

Het middelgrote bedrijfsleven wordt aan zijn lot overgelaten als het aankomt op fusies en overnames, zegt Ir. Hans van Ierland MBA, managing partner van Holland Corporate Finance: 'De grote accountants en consultancy-maatschappijen en de banken kijken toch vooral naar de beursgerelateerde transacties, er is heel weinig aandacht voor het segment waarbij het gaat om transacties tussen de vijf en vijftig miljoen. Terwijl dit toch een absolute groeiemarkt is.'

Van Ierland nam, samen met drs. Maarten J. Wolleswinkel twee jaar geleden het initiatief om Holland Corporate Finance op te richten. Van Ierland had onder andere ervaring opgedaan bij Shell en was als adviseur bij een groot accountants- en consultancy-multinational betrokken geweest bij vele overnames en fusies. Vanuit die positie begeleidde hij ook Wolleswinkel, die een turn-around had gerealiseerd bij een bedrijf in narcose en beademingsapparatuur. 'De technologie was gereed, maar we moesten een grotere partij zoeken om het product internationaal op de Bühne te krijgen. Dat zoeken naar en vinden van een geschikt onderneming die jouw bedrijf wil kopen, dat is een leerzaam proces geweest, moet ik zeggen. Vol met onverwachte wendingen, valkuilen etc. Uiteindelijk is het gelukt ja en besloot ik samen met Hans van Ierland de ervaringen toe te passen binnen Holland Corporate Finance.'

In die zin is Holland Corporate Finance ook een opmerkelijk bedrijf. Enerzijds is er de wetenschappelijke en rationele benadering van de consultant in de figuur van Van Ierland, aan de andere kant is er de ervaring van Wolleswinkel die als directeur-eigenaar aan den lijve heeft ondervonden welke problemen gepaard gaan met een overname. Van Ierland: 'Voor onze cliënten is die combinatie ook een heel prettige: ze krijgen uit de praktijk van een collega-ondernemer te horen wat er allemaal te verwachten valt. Dat wordt zeer gewaardeerd.'

Globalisering

Het aantal overnames in ons land neemt fors toe. Middelgrote ondernemingen lijken een gewillige prooi te zijn voor grotere bedrijven of multinationals. Aan de andere kant moet worden geconstateerd dat ook de eigenaren van overname-kandidaten beseffen dat er in een wereld die bol staat van globalisering, grootschaligheid en efficiency nog maar weinig plaats is voor een kleiner bedrijf. Wolleswinkel: 'Als ondernemer sta je voor de keuze: of je groeit snel naar een internationale positie of je blijft een lokale nichespeler. Middelgroot zijn, nee, dat werkt niet meer in Europa. Ik zeg niet dat er straks geen middelgrote bedrijven meer zijn, want er is natuurlijk altijd aanwas van onderuit. Maar bij een bepaalde omvang moet je je als ondernemer afvragen hoe je marktpositie is. Is die verdedigbaar, hoe is die over tien jaar.'

Het is, zo beaamt ook Van Ierland, voor veel ondernemers een kwestie van 'te groot voor het tafellaken en te klein voor het servet': 'Wat daarbij meespeelt, zeker bij de familiebedrijven, is dat de kinderen op een veel meer rationele manier tegen de onderneming aankijken. Die jongere generatie ziet de ontwikkelingen, ziet de wereld veranderen. En onderkent dat het niet altijd mogelijk is als middelgroot familiebedrijf te overleven.' Overigens willen Van Ierland en Wolleswinkel niet de indruk wekken dat een kleine onderneming altijd gedoemd is te sneven in het geweld van de multinationals. De laatste: 'Het hebben van een kleine markt betekent niet dat het om een onverdedigbare markt gaat. Neen, het is de niche waar je je met je onderneming in begeeft. En...wat is de cutting edge van je producten en diensten. Als dat er is, kun je uitstekend bestaan. Maar zonder, tja, dan wordt het op den duur erg moeilijk.'

Wat Holland Corporate Finance zelf onderscheidt van grote partijen, is het begrip voor de ondernemer. Van Ierland: 'Iemand die zijn bedrijf verkoopt, wordt geconfronteerd met enorm emotionele momenten. Die wil desnoods in het weekeinde of 's avonds laat nog met zijn adviseur kunnen praten. Daarin onderscheiden wij ons. Begrip voor de positie.' Holland Corporate Finance is gespecialiseerd in een aantal activiteiten. Enerzijds begeleiden de consultants ondernemers die hun bedrijf verkopen. Daarnaast worden ook geschikte partijen gezocht om een overname te realiseren, zowel kopende als verkopende partijen. Holland Corporate Finance staat daarbij vanzelfsprekend altijd de opdrachtgever terzijde. Op die manier kunnen conflicterende situaties op een goede manier worden voorkomen.

Bouwers

Dat veel middelgrote ondernemingen thans 'in de etalage' worden gezet, heeft vooral te maken

met de generatie van ondernemers. De 'builders' noemt Wolleswinkel deze: 'De harde werkers, die het bedrijf opgebouwd hebben. Maar je hebt in deze tijd 'runners' nodig: fijnslijpers, die het bedrijf na het succes nu verder uitbouwen. Aan laten sluiten op markten en zorgen dat het organisatorisch en procesmatig allemaal perfect voor elkaar is. Die processen begeleiden we overigens ook: soms heeft een goed draaiend bedrijf een manager nodig, die het bedrijf voortzet, al dan niet met geleend kapitaal. Daarin worden wij ook als adviseurs betrokken.'

Het overgrote deel van de tijd en energie wordt evenwel besteed aan het bij de hand nemen van de ondernemer om hem langs de vele valkuilen van de verkoop te leiden. Van Ierland: 'In de praktijk worden we vaak te laat ingeschakeld, moet ik tot mijn spijt constateren. Als een ondernemer heeft gemerkt dat hij het op de een of andere manier toch niet zelf aankan, tja, dan kan er al enige schade zijn aangericht in het nadeel van de verkopende partij. Kijk, wat is het geval: die ondernemer, die verkoopt zijn bedrijf maar één keer. Dat is net als het verkopen van een huis: een grote ervaring zul je er nooit in opdoen, want het komt maar een enkele keer voor. Aan de andere kant van de tafel zit een partij die wel die ervaring heeft. Een grote multinational heeft natuurlijk vaker bedrijven gekocht en dus ook vaker met dat bijltje gehakt. Die kennen het klappen van de zweep en alle aspecten die er bij zo'n traject komen kijken. Dat verlies je als je je niet voldoende voorbereidt. Wij hebben wel die ervaring, omdat we inmiddels bij vele processen zijn betrokken.'

Wolleswinkel stelt vast dat er ook nog veel ondernemers het niet nodig achten om een externe deskundige in te schakelen. 'Men vindt ons soms ook te duur. Maar inmiddels weten we uit de praktijk dat die bedrijven die zelf hun verkoop regelen, zich financieel te kort doen en niet dat uit hun verkoop hebben gehaald wat mogelijk was. Wij verdienen onszelf terug en dat heeft weer alles te maken met de ervaring die wij hebben. Een ondernemer kan zich in een onderhandelingstraject met een multinational geen beginnersfouten veroorloven! Daarmee



De heren ir. H. van Ierland en drs. M.J. Wolleswinkel (r)

zakt onmiddellijk de waarde en de prijs. En ik durf te stellen dat er veel van die fouten gemaakt worden door ondernemers die hun eigen verkoop regelen.'

Rendement

Fouten als het al te snel doorspelen van gevoelige informatie, het niet voorhanden hebben van alternatieve partijen, geen fiscale en juridische deskundigheid hebben en vooral: door de emotie van de verkoop de realiteit uit het oog verliezen, zijn vaak de oorzaak dat de verkoop niet dat rendement oplevert, waar men gezien de economische waarde recht op heeft. Maar er zijn andere zaken die men over het hoofd ziet, zegt Van Ierland: 'Vaak wordt te laat besloten tot een verkoop. Bijvoorbeeld als het al een beetje bergafwaarts gaat. Een andere kwestie: een ondernemer die begin vijftig is moet nu al beginnen na te denken over de verkoop van zijn bedrijf. Immers, het hele traject kan al met al nog vijf jaar in beslag nemen. Het gaat om een goede koper, de onderhandelingen en contracten; dat duurt al snel één, twee jaar. Vaak wil de kopende partij dan ook nog dat de ondernemer nog een

Beginnersfouten kun je je niet veroorloven

Holland Corporate Finance staat ondernemer terzijde in lastig verkooptraject

Het verkopen van een onderneming is een complexe bezigheid. In de eerste plaats al omdat een traject moet worden afgelegd vol valkuilen en onverwachte drempels. Daarnaast is het geen activiteit waarin men een grote ervaring zal opbouwen, omdat het vaak bij die ene transactie blijft. Tegelijk moet dan worden geconstateerd dat in een onderhandelingsproces externe deskundigen absoluut noodzakelijk zijn. Holland Corporate Finance heeft zich met veel succes opgeworpen als adviseurs bij bedrijfsovernames en constateert dat nog al te vaak externe hulp in feite te laat wordt ingeroepen.

jaar of twee, drie het bedrijf blijft leiden. Ook het hebben van een goede opvolger is van belang: de waarde van een bedrijf gaat namelijk omhoog als de continuïteit van het management goed geregeld is. Ook dat wordt vaak vergeten.'

Wolleswinkel heeft in de praktijk ook gemerkt dat de winstgevendheid van een bedrijf te veel wordt gecamoufleerd. De verkoper moet dus al enkele jaren van te voren de winstgevendheid opvoeren, zodat je een echt aantrekkelijke partij bent. Financieel-technisch moet je je dus ook goed voorbereiden.

Inmiddels heeft Holland Corporate Finance in Amsterdam een groot aantal overnames, fusies en aanverwante transacties begeleid. En aldus voorkomen dat de betrokken onderneming 'door schade en schande wijs is geworden'. Vooral is de positie van de senior-consultants van Holland Corporate Finance ook om een buffer te zijn tussen enerzijds de directeur-groootaandeelhouder en de kopende partij. Onafhankelijkheid speelt dan een rol,

maar ook een zekere afstandelijkheid. 'Nogmaals, die binding die een eigenaar heeft met zijn bedrijf, zijn personeel en alle bijkomende zaken, tja, dat kan in een onderhandeling worden uitgehuut in zijn nadeel. De emotie gaat dan overheersen. De onafhankelijke deskundige kan in die fase veel beter onderhandelen', aldus Maarten Wolleswinkel.

Holland Corporate Finance is inmiddels zeer succesvol. Hoewel het bureau weinig reclame maakt, zijn de successtories inmiddels wel doorgedrongen in ondernemend Nederland. Desondanks constateren beide managing partners nog altijd dat ondernemers trachten op eigen houtje de honderden valkuilen te omzeilen. Met als resultaat een ronduit slechte verkoop. Van Ierland tot slot: 'Het is al gezegd: in dat proces kun je je beginnersfouten niet veroorloven. Bovendien is het een vervelend traject: als ondernemer ben je trots op je bedrijf. Je hebt ook een zekere bedrijfsblindheid. Maar die tegenpartij, die zal alleen de negatieve kanten zien. Dat kan pijn doen. Een onafhankelijke buffer heb je dan absoluut nodig. Dat is onze taak.' □