

Bedrijfsovernames vragen om goede begeleiding

# “Het totstandbrengen van een deal draait voor 75 % om psychologie”

*Bedrijfsovername, het is de meest ingrijpende beslissing die een verkopend ondernemer in zijn carrière neemt. Ook voor de koper van een bedrijf of van onderdelen daarvan, is een goede koop met structurele groei- en winstpotentie van het allergrootste belang. Kortom, bedrijfsovernames houden veel ondernemers bezig en daarom vroeg Het Ondernemersbelang twee specialisten, Rob Beeren van Diligence en Willem Smeets van Horlings accountants en belastingadviseurs, op enkele stellingen en vragen te reageren.*

**B**eerens is partner bij Diligence, dat in het proces van bedrijfsovernames begeleidt en bemiddelt. “Wij zoeken en brengen kopers en verkopers bij elkaar en werken voor of de koper of de verkoper. Vooral in deze tijd zoeken we ook investeerders en koppelen hen aan ondernemers die bijvoorbeeld zoeken naar financiering voor hun groeiplannen.” Beeren en zijn collega’s richten zich op het MKB en begeleiden het complete overnameproces: van het in kaart brengen van de te kopen of verkopen onderneming en het schrijven van een informatiememorandum tot het uitonderhandelen van de deal. “Onze kennis is zeer breed en dat is ook van belang bij een thema als bedrijfsovername, waar veel aspecten bij komen kijken. Wat ook helpt is dat we uitstekend onze weg in de markt vinden. Dankzij ons uitgebreide netwerk slagen wij erin partijen te koppelen.”

Smeets is partner bij Horlings accountants en belastingadviseurs. “Onze rol ligt in het verlengde van de rol van de algemeen accountant. Circa negentig procent van onze klanten zijn ondernemers die hun eigen zaak hebben, de directeur-grotaandeelhouders. Wij hebben primair een zorgplicht jegens die dga dat zijn zaken goed op orde zijn en hij voldoet aan wet- en regelgeving. Anderzijds vullen we onze rol als eerstelijns adviseur in. Dat betekent onder meer dat een ondernemer die wil verkopen, klaar moet zijn voor het moment dat een

overdracht plaatsvindt. We begeleiden zowel de integrale bedrijfsoverdracht als de verkoop van onderdelen daarvan. Voor de potentiële koper doen wij het overnameonderzoek. Voor de potentiële verkoper doen wij een vergelijkbaar vooronderzoek. Op basis van de uitkomsten hiervan kan hij zijn bedrijf goed en realistisch in de etalage zetten.”

**Een bedrijfsovername is niet zomaar geregeld. Men zal een specialist moeten inschakelen. Maar wanneer is het voor een ondernemer de juiste tijd om dat te doen?**

Beeren: “Overnametrajecten zijn inderdaad niet zomaar geregeld. Het gaat om complexe trajecten die vaak langer duren dan je op voorhand zou verwachten. Persoonlijk vind ik dat een ondernemer een specialist in moet schakelen op het moment dat hij begint te twijfelen of hij zijn zaak nog veel langer wil voortzetten en de verkoopvraag bij hem begint op te borrelen. Dat is het moment waarop een specialist, zoals Diligence, als zijn klankbord kan fungeren en alle relevante argumenten voor en tegen de verkoop met hem op een rijtje kan zetten.”

Smeets: “Het verschil met Rob is dat wij op dat moment al langer met de ondernemer aan tafel zitten, wat inherent is aan onze dienstverlening als accountant en fiscaal adviseur. Voor ons is het contact er al



Rob Beeren & Willem Smeets

wanneer een ondernemer zich die vraag nog helemaal niet stelt. De eventuele fase van verkoop vloeit voor ons op natuurlijke wijze voort uit de bestaande relatie die wij al hebben met de ondernemer. Wij zijn dus niet louter en alleen met dat koop- en verkoopproces bezig, maar zijn onderdeel van een heel lang traject waarbij de ondernemer te allen tijde verkooprijp moet



zijn, zonder dat wij überhaupt nog over een mogelijke verkoop praten."

*"Over het algemeen hebben verkopers geen idee van de waarde van hun bedrijf"*

**Ondernemers weten vaak moeilijk de waarde van hun bedrijf in te schatten, wat een eventuele bedrijfsovername lastig maakt.**

Beeren: "Dat is zeker waar. Over het algemeen hebben verkopers geen idee van de waarde van hun bedrijf. Men focust meestal op bezittingen en heeft geen oog voor de schuldenkant van de eigen balans. Ook is er vaak sprake van wishful thinking: de verkopende dga wil dat het bedrijf opbrengt wat hij de komende jaren aan geld denkt nodig te hebben, maar dat heeft niets met de waarde van het bedrijf te maken. En de koper wil slechts een realistische (markt)waarde betalen, die hij in een periode van vijf jaar kan terugverdienen. Het onderhandelen over de prijs is dan ook al een vak apart."

Smeets: "Dat herken ik. Het begint voor ons dan ook met het voorhouden van een spiegel. Want een ondernemer die vele jaren bezig is geweest zijn bedrijf op te bouwen heeft vaak geen oog voor de reële onzekerheid waar hij als ondernemer mee te maken heeft. Hij is vaak te optimistisch en ervan overtuigd dat ook het volgende jaar mooie resultaten zal brengen. Hij rekent erop dat de opdrachten ook volgend jaar weer binnen zullen komen, omdat dat altijd zo is gegaan. Een koper vindt dat allemaal prachtig, maar die is veel geïnteresseerder in getekende contracten. Een verkoper heeft vaak een te rooskleurig beeld van wat zijn bedrijf zal opbrengen."

**De overname van een familiebedrijf van ouder op kind lijkt eenvoudig, maar emoties spelen altijd een rol. Hoe leid je dat in goede banen?**

Beeren: "Nee, deze overnamevorm is zeker niet de makkelijkste. Er kleven grote risico's aan, aangezien partijen de neiging hebben te makkelijk te denken over het gladstrijken van zakelijke hobbels, omdat ze immers familie zijn. Ze denken het vaak onder begeleiding van één persoon, de eigen accountant of een bemiddelaar, af te kunnen. Terwijl ik juist bij deze overnames dringend adviseer dat zowel de ouder als het overnemende kind ieder een bemiddelaar in de arm nemen. Want de emoties gieren door de tent als het gaat om familie en geld, dat is een explosief mengsel. Sowieso speelt emotie vaak een flinke rol. Het totstandbrengen van een deal draait voor 75% om psychologie."

Smeets: "Helemaal eens. Ook daar waar er meerdere kinderen betrokken zijn, maar

één kind met de zaak verdergaat, is het spitsroeden lopen. Gaat het bijvoorbeeld heel goed met het bedrijf, dan kan het idee ontstaan dat het overnemende kind de zaak voor een appel en een ei heeft gekregen. Dat kan kwaad bloed zetten bij de andere kinderen. Andersom kan het zo zijn dat het overnemende kind het idee heeft dat het alle risico's loopt, terwijl de andere erfgenamen er met de vruchten vandoor gaan. En daarbij kunnen echtgenoten aan de 'koude kant' ook nog hun stempel drukken. Het is dus absoluut essentieel om genoeg specialistische expertise in te schakelen om deze overname goed vorm te geven."

*"De emoties gieren door de tent als het gaat om familie en geld, dat is een explosief mengsel"*

**De huidige economische omstandigheden zijn per saldo gunstiger voor de koper van een bedrijf dan voor de verkoper daarvan. Beste advies: niet verkopen dus, maar nog een paar jaar doordraaien.**

Beeren: "Ik snap die gedachte, maar het is óók zo dat er momenteel weinig te koop staat, wat vaak samenhangt met de minder goede bedrijfsresultaten van de afgelopen jaren. Dat laatste drukt inderdaad de overnameprijs."

Anderzijds is er juist bij het huidige beperkte aanbod veel belangstelling voor mooie bedrijven. Wat prima mogelijkheden biedt om toch een goede prijs te maken."

**Wat zijn de do's en don't's bij bedrijfs-overnames?**

Smeets: "Ga nooit overhaast te werk, maar zorg dat je goed voorbereid bent. En goed voorbereid kun je nooit helemaal zijn zonder specialist die je ondersteunt en begeleidt."

Beeren: "Het is al vaak aangetoond dat het zonder begeleiding misgaat, want de overnameweg kent vele valkuilen. Je maakt dus gegarandeerd beginnersfouten, waar je zwaar op wordt afgerekend. Wees ook open naar de wederpartij over wat je weet, heb geen geheimen. Want alles wordt toch wel gevonden, tijdens de due diligence of later."