

Overnamebegeleiding: hoe accountants het verschil maken met de juiste partners

Tekst: Tamar Citroen



**EGON
KÖSTERS**



**PETER
LAAN**

Bij de verkoop van Tim Groep ontdekte Egon Kösters dat een overname meer omvat dan een zakelijke transactie. Samen met Peter Laan, partner bij ValuePro, blikt hij terug op het proces en het belang van samenwerking tussen accountant en overnamespecialist.

“Toen we werden benaderd voor een overname, dacht ik in eerste instantie: daar zijn we nog niet aan toe”, vertelt Egon Kösters. “Naarmate het idee rijpte, gingen we toch in gesprek en nodigden we ook een eerder geïnteresseerde partij uit. Op dat moment dacht ik: moeten we dit wel zelf doen? Ik onderhandel veel in mijn dagelijks werk en sluit regelmatig grote contracten af, maar een bedrijfs-overname is echt een ander spel, dat had ik al snel door.”

Kösters besloot externe expertise in te schakelen. “Door de vragen die Chris Denneboom – ook partner bij ValuePro – en Peter Laan stelden, beseftte ik in ons eerste gesprek al hoe complex dit proces is. Ze doken diep de materie in, stelden scherpe vragen over onze cijfers, onze positionering en de mogelijke strategische belangen van kopers. Ik realiseerde me toen hoe belangrijk hun deskundigheid was en hoe waardevol het zou zijn om hen erbij te betrekken.”

van een huis. “Dan zorg je er ook voor dat het in perfecte staat is en goed op de foto staat. Hetzelfde geldt voor een bedrijf. Een koper moet een duidelijk beeld krijgen van de factoren die het bedrijf voor hem of haar interessant en waardevol maken. Het blootleggen van het potentieel en de juiste presentatie hiervan vereisen een specifieke blik en aanpak. Dit proces doorlopen wij graag samen met de ondernemer, waarbij de accountant ook een belangrijke bijdrage kan leveren. Wij begeleiden dit traject en leggen alles vast in het informatiememorandum, waarbij we vooruitkijken, de kaders van een transactie schetsen en anticiperen op wat later in het proces nog zal volgen.”

MOMENTUM CREËREN

Als een koper zich aandient, is dit een uitgelezen kans om de onderneming serieus in de markt te zetten. Dit betekent niet alleen focussen op die ene partij waarmee de ondernemer in gesprek is, maar het momentum aangrijpen om de onderneming mogelijk ook breder, en op een juiste manier, in de markt te zetten. “Een overname-expert kan dit proces initiëren en weet kopers te identificeren en te bereiken. Een overname vraagt meer dan alleen financiële expertise en kennis van het bedrijf of de branche. Het verkoopproces is een commercieel traject met logische stappen voor partijen die zich bevinden in deze business, waarbij positionering en onderhandelingen al bij het eerste contact beginnen”, zegt Laan.

STERKERE ONDERHANDELINGSPOSITIE

Door gedegen voorbereiding, interesse vanuit meerdere partijen en marktkennis kunnen

“DOOR DE EXTERNE, OBJECTIEVE VISIE KON IK BETER VOORBEREID EN STERKER DE ONDERHANDELINGEN INGAAN”

Egon Kösters

DUIDELIJK BEELD

Laan vult Kösters aan: “Een van de grootste valkuilen bij een overnametraject is een gebrek aan voorbereiding. Vaak wordt het proces te snel gestart als een mogelijke koper zich aandient. De vraag is of je op dat moment al de juiste basis hebt gelegd voor een goed proces en een optimale uitkomst.” Hij geeft als voorbeeld de verkoop

ondernemers (verkopers) met meer overtuiging onderhandelen. Dit resulteert in betere voorwaarden, een hogere verkoopprijs en een soepelere afwikkeling. Kösters bevestigt het voordeel van een grondige voorbereiding: “De voorbereiding kostte meer tijd en energie dan ik had ingeschat. Onze adviseurs namen alles kritisch onder de loep. Ze analyseerden ons bedrijf alsof zij de koper waren, stelden de écht moeilijke vragen en lieten niets aan het toeval over. Daardoor waren we perfect voorbereid en voorkwamen we verrassingen en discussies. Gebrekkige voorbereiding kost uiteindelijk meer tijd én verzwakt je onderhandelingspositie. Dat heeft gevolgen voor je geloofwaardigheid en uiteindelijk voor de deal, zowel qua prijs als voorwaarden.”

Laan: “Inzicht in details kan veel geld schelen. In een overnametraject kom je uiteindelijk in een fase waarin de definitieve afspraken worden gemaakt. Dan wordt er een opstelling gemaakt: welk bedrag is er afgesproken en wat wordt er uiteindelijk betaald? Dan komen er zaken op tafel als schuld- en netto-werkkapitaalcorrecties, als onderdeel van de equity bridge. Juist daar worden nog regelmatig fouten gemaakt. Daarbij zien we dat accountants en M&A-specialisten verschillende definities hanteren. Zo zijn “netto werkkapitaal” en “net debt” bijvoorbeeld wezenlijk anders dan “werkkapitaal” en “rentedragende schulden”. Dit soort verschillen kunnen grote financiële gevolgen hebben, waardoor de koop som ongunstig kan uitvallen voor de verkoper ten opzichte van eerdere afspraken of verwachtingen.”

DESKUNDIGE BLIK VAN SPECIALIST

Wat Kösters nog meer merkte, is dat de bedrijfs-overname voor hem niet alleen een zakelijke, maar ook een persoonlijke aangelegenheid was. “Ik heb mijn bedrijf zelf opgebouwd en kijk ernaar met de ogen van een ondernemer. Dat betekent dat ik optimistische prognoses maak en sterk geloof in de toekomst ervan. Maar tijdens dit proces werd ik geconfronteerd met vragen die me met beide benen op de grond hielden. Uiteindelijk bleek dat een realistische inschatting van de experts die ik had ingeschakeld beter klopte dan mijn eigen voorspellingen”, vertelt Kösters hierover.

OPTIMAAL RESULTAAT

Een accountant kent de cijfers van een onderneming door en door, maar een bedrijfs-overname



“BIJ DE VERKOOP VAN EEN HUIS ZORG JE ERVOOR DAT HET IN PERFECTE STAAT IS EN GOED OP DE FOTO STAAT. HETZELFDE GELDT VOOR EEN BEDRIJF.”

Peter Laan

vraagt ook om strategisch en commercieel inzicht. “Onderhandelingen, positionering en marktbenadering zijn minstens zo belangrijk”, zegt Laan. Kösters onderschrijft dit: “Onze accountant was cruciaal voor een solide financiële basis, maar de strategische voorbereiding en onderhandelings tactiek vereisten specialistische expertise.” Laan besluit: “Een M&A-specialist vervangt de accountant niet, we vullen elkaar aan. De accountant zorgt voor de financiële onderbouwing, een M&A-specialist voor de commerciële en strategische vertaalslag. Die samenwerking leidt tot de best mogelijke uitkomst.”

ValuePro begeleidt nationaal en internationaal ondernemers en hun adviseurs bij bedrijfswaarderingen, due diligence, fusies en overnames. ValuePro is niet verbonden aan een accountantsorganisatie en geheel onafhankelijk.

Meer informatie: www.valuepro.nl