



ONSADAGIUM

Magazine over bedrijfsoverdracht



**De ervaring van
Gock de Jonge
directeur van
De Ploeg
Straaltechniek**

**Lentekriebels 2011
met Joop Wijn**

**Snoepjeskoning
ziet brood in kleine
zoetwarenfabrieken**

NUMMER2011
Uitgave van Adagium

Voorwoord

Lentekriebels

De lente is een nieuw begin: de natuur ontluikt en met frisse moed maakt iedereen weer volop plannen. Het is de perfecte tijd voor Lentekriebels, de bijeenkomst die wij ieder jaar voor onze relaties organiseren. Ook nu weer vonden bankiers en accountants elkaar en was er een klik. Tevens was het zonneklaar dat wij graag de beste mensen om ons heen hebben. Ook dat helpt ons namelijk met het behalen van de beste resultaten voor onze klanten. Dat zij tevreden zijn met de nieuwe fase in hun leven vinden wij belangrijk. En zo dragen ook wij een beetje bij aan een nieuw begin!

Directie en medewerkers van Adagium Corporate Finance BV en Adagium Projecten BV



Over Bernhaege

Bernhaege Advocaten, gevestigd in Mariaheide, is een bijzonder advocatenkantoor. De meeste advocaten zijn er namelijk zelf ook ondernemer, waardoor zij zich goed kunnen inleven in hun cliënten. Bernhaege houdt zich bezig met alle rechtsgebieden die voor ondernemers nodig kunnen zijn. Kernwoorden van Bernhaege zijn: resultaatgerichtheid, samenwerking en vertrouwen. Kijk ook eens op www.bernhaege.nl

Maatschappelijke betrokkenheid hoort bij ondernemen

Han Galema en Luuk Haegens zijn allebei actief bij een ondernemersvereniging: Han is voorzitter van Stichting Business Events Uden en Luuk is bestuurslid van Stichting Brabant Ondernemt.

Stichting Business Events Uden organiseert onder andere eenmaal per twee jaar een ondernemersfeest waar ook de ondernemerspluim wordt uitgereikt. "Ik vind het belangrijk dat ondernemers actief kunnen netwerken op lokaal én regionaal niveau", vertelt Han. "Omdat je lokaal vaak dezelfde mensen ontmoet, willen we een breder platform creëren. We werken daarom al ongeveer vijf jaar samen met ondernemersverenigingen uit Veghel, Volkel en Odiliapeel." Han vindt dat je als bedrijf altijd maatschappelijk betrokken moet zijn. "Dat is je verantwoordelijkheid. Daarnaast bieden ondernemersverenigingen ook veel kansen aan bedrijven."

Luuk zit sinds eind 2010 in het bestuur van Stichting Brabant Ondernemt. Hij was onder de indruk van de tijd en energie die de oprichters van deze stichting erin staken en bood aan te helpen. Nu houdt hij zich bezig met de structuur, het beleid, de jaarplanning en het uitbreiden van het aantal leden en partnerships. Luuk: "Ik sta achter Stichting Brabant Ondernemt omdat deze stichting laagdrempelig is en ondernemers gemakkelijk met elkaar in contact brengt. Daarnaast stimuleert en ondersteunt deze stichting de Brabantse economie zonder dat zij een winst oogmerk heeft. Juist die ondersteunende en stimulerende rol in de stichtingsgedachte spreekt me aan."

Lentekriebels 2011 met Joop Wijn



In de middag van woensdag 16 maart vond voor de derde keer Lentekriebels plaats, de jaarlijkse bijeenkomst die Adagium speciaal voor haar relaties organiseert. Ongeveer tachtig mensen waren aanwezig in het Raadhuis in Veghel. Een van hen was Annelies Jansen, advocaat bij Bernhaege Advocaten en huisadvocaat van Adagium. Ze vertelt: "Lentekriebels wordt zeer gewaardeerd, want er is elke keer een goede, gerenommeerde spreker."

Dienstverlening in de lift

Dit keer kwam voormalig politicus Joop Wijn naar Veghel. Hij is tegenwoordig lid van de Raad van Bestuur bij ABN AMRO. Wijn sprak over het herstel van de economie en bracht onder meer in kaart welke sector wanneer uit de economische dip komt. Hij had goed nieuws: voor de dienstverleners – een groot deel van de aanwezigen – is het ergste achter de rug. "Die analyse sprak me aan", aldus Jansen. "Opvallend was zijn toegankelijkheid en de openheid die hij in zijn presentatie nastreefde, terwijl hij niet de minste betreft."

Stuk voor stuk professionals

Lentekriebels kent ook een netwerkfunctie. Jansen: "Adagium organiseert Lentekriebels onder andere om iets terug te doen voor haar leveranciers. Het leuke is dat er een duidelijke gemene deler was onder de aanwezigen, namelijk dat iedereen met Adagium verbonden is. Er zat echt een bepaalde signatuur tussen de mensen die er waren, namelijk dat het stuk voor stuk professionals zijn."



“Ik wil
hun bedrijf
heel graag
voortzetten”

Jan-Willem Smit

Snoepjeskoning ziet brood in kleine zoetwarenfabrieken

De productie van oud-Hollands snoepgoed is een interessante bedrijfstak. Het dure machinepark en de onmisbare kennis maken opvolging lastig. Niet voor Jan-Willem Smit. Hij bedacht samen met Adagium een consolidatiemodel en kocht vorig jaar zijn eerste zoetwarenfabriek.

Kaneelkussentjes en colalolly's

Nederland en België tellen tussen de dertig à veertig fabrikanten van oud-Hollands snoepgoed. Dit zijn veelal familiebedrijven waar slechts enkele mensen werken. Elk bedrijf heeft zijn eigen specialiteit zoals boterwafeltjes of kaneelstokjes. De basis van het snoepgoed is bij alle fabrieken hetzelfde en bestaat uit het koken van water, glucose en suiker. Vervolgens vraagt elk soort snoep zijn eigen techniek. Moet het snoepje bijvoorbeeld zacht en bros zijn als een kaneelkussentje, of hard en transparant als een colalolly? De kennis en het vakmanschap die hiervoor nodig zijn, zijn onmisbaar en worden overgegeven van vader op zoon. Opvolging vinden is voor deze kleine zoetwarenfabrikanten tegenwoordig echter vrij lastig. Het is hard werken en veel huidige ondernemers zien zichzelf juist als manager. Daarnaast zijn de noodzakelijke machines erg duur, wat deze bedrijven kapitaalintensief maken. Een financier vinden voor een dergelijke kleine fabriek is vrijwel onmogelijk.

Consolidatie of uitgestelde betaling

Samen met Han Galema van Adagium bedacht Smit een consolidatiemodel om de fabrieken opvolging te kunnen garanderen. De fabriek wordt dan onderdeel van een holdingstructuur en de ondernemer kan daarin participeren met aandelen. Zo wordt hij gedeeltelijk eigenaar van de gehele onderneming. Een andere mogelijkheid is verkoop met uitgestelde betaling. “Hij kan zijn machinepark dan vast overdoen aan de holding. De voorwaarden voor overname bepalen we vooraf, zodat zijn pensioen gegarandeerd is.” Deze constructie op zich is natuurlijk niets nieuws, maar

is dat wel in de wereld van oud-Hollands snoepgoed. “Die markt zit op slot, omdat de kleine fabrieken keer op keer afzonderlijk in de verkoop worden gezet. En omdat ze niet financieerbaar zijn, krijgen de ondernemers hun fabriek niet verkocht. Banken geloven nou eenmaal niet in dergelijke kleine bedrijven. Op het moment dat je dat naar een groter geheel tilt, geven ze opeens wel thuis. Dan kun je namelijk meer in de markt betekenen.”

Mix van oud-Hollands snoepgoed

Doordat het basisproces van het produceren van oud-Hollands snoepgoed overeenkomt, is het mogelijk om schaalvoordelen te creëren wanneer je verschillende soorten in dezelfde fabriek produceert. Daarnaast gebeurt er nog iets heel anders. Met het integreren van de fabrieken verdwijnt namelijk de toegevoegde waarde van de resellers, die verschillende soorten snoep samenvoegen tot een mix van oud-Hollands snoepgoed. “Omdat winkels het snoepgoed veelal gemengd verkopen, kun je als fabrikant nooit adequaat toeleverancier zijn voor de retail. Zo blijf je altijd overgeleverd aan de resellers die de contacten binnen de retail hebben.” In deze nieuwe constructie geloven financiers wel. “Door de keten te verkleinen, kun je een vuist maken in de markt. Ook zullen de verdiensten uiteindelijk naar een hoger niveau worden getild.”

Deze constructie is voor meerdere partijen interessant, ook voor de ondernemers die geen opvolger kunnen vinden. “Ik wil hun bedrijf heel graag voortzetten, hun klanten blijven bedienen en de techniek in leven houden. Eigenlijk ben ik voor hen de ideale schoonzoon!”

Valkuilen bij bedrijfsoverdracht: de dominante prijsdiscussie

Bij het overdragen van een bedrijf heeft de verkoper een andere verwachting dan de koper. Hier onvoldoende aandacht voor hebben is de belangrijkste valkuil bij bedrijfsoverdracht.

Geen aandacht voor emotie

In de regel hebben verkoper en koper andere drijfveren: de verkoper is bezig met het veiligstellen van de continuïteit van wat hij heeft opgebouwd, terwijl de koper de kortste weg naar het aflossen van zijn primaire schulden en risico's zoekt. Toch gaat de aandacht vaak vooral uit naar de waarde van het bedrijf en de transactieprijs in plaats van naar de emoties achter de drijfveren van beide partijen.

Prijs drijft partijen uit elkaar

Als de prijs te hoog is, zal de koper moeite hebben met het waarmaken van de financiering. De verkoper krijgt echter alleen te horen dat de prijs te hoog is. Hij zal zich afvragen of de koper wel doorheeft hoe goed het bedrijf eigenlijk is. Is hij wel in staat om dit bedrijf te leiden en uit te bouwen? In de praktijk gebeurt het regelmatig dat beide partijen op deze manier worden afgeleid van de kern. De prijs is dan het belangrijkste onderwerp en drijft de partijen als het ware uit elkaar.

Praten over mogelijkheden

Voor het bepalen van de prijs van het bedrijf moet de koper juist inzicht hebben in de kracht van de uitbouw ervan. Hier hebben beide partijen belang bij, want een bedrijf verzwakt per definitie door een overdracht. Allebei moeten zij de waarde van het bedrijf zo veel mogelijk in stand houden. Daarvoor moet de verkoper duidelijk zijn over de mogelijkheden van het bedrijf. En de koper? Hij moet deze mogelijkheden zien als uitdaging om na de verkoop een nog beter resultaat neer te zetten.



Vanaf mei dit jaar is Cock de Jonge directeur van De Ploeg Straaltechniek bv in Helmond, een bedrijf met 10 medewerkers. Daarvoor was hij 25 jaar verkoopleider in dezelfde branche. De Jonge vertelt hoe zijn carrière een andere richting kreeg.

De Ploeg Straaltechniek uit Helmond verkoopt industriële straalmachines en toebehoren. Hiermee worden bijvoorbeeld aluminium delen voorzien van een finish en worden stalen profielen gestraald zodat ze gelakt kunnen worden. De Jonge: "We hebben het agentschap van twee vooraanstaande Duitse bedrijven en doen alle werkzaamheden die daarbij horen: het leveren van machines, reserveonderdelen en gebruiksartikelen, het onderhouden van de machines en het geven van advies. Ook loonwerk behoort tot de mogelijkheden"

Geen inbreng meer

Zijn vorige baan beviel hem tot voor kort prima. "Ik had een goede baan bij een mooi bedrijf. Tot enige tijd geleden zat ik in het managementteam en had ik ook wat inbreng. Daarna vond er een directiewisseling plaats en kreeg ik minder te zeggen. Ik kon mijn visie niet meer geven en dat miste ik." Precies op het juiste moment sprak de directeur van De Ploeg Straaltechniek hem aan. "Hij was bijna 70 jaar en wilde zijn zaak overdragen. Al na het eerste gesprek dacht ik: dit ga ik doen."

Win-winsituatie

Het overnametraject duurde in totaal zeven maanden. "Vanaf de eerste dag klikte het met de vorige eigenaar. Ik zei meteen dat we een win-winsituatie moesten creëren, zodat we ons allebei goed zouden voelen over de overname. Daar zijn we al die tijd voor gegaan." De Jonge nam Eric Diks van Adagium in de arm als adviseur. Ook las hij veel over bedrijfsovernames en volgde hij cursussen bij de Kamer van Koophandel.

Veranderingen

De Jonge werd enthousiast ontvangen. Het personeel was blij met iemand uit de branche die een frisse kijk op de materie heeft. "Bepaalde zaken waren wat gedateerd. We nemen nu de tijd om dingen aan te passen en beginnen met een nieuwe huisstijl, website, computersysteem en inrichting." Zijn keuze is goed geweest. "Ik miste een stukje eigen inbreng. Wat is nu heb, is wel even wat anders! Het is een relatief klein bedrijf dat heel flexibel is en veel potentie heeft. We zien de toekomst weer met vertrouwen tegemoet."

Wilt u weten hoe het adviestraject is verlopen? Kijk dan op: www.adagium.nu

Tips voor ondernemers

De do's en don'ts bij bedrijfsoverdracht

Bij de verkoop van een onderneming hoort een goede oriëntatie en tijdens het proces zijn er talloze aspecten waarmee u rekening moet houden. Hieronder staat wat u beter wel en niet kunt doen.

Do's

- Begin met het opstellen van een organisatieanalyse.
- Zorg dat uw onderneming los komt te staan van u als ondernemer.
- Laat een onafhankelijke adviseur al uw financiële gegevens – privé en van de onderneming – doorlichten.
- Stel een profiel op van de gewenste overnamekandidaat.
- Een bedrijfsoverdracht is voor veel mensen een radicale verandering. Communiceer daarom juist en op het juiste moment.
- Stel uzelf flexibel op.
- Werk met een agenda om het proces te stroomlijnen.
- Voor de meeste ondernemers is een bedrijfsoverdracht een eenmalige gebeurtenis. Laat u daarom bijstaan door deskundige adviseurs.

Don'ts

- Onderschat nooit de complexiteit van een bedrijfsoverdracht.
- Neem voldoende tijd, want beslissingen nemen onder tijdsdruk is onverstandig.
- Treed niet te vroeg met informatie naar buiten.
- Maak de tegenpartij niet belachelijk.
- Houd niet vast aan theoretische uitgangspunten, want de praktijk is in de huidige marktomstandigheden weerbarstiger.
- Onderhandel niet als een 'olifant in een porseleinkast'.

Tip voor het kiezen van een adviseur

- Er moet een duidelijke klik zijn tussen de ondernemer en de adviseur.
- De ondernemer en de adviseur moeten elkaar blindelings begrijpen.
- Blijf als ondernemer altijd kritisch, ook een adviseur kan fouten maken.
- Laat de kwaliteit en de referenties uw keuze bepalen, niet de kosten van een adviseur.

Een greep uit onze succesvolle transacties



1. **Altavilla**
aankoop aandelen



1. **Vazupol**
aandelen verkoop



3. **De Traverse**
aankoop onderneming en financiering



4. **Mera Medical Chair Care**
verkoop onderneming

5. **van de Weerdt**
aankoop onderneming

Colofon

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

Redactie Albert Dominicus, Mieke Aldenhuijsen
Tekst Totemtaal Communicatie
Fotografie Rob van Berkel, Herman de Pagter
Druk Bek Grafische Producties

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

Adagium Oisterwijk
De Lind 40
5061 HX OISTERWIJK
Tel. (013) 463 14 84

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