



ONS ADAGIUM

Magazine over bedrijfsoverdracht

'Versterking heeft ons bedrijf gered,
samen ben je sterker'

'Op zoek naar opvolging
is soms gewoon moeilijk'

'Het bedrijf verkopen en loslaten,
dat was mijn doel'

NUMMER132015
Uitgave van Adagium

Voorwoord

Met trots presenteren we ons herfstmagazine van 2015. Alweer nummer 13!

In dit nummer kijken we terug op de zomermaanden van dit jaar. We hebben geconstateerd dat de markt voor fusie en overname weer flink aantrekt. Uit algemene signalen zien we dat ondernemers weer gaan focussen op de toekomst. Dat betekent, zo zien wij in onze eigen praktijk, dat er weer veel vraag is naar advies om te spreken over de volgende stap voor ondernemers. Dit jaar hebben wij al ruim 12 deals afgerond en de verwachting is dat we in het vierde kwartaal nog meer deals afronden.

Naast de verhalen van ondernemers waar we graag voor gewerkt hebben en die graag hun verhalen met u wens te delen staat in dit magazine ook een verhaal over de one tier board. Een onderwerp dat wij steeds meer zien in bedrijven en waar partner/vennoot Han Galema van ons kantoor mee is afgestudeerd aan Nyenrode Business University.

Als we terugkijken naar de afgelopen zomer dan zien we ook dat we dit jaar voor de eerste keer een nieuw event hebben georganiseerd. Ruim 5 jaar hebben we in het voorjaar Lentekriebels georganiseerd voor een geselecteerd gezelschap waarbij we altijd een spreker van naam hebben gehad. Dit jaar hebben we die traditie beëindigd en zijn we overgegaan op een nieuw event dat hopelijk ook een traditie gaat worden namelijk: De Zomerborrel. Een event op ons eigen terrein waarbij iedereen welkom is waar we zaken mee doen en hebben gedaan. Een event waar het festivalgevoel voorop moest staan. Een event waar iedereen welkom is, wat laagdrempelig is en waar mensen graag naartoe komen om met elkaar te netwerken. Wij zorgen dan wel voor de bubbels en de hapjes. We kijken terug op een leuke middag met veel bezoekers.

Wij wensen iedereen een fantastisch vierde kwartaal toe.

Team Adagium

Nieuws

DGA's die los willen komen van de dagelijkse leiding

Je wilt graag afscheid nemen van je bedrijf maar dat doe je als DGA niet zomaar. Dat gaat gepaard met emoties: het loslaten van je bedrijf en het stokje overdragen. Vaak heeft de afscheidnemende DGA ook nog aandelen. Hoe laat je dan los en hou je grip op het bedrijf?

Heldere afspraken maken is ons advies, maar vaak is niet alles te overzien. Keuzes moeten gemaakt worden. Het dilemma van de scheidende DGA is helder: "hoe houd ik grip op het bedrijf waar ik aandelen heb, zonder mijn opvolger operationeel voor de voeten te lopen?"

Vaak zien we dat de DGA doorgaat als commissaris of geleidelijk terugtrekt. De Nederlandse wet kent echter twee bestuursmodellen voor bedrijven, governance genaamd. Zo kennen we het 'two tier'-model: de commissaris vraagt de directie om informatie en mag een onafhankelijke mening hebben. Het alternatief is een 'one tier'-model. Hier wordt de senior een non-executive director. Hij blijft medeverantwoordelijk voor besluiten en heeft toegang tot alle informatie. Alle afspraken zijn formeel vastgelegd. Bij het MKB worden zaken vaak anders geregeld. Deze modellen zijn ondergewaardeerd. Er wordt gehandeld op goed vertrouwen, maar daardoor heerst er vaak onduidelijkheid. Vandaar dat we vaak voor het MKB een derde alternatief voorleggen: de senior is er nog wel, maar operationeel niet. Hij wordt door niemand meer operationeel aangesproken. Helderheid voor iedereen binnen de organisatie en de DGA kan rustig aan loslaten. Uit de praktijk hebben we al eerste succesvolle evaluaties gehad.

Mocht u meer willen lezen over deze vorm, dan horen we het graag en kijken we graag met een kritische en adviserende blik naar uw onderneming, om samen te bepalen wat het beste bij uw situatie past.



‘Tijd voor leuke dingen’

“Ons leven was op de zaak in Heijen maar we hebben het werk zo lang gedaan. Tijd voor wat anders.” Het zijn de woorden van Annick Evers en Hans Bardoel. Door de verkoop van het bedrijf Evers Banden lijkt er rust te komen, bij beiden.

Evers Banden is opgericht door de vader van Annick. In de jaren zestig werd het bedrijf gestart en groeide in de loop van de jaren uit tot een bedrijf met meerdere filialen in de regio. In de jaren tachtig ging dochter Annick werken in het familiebedrijf. Ook haar inmiddels ex-man Hans werkte in het familiebedrijf. In 2001 namen de ouders een stapje terug en runden zij het bedrijf. Toen werd er ook besloten om door te gaan met de vestiging in Heijen. “Alles op één plek, zodat we alles vanuit één punt konden regelen.”

Ons leven

Het bedrijf was hun lust en leven. “Ons leven werd daar geleefd”, vertelt Annick. “Vriendinnen kwamen op de zaak koffie drinken. Zo ging. De zaken gingen goed.” Een jaar geleden werd duidelijk dat beiden toch wat anders wilden. “Ik heb dit werk zo lang gedaan”, vertelt Annick. “En bij ons was het ook duidelijk dat

de kinderen niet verder wilden in de zaak. We hebben toen besloten om een andere stap te zetten: verkoop. Ik wil gewoon dingen doen die ik leuk vind. Tijd voor mezelf.” Ook Hans ging daarin mee, hoewel hij de zaak nog niet helemaal los heeft gelaten en zo nog enkele dagen in Heijen is te vinden. “Loslaten blijkt voor mij wat lastiger te zijn maar dat komt nog wel.”

‘Goed’

Bij de verkoop heeft Adagium Annick en Hans begeleid. “De moeilijkheid zit hem vaak in alle juridische papieren en de financiële zaken. Adagium heeft dat prima geregeld”, laat Hans dan ook weten. “Mijn uitgangspunt was helder: bij de verkoop moest de naam veranderen. Evers Banden hield op met bestaan. Dat is geregeld. Nu is het boek gesloten. De dagen nu vliegen voorbij. Het is goed zo”, besluit Annick.



**‘Klanten vinden
het nog steeds jammer’**

'Ik had geen opvolger maar ook geen koper'

**Wat als er geen opvolging is in een familiebedrijf?
De Hollandsche IJssel, 's werelds eerste bouwer
van met glasvezel versterkte polyester silo's,
maakte het mee. Adagium hielp Adrie Groeneveld.
"Er is een goede oplossing gekomen."**

De Hollandsche IJssel is een bedrijf in een hele specifieke branche. Dat weet ook Adrie Groeneveld. "Ik kwam daar achter toen ik op zoek ging naar een opvolger. In de familie was er geen en een koper kon ik ook niet direct vinden." Het bedrijf waar Adrie ooit met zijn vader is gestart, kenmerkt zich door een uiterst stabiele en constante productie. "Wat ik wilde, was een oplossing voor mijn klanten. Dat had mijn prioriteit", meldt hij dan ook. De oplossing werd door Adagium aangeboden. "Door met hen in contact te komen, kreeg ik vertrouwen dat het goed ging komen."

'Gemoedelijk'

"Wat mij zo opviel door samen te werken met Adagium was het feit dat ze zó gewoon zijn. Ze staan op gelijke voet en hebben een laagdrempelige manier van zakendoen. Iets wat bij mij past." Ook al was de gemoedelijke Brabantse manier van zakendoen aanwezig, voor Adagium bleek het ook geen gemakkelijke opdracht te zijn. Een opvolger/koper werd niet gevonden. "Dat heeft ook echt met de branche te maken. Maar uiteindelijk kwam de oplossing met de verkoop van de inventaris aan een gelijkwaardig bedrijf in België. Ook onze klanten gingen over naar dat bedrijf. Het is een goede oplossing."

Buurten

Maar de ondernemer in hart en nieren weet eigenlijk nog niet van ophouden. "Mensen denken dat bij de verkoop van het bedrijf, dat je echt klaar bent. Maar dat is zeker niet zo. De nazorg is heel belangrijk. Je moet nog van alles afwikkelen en regelen. Bovendien heb ik ook mijn klanten beloofd dat ik nog contact blijf houden, dat ik nog even kom 'buurten'. Dat ga ik binnenkort dan ook zeker doen. Ze vinden het jammer dat ik gestopt ben, maar ik ben inmiddels 75 jaar. Het is tijd voor andere zaken, maar helemaal loslaten ... je bent en blijft ondernemer. Betrokken blijf je toch."

Uitvinding

Eén gegeven wil Adrie nog wel benadrukken: zijn bedrijf heeft de eerste met glasvezel versterkte polyester silo gebouwd. "Een prachtige uitvinding maar ja, zoiets wordt natuurlijk gekopieerd. Maar de boerensector heeft er door ons kennis meegemaakt. De ontwikkeling kwam van ons bedrijf. Daar ben ik wel heel trots op."

'Allround zijn, kan ook een specialisme zijn, maar nu wél met meer focus'

Het bedrijfsverhaal van Installatiebureau A.L. van Wijlen begint als een spannend jongensboek. Opa van Wijlen had het ondernemersbloed door zijn aderen lopen. Inmiddels is het bedrijf doorontwikkeld door de andere generaties van de familie, maar het ondernemersbloed stroomt nog steeds. Waarom was de hulp van Adagium dan nodig?

André van Wijlen gaat direct terug in de tijd als je vraagt naar de geschiedenis van zijn Installatiebureau A.L. van Wijlen. "Dan neem ik je mee naar 1931", vertelt hij enthousiast. "Mijn opa hoorde over de radiodistributie in Nederland. Een radioaansluiting moest toen nog middels een distributiepunt lopen. Mijn opa wilde dit wel verzorgen voor een bepaald gebied en schreef zich in. Immers, heel Nederland moest 'toegang' krijgen om radio te luisteren. Hij kreeg het." Dat was de start van een bloeiende onderneming want later volgde ook PNEM, die voor elektriciteit ook op zoek was naar een agentschap voor stroom. Opa Van Wijlen haakte hier ook op in. "En omdat hij handig was, repareerde hij ook fietsen en was hij goed in loodgieten. Waar hij kansen zag, greep hij ze. Het was de start van zijn allround bedrijf."

Verzetsgroep

In de oorlogsjaren ging opa André ook door. Hij richtte onder meer een verzetsgroep op, die succesvol was. "Het bedrijf was zijn dekmantel. Maar met de middelen die hij had, kon hij goed opereren in de oorlogsjaren." Na de oorlog kwam de draadloze radio in Nederland. Dat betekende dat het distributiepunt verdween. "Hij ging dus radio's verkopen, bruingoed zoals dat toen heette. De winkel werd ook al snel gevuld met witgoed. Hij was gewoon een ondernemer pur sang", vertelt zijn kleinzoon enthousiast. "Wat ook nog leuk was: in de tijd van de oorlog waren zijn bestelwagens beschadigd. Hij wilde een nieuwe auto regelen via de Nederlandse overheid. Maar die kreeg hij niet. Met zijn verzetsgroep regelde hij via de Amerikanen twee van die grote Amerikaanse sleeën. Niet echt praktisch maar hij startte daarmee een taxibedrijf: veel mensen hadden geen auto dus er was handel."

Opa Van Wijlen was een doorzetter. Als de markt veranderde, dan veranderde hij zijn dienstenpakket. Helaas overleed hij in 1961 op een te jonge leeftijd. Zijn zoon nam het bedrijf over en ging verder in de elektrotechniek en loodgieterswerk. "Daar kwam snel een cv-bedrijf bij. Ook mijn vader liet het bedrijf groeien. Ook hij overleed jong, ik was aan het afstuderen. Dat

betekende dat ik op mijn 23e een bedrijf met 35 man overnam. Het installatiebureau heb ik toen doorgezet. In de jaren negentig hebben we afscheid genomen van de winkel want de grote bruin-witgoedzaken kwamen. Dat was geen concurrentie."

Versterking

Het bedrijf van André was met name gericht op de bouwsector. "En iedereen kan zich de crisis nog herinneren. Ons specialisme: allround zijn. We hadden de knowhow in huis. Maar door de crisis werd de prijs plots belangrijker dan kwaliteit." Het werd een zware tijd voor het familiebedrijf: door een reorganisatie lag onze focus bij andere zaken, daarnaast lag de prijs altijd onder druk en ging men er toch vanuit dat de kwaliteit gewaarborgd bleef. En innoveren werd verlangd... onze branche ontwikkelt zich snel. Ik wist even niet meer wat ik moest doen. Ik wilde versterking." Hij schakelde met Adagium, waarmee hij enkele jaren daarvoor al eens mee had geschakeld voor een bedrijfswaardering. "Een fijne partij waarbij je je thuis voelt. Ik was wat pessimistisch: wie wil er nu een bouwgerelateerd bedrijf in de crisis? Ik zette dus breed in: verkoop of versterking, als ik maar een rol kon blijven vervullen."

Verrast

Adagium verraste hem: er waren kandidaten genoeg. "Wat ik zo bewonder is dat ze altijd zo objectief zijn. Ze hebben continu grip op het proces. Ze namen me aan de hand waardoor ik me niet liet leiden door emotie. Zo hebben ze me behoed om in zee te gaan met de onjuiste personen. Geheel adviserend. Adagium bouwt een relatie met je op, een relatie die voor altijd blijft." Met twee kandidaten had hij een goede klik, waardoor in mei een driekoppige directie aan het roer staat van het installatiebureau. "Het gaat een stuk beter. Er is weer een duidelijke visie. We zijn één voor één alle problemen aan het wegwerken en de focus is terug. We zijn een allround bedrijf, gericht op duurzaamheid. En wat we willen leveren: een toegevoegde waarde, net zoals mijn opa en vader."



**‘We zijn nog
altijd allround,
maar wel gericht
op duurzaam’**

De do's en don'ts bij waarderen

De waarde geeft aan wat een bedrijf waard is en de prijs die iemand ervoor betaalt. Dikwijls wordt dit nogal eens door elkaar gehaald. Er is dus een verschil tussen waarde en prijs. Wat kunt u beter wel en niet doen bij het bepalen van de waarde?

Do's

- Vraag een bedrijfsadviseur of een valuator om advies.
- Weet van tevoren hoe u de financiën gaat regelen.
- Beoordeel goed wat uw toekomstige cashverwachting is.
- Zoek uit wat de waarde van vergelijkbare bedrijven was.
- Gebruik verschillende rekenmodellen om de waarde te bepalen. Maar focus uiteindelijk op 1 methode. Adagium adviseert de DCF-Methode.
- Let ook op de sterke en zwakke punten van het bedrijf en de ontwikkelingen in de branche.
- Zorg dat u goed op de hoogte bent van de mogelijkheden van het bedrijf.

Don'ts

- Focus u niet alleen op de financiële uitkomst maar houdt ook rekening met fluctuaties die zich kunnen voordoen in de toekomst.
- Begin niet te laat om te kijken waarop u kunt sturen aangaande de waarde van uw onderneming.
- Bij waarderen ten behoeve van bedrijfsverkoop worden synergievoordelen nogal eens toegerekend aan de verkopende partij. Beperk eventuele financiële synergievoordelen.
- Schat de risico's waarmee u te maken krijgt niet te laag in.

Tips

Zorg dat u precies weet wat u waardeert. Kijk goed naar de toekomst en schat deze reëel in. Dikwijls worden waarde-analyses vervuld doordat de toekomstige cashflows te hoog worden ingeschat en de risico's te laag. Spreek eens met een specialist op dit gebied.

Een greep uit onze succesvolle transacties



1. **Evers Banden**
Verkoopbegeleiding



2. **De Hollandsche IJssel**
Verkoopbegeleiding



3. **Installatiebedrijf A.L. van Wijlen**
Aandelenparticipatie

Colofon

Ons Adagium is een uitgave van Adagium Corporate Finance BV en Adagium Projecten BV en verschijnt drie keer per jaar.

Redactie Albert Dominicus, Simone van Bree
Tekst | Vormgeving | Fotografie | Druk
Bek
www.bek.nl

Adagium Veghel
Marshallweg 5
5466 AH VEGHEL
Tel. (0413) 22 50 10

E-mail info@adagium.nl
Kijk ook eens op www.adagium.nl

Adagium
bedrijfsverdrachten

