



Martien Steijven

Ook dit kwartaal nodigde Robèrt Molenaar van Rühl Haegens Molenaar enkele relaties uit voor een rondetafelgesprek. Tijdens een lunch in Regardz Eindhoven spraken zij over het kopen van een bedrijf. Aanwezig waren: Martien Steijven van Steijven & Bonnier advocaten, Albert Dominicus van Adcorporate, Ad Staals van Ursaan Verpakkingen bv, Han Gasseling van de ING Bank, Bert Lippens van Jonker Advies Corporate Finance en Wietse Wissema van Alligator Plastics bv. Allemaal hebben zij te maken of te maken gehad met bedrijfsvername.

Bedrijfsoverdracht: het kopen van een bedrijf

Team van specialisten

Martien: "Ik heb me ontwikkeld tot transactieadvocaat en houd me dus bezig met het aan- en verkopen van ondernemingen. Dikwijls is een overname een heel ingrijpend en emotioneel proces, zowel voor koper als voor verkoper. Dat geldt zeker wanneer het gaat om een management buy-in. Dat komt door de onzekerheid die het ondernemerschap met zich meebrengt. Daarnaast is de verkoper meestal erg aan zijn bedrijf gehecht. Ik vind het van groot belang om al bij het begin van het overnameproces met alle specialisten bij elkaar te gaan zitten. Een advocaat, fiscalist en accountant bekijken samen, aan de hand van de jaarrekening, hoe het bedrijf in elkaar zit en waar problemen kunnen ontstaan. Als je dat goed op elkaar afstemt, creëer je toegevoegde waarde."

Albert: "De complexiteit van het onderwerp vraagt in ieder geval om een netwerk van gespecialiseerde adviseurs. Je moet kennis hebben van veel verschillende onderwerpen."

Robèrt: "We leven in een tijd waarin de klant steeds kritischer wordt. Ondernemers bezitten zelf veel meer kennis. Hierdoor ontstaat een druk op de adviseurs.

Zij moeten voor bepaalde onderwerpen andere specialisten inschakelen. Je kunt het niet meer allemaal alleen doen."

Rol emotie

Han: "Als rayondirecteur van ING Bank Eindhoven kom ik veel in aanraking met bedrijfsopvolging. We merken dat het een emotioneel proces is. Dat geldt voor de kopende partij, maar vooral ook aan de verkoperskant. Voorheen hield de bankwereld dat erbuiten, terwijl je het emotionele aspect juist wel op waarde moet schatten. Om een overnametraject goed te kunnen begeleiden en begrijpen, werken we met een bedrijfsoverdrachtsteam. Ook organiseren we lunchsessies voor DGA's, zodat ze samen van gedachten kunnen wisselen over dit onderwerp."

Bert: "Sinds 2000 werk ik bij Jonker Advies Corporate Finance aan zowel aankoop- als verkoopzijde. Regelmatig wisselt mijn rol en het is aardig om daarin te spiegelen. Emotie speelt daarin inderdaad vaak een grote rol en mag niet onderschat worden. Wat is nou de beweegreden om de zaak wel of niet te verkopen aan een bepaalde partij?"

Ad: "In 2006 heb ik samen met mijn compagnon het bedrijf Ursaan Verpakkingen overgenomen. In eerste instantie wilden we de firma zonder adviseur kopen, maar dat dreigde door emotionele zaken mis te lopen. Het probleem was dat mijn compagnon het bedrijf door en door kende. Hij had alle knowhow om de waarde van het bedrijf te bepalen en kende de eigenaresse goed. Toen zij jaren daarvoor haar man verloor en noodgedwongen het bedrijf moest voortzetten, nam ze hem aan om dit vorm te geven. Door de sterke band dachten we dat we er makkelijk samen uit zouden komen, maar dat was juist niet zo. Het grootste probleem was dat samenwerkende mensen tegenover elkaar kwamen te staan. Beide partijen begrepen elkaar niet. Je kunt de waarde van een bedrijf natuurlijk op veel verschillende manieren berekenen en onze gedachten daarover verschillenden aanzienlijk. Voor de eigenaresse was het echt 'haar kindje', terwijl wij naar de feiten keken. Uiteindelijk hebben we Adcorporate als adviseur in de hand genomen. Vanaf dat moment werd er op een ander niveau met elkaar gesproken."



Bert Lippens



Robèrt Molenaar



Han Gasseling



Ad Staals



Wietse Wissema



Albert Dominicus

Goodwill

Ad: "Mijn compagnon speelde een grote rol tijdens de overname, omdat hij het bedrijf al voor het grootste deel leidde."

Robèrt: "Op het moment dat koper en verkoper elkaar kennen, heeft een managementbuy-out een heel andere dynamiek. Je loopt dan al snel tegen het verschil tussen waarde en prijs aan, zeker als je te maken hebt met een koper die al lang in het bedrijf werkt en zelf goodwill heeft gekweekt. De koper is meestal niet bereid voor zijn eigen goodwill te betalen. Dat is een lastige situatie. En wat meespeelt is dat je het de ander kunt en dat is niet te waarderen in geld."

Wietse: "In mei 2007 heb ik Alligator Plastics overgenomen. Ik werkte al vanaf 1996 bij Alligator Plastics en in 1999 werd ik er directeur. Ik heb het bedrijf voor een groot deel ontwikkeld tot wat het nu is. Er is een grote omzetstijging gerealiseerd en de resultaten zijn goed. Voordat ik het bedrijf overnam, heb ik er dus zelf al veel ingebracht, terwijl de inbreng van de holding minimaal was. Bij de overname komt het er dan op neer dat je moet afrekenen voor je eigen inzet. Uiteindelijk ben ik wel tevreden over de prijs. Aan de ene kant wist de eigenaar dat ik het graag wilde heb-

ben. Aan de andere kant zou ik het bedrijf verlaten als ik het niet kon kopen. Dat was voor mij een sterk punt tijdens de onderhandeling."

Waardebepaling

Albert: "Voor de verkopende partij speelt de energie die zij in het bedrijf heeft gestoken vaak een rol, terwijl het daar niet om draait. Het gaat erom wat de verdien capaciteit in de toekomst is. Leg dat maar eens uit aan iemand die twintig jaar hard voor zijn eigen zaak heeft gewerkt. Vaak heeft de verkopende partij een heel andere beleving van de gevoelsmatige waarde van een bedrijf dan de prijs die zij uiteindelijk kan realiseren."

Wietse: "Ik denk dat je de waarde globaal best goed kunt inschatten. De prijs die ik van tevoren in gedachten had, zat in de juiste richting. Wat dat betreft kunnen alle berekeningen en ingewikkelde formules wat mij betreft overboord."

Robèrt: "Bij de financiering van het bedrijf is de waardebeoordeling niet altijd het eigen vermogen dat zichtbaar de doorslag geeft. Vaak geeft het onzichtbare stuk, de stille reserves en goodwill, reden voor discussie. Dat geldt zowel voor de koper als de verko-

per. Maar wil je iets ontastbaars wel financieren? Hoe waardeer je die verdien capaciteit?"

Wietse: "Voor mij is het eerste gesprek heel belangrijk geweest. Dat ging over wat voor potentie het bedrijf had en hoe de eigenaar erin stond."

Bert: "Soms is de verkopende partij bereid mee te financieren. Hij kan hiervoor een bepaald belang krijgen of een lening verstrekken. Dit is ook om vertrouwen uit te spreken naar de bank toe die de overname financiert. Als we de koper begeleiden, proberen we de zeggenschap van de verkoper over het nog te ontvangen bedrag zo veel mogelijk te beperken. Aan de andere kant is het voor de verkoper juist wel belangrijk een bepaalde zekerheid te krijgen. Hoe houdt hij de regie over het stuk uitgestelde betaling?"

Visie

Han: "De bank heeft er ook belang bij om de zekerheid van de oud-eigenaar erbij te halen voor de continuïteit van het bedrijf. Het succes van een bedrijf kan heel persoonsgebonden zijn. Uiteraard is de historie van de onderneming heel belangrijk. Vaak kijkt de bank ook een stukje terug in de cashflow. Meestal komen ineens de mooiste prognoses uit de kast. Je

moet goed met de ondernemer spreken en zijn visie in kaart brengen, zodat je in ieder geval een deel van die prognose kunt meenemen in de financieringsbasis."

Albert: "Visie is het meest belangrijk. Als er geen visie zit in de overname, in je financieringsverhoudingen, in hoe je dingen afsprekt et cetera, wordt het niks."

Robèrt: "Bij een overname wordt het ondernemerschap op een weegschaal gelegd. In je ondernemersplan moet je je visie vertalen naar euro's. Welke basis heeft het bedrijf? Welke mensen ga je aannemen? Waarin ga je investeren? Welke markten ga je bedienen en welke niet meer? Dat zijn dingen die je moet terugzien in de cijfers."

Han: "Voor het verkrijgen van een duidelijke visie is het weer noodzakelijk om op tijd met elkaar aan tafel te gaan zitten. Dat geldt voor ons allemaal. Op het moment dat je met een bedrijf aan tafel zit, krijg je ook veel van de visie en perspectieven mee die de onderneming heeft. De crux is dat je, als je op het laatste moment wordt ingeschakeld, minder kunt doen dan wanneer je er vanaf het begin bij betrokken bent."

Tips

Jonker Advies Corporate Finance en Adcorporate hebben verschillende tips voor mensen die een bedrijf willen kopen. Een greep uit de adviezen:

- Stel vooraf een lijst met voorwaarden samen waaraan het over te nemen bedrijf moet voldoen. Onderzoek het bestaan van deze voorwaarden voordat u tot een overname besluit.
- Stel u terughoudend op bij saneringsgevallen die op het eerste gezicht voordelig lijken. De kosten van sanering kunnen namelijk enorm oplopen, terwijl u een forse prijs voor een goed renderend bedrijf relatief snel kunt terugverdienen.
- Hecht grote waarde aan het bestaan van een goede administratieve organisatie binnen het over te nemen bedrijf. Een goede besluitvorming vereist betrouwbare cijfers.
- Zorg voor een gedegen financiering van de aankoop en ga daarbij niet over uw herstellpotentie heen. Bij een fiasco mag het verlies niet de continuïteit van het geheel aantasten.

• Plan uw overname, onderzoek systematisch en maak hier voldoende tijd voor vrij. Laat u niet door medegegadigden verleiden tot een bovenmatige aankoopprijs.

• Vergeet niet ook de kredietwaardigheid van het bedrijf dat u wenst te kopen te beoordelen.

• Staar u niet blind op financiële gegevens. U moet ook genoeg weten over de bedrijfscultuur, de deugdelijkheid van bedrijfsmiddelen, (informele) afspraken met het personeel en de relaties met klanten en leveranciers.

• Mogelijke synergievoordelen worden vaak tenietgedaan door extra kosten. Wees realistisch over eventuele nadelen.

• Stap weloverwogen in een bedrijfsovername. Ook al heeft u in uw planning een overname als strategisch issue gedefinieerd en onderzocht, een gedegen voorbereiding is essentieel om het beste uit de onderhandelingen te halen en te voorkomen dat u een kat in de zak koopt.

• Voor het zoeken van overnamekandidaten staan er diverse bronnen tot uw beschikking waar vraag en aanbod bij elkaar worden gebracht, zoals de Ondernemingsbeurs van de KvK en bedrijventekoop.nl.