brede praktijkervaring binnen het bedrijfsleven weten we wat er in de markt speelt en hoe we de waarde van een onderneming moeten bepalen. Die verschilt soms van de daadwerkelijke overnameprijs. Het komt voor dat strategische partijen meer betalen, maar ook dat een verliesgevend bedrijf een bepaalde potentie heeft. Vertegenwoordigt dat een waarde, wanneer de overnamekandidaat het in de toekomst dient te gaan waarmaken? Wat doe je met een zaak die erg rondom één persoon - de ondernemer - hangt? Hoe spring je om met de waarde richting medewerkers die op het punt staan te participeren en vinden dat de behaalde successen mede op hun conto komen? Allemaal ingewikkelde vraagstukken, die het noodzakelijk maken te communiceren, heldere afspraken vast te leggen en een begeleidende, adviserende partij in te schakelen. Dat is cruciaal voor de toekomst van het bedrijf."

www.schuitemancorporatefinance.com