

Brookz

groei, financiering & bedrijfsovername

Het
geheim van
Marktlink

+

PRE-EXIT

Cashen & verder
groeien

BRANCHESCAN

Kralen rijgen in
opleidingsmarkt

FAMILIEBEDRIJF

Opvolging steeds
vaker een probleem

Marcel Broersma
(Peak Value)

INTERVIEW

MARCEL BROERSMA

‘Een bedrijf verkopen is gewoon hard werken’



voor professionele ondernemers

Donderdag 13 oktober, Inn Style, Maarssen

NATIONALE OVERNAME DAG

Alles over het (ver)kopen
van een bedrijf in één dag!



www.nationaleovernamedag.nl

Kennispartners:



Bedrijf overnemen of verkopen?

De economische vooruitzichten tot 2019 zien er goed uit. Dus maak uw koop- of verkoopplannen concreet en ontmoet ruim 200 ondernemers, investeerders en adviseurs.

Nationale Overname Dag 2016

Kom donderdag 13 oktober naar de *Nationale Overname Dag*. Bouw actief aan uw netwerk en vergroot uw kans op het vinden van een geschikte koper, verkoper of zakenpartner. In verschillende workshops krijgt u o.a. antwoord op de volgende vragen:

- ✓ Hoe verkoopt u een bedrijf?
- ✓ Wat zijn de mogelijkheden voor management buy-in?
- ✓ Waarom is een pre-exit soms een logische stap?
- ✓ Hoe financiert u een bedrijfsovername?
- ✓ Wat zijn belangrijke juridische en fiscale aspecten?

Informatie & inschrijven

De Nationale Overname Dag vindt plaats op donderdag 13 oktober bij Inn Style in Maarssen. Meer informatie op www.nationaleovernamedag.nl

Sprekers o.a.



Marcel Broersma
Peak Value



Rens Plandsoen
RLVNT



Ralph van den Broek
Batenburg Techniek

INVESTEER IN JE TOEKOMST

BUSINESS VALUATION

Sinds 1995 dé opleiding voor bedrijfswaardering in Nederland. Gedurende 14 intensieve maanden wordt je tijdens theorie- en praktijkmodules opgeleid tot zelfstandig waarderingsdeskundige.

[RSM.NL/BV](https://rsm.nl/bv)

120 

ESSENTIALS OF BUSINESS VALUATION

Ontdek de verschillende waarderingsmodellen en de belangrijkste bouwstenen. Deze tweedaagse praktische cursus biedt je de juiste basiskennis en vaardigheden van bedrijfswaardering.

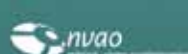
[RSM.NL/EBV](https://rsm.nl/ebv)

12 

Executive Education programma's van Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM) hebben impact. Op jezelf, je werkzaamheden en je organisatie. Verhoog je waarde en kies het programma dat bij jouw carrière past. RSM wordt consequent gerekend tot de top business schools in Europa.

[RSM.NL/OPEN](https://rsm.nl/open)

Accredited by



ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY





34 Rondetafel overnameadviseurs
Een gesprek op niveau met de voorzitters van de drie belangrijkste adviseurs-organisaties in Nederland over de robuuste overnamemarkt, de nieuwe generatie adviseurs en het belang van een oliemannetje.

14 Familie-opvolging
Steeds meer familiebedrijven hebben een opvolgingsprobleem. Het Centrum voor Bedrijfsopvolging betreft altijd alle belanghebbenden bij de oplossing.

28 Profiel Het geheim van Marktlink
Marktlink bestaat dit jaar twintig jaar en is met één overnamedeal per week met afstand het grootste fusie & overname-kantoor in het Nederlandse MKB. Hoe doen ze dat? 'Ze zijn extreem dealgericht.'

16 Q&A Marcel Broersma
Marcel Broersma maakte meerdere keren een exit mee, waaronder de verkoop van zijn eigen bedrijf aan het beursgenoteerde DPA. Hij zweert bij een geplande bedrijfsverkoop. 'Een bedrijf verkopen is gewoon hard werken.'

35 Branchescan Opleidingsmarkt
Met grote bureaus als Schouten & Nelissen en NCOI op overnamejacht, consolideert de markt voor trainings- en opleidingsbureaus. Toch valt ook met een nichebureau goed te ondernemen. 'Als je maar innoveert en flexibel blijft.'

Brookz

is een uitgave van
C365 Business Media
Science Park 400
1098 XH Amsterdam

Directie

Peter Rikhof
Floyd Plettenberg

Uitgever/hoofredacteur

Peter Rikhof

Eindredactie

Rens van de Reep

Vormgeving

Wonderworks, Haarlem

Medewerkers

Mark van Baal, Peter Bak,
Marcel Bakker, Rob Hartgers,
Wilbert Geijtenbeek,
Dennis Mensink, Koos Plegt,
Sietske Raaijmakers, Mark Slagter,
Bram van Veelen

Marketing

Alex Turkawski

Adverteren

info@brookz.nl

Online

Floris Hoedjes

Abonneren

Een lidmaatschap op Brookz
kost €199 (ex btw). Abonnementen
lopen tot wederopzegging tenzij u
uiterlijk 6 weken voor het aflopen
van het abonnement hier schriftelijk
van afziet. Voor vragen over
abonnementen kunt bellen met
020 - 303 87 30

©2016 C365 Business Media.

Niets uit deze uitgave mag op welke
wijze dan ook worden gekopieerd of
verveelvuldigd zonder schriftelijke
toestemming van de uitgever.

select

09 Nieuws

Overnamemarkt Transacties licht
gedaald, prijzen stijgen, vooruitzichten
zijn positief **Expertpanel** Onder-
nemers moeten eerder geld naar privé
halen.

12 Pre-exit

Invicta Participaties richt zich op de
maakindustrie.

14 Familie-opvolging

Centrum voor Bedrijfsopvolging
helpt bij het vinden van een geschikte
opvolger.

deals

24 deal 01

Piet Kemper, Bart Peereboom.
Primex Textiles

26 deal 02

Joost van Rens, Robert Memmott.
InVesting

vraag & aanbod

40 Profielen

Actuele verkoopprofielen uit
de Brookz database.

elk nummer

06 Colofon

07 Voorwoord



Showtime

BIJNA TIEN JAAR GELEDEN stond in Brookz magazine een interview met Paul van Logtestijn, op dat moment directeur van Rembrandt Fusies & Overnames. De kop boven het artikel luidde: 'Het is een goede tijd om te verkopen'. Het was september 2007, de economie draaide op volle toeren en banken financierden er nog onverschrokken op los. Kortom, geen verkeerd moment om aan een exit te denken. Dat had Van Logtestijn – zeker achteraf – goed gezien. Want precies een jaar later zag de wereld er heel anders uit. September 2008 ging Lehman Brothers failliet en de rest is geschiedenis. Bij het lezen van het ronde tafel interview in deze Brookz-uitgave kreeg ik onvermijdelijk een déjà vu-gevoel. Paul de Blok, voorzitter NIRV en dealmaker bij RSM Corporate Finance: 'De markt is goed. Het is weer het moment voor overnames en verkopen. De zon schijnt.' Nou heb ik zelden een adviseur ontmoet die niet positief gestemd is over de markt, maar in dit geval spreek ik hem niet tegen. Dus stel u heeft inmiddels een mooi bedrijf opgebouwd en bent na 10, 15 of 20 jaar keihard werken toe aan wat anders. Of u loopt al jaren rond met het idee om een bedrijf over te nemen. Omdat u zelf wel eens een keer aan het roer wil staan. Dan is dit een goed moment om in actie te komen. De vooruitzichten zijn positief, de rente is laag en er is veel geld in de markt. Garanties kan ik niet geven, maar mooier dan nu gaat het waarschijnlijk niet worden. Showtime!

FOTO: SIETSKA RAALMAKERS



Peter Rikhof
uitgever/hoofdredacteur
peter@brookz.nl

Dirkzwager zorgt dat u het weet.



Wij delen onze kennis graag.

Het juridische antwoord op een simpele vraag, is vaak gecompliceerder dan verwacht. Met gezond verstand komt u een heel eind, maar voor een écht antwoord is meer kennis nodig. Dirkzwager deelt die kennis graag met u. Ontdek snel hoe Dirkzwager haar kennis deelt op www.partnerinkennis.nl

Maak kennis met **Dirkzwager**
advocaten & notarissen



Herstel overnamemarkt

DE OVERNAMEMARKT LIJKT HERSTELD van een stoeve start: hogere multiples en een toegenomen aantal verkoopmandaten. Dit blijkt uit de Brookz Overname Barometer, het halfjaarlijkse onderzoek van Brookz naar de trends en ontwikkelingen in de MKB-overnamemarkt.

In vergelijking met de tweede helft van 2015 kwam de fusie en overnamemarkt dit jaar stroef uit de startblokken. Onrust op de financiële markten, een stagnerend China, de beslissing van Engeland om uit de EU te gaan: het hielp allemaal niet. Vooral de corporate

markt (dealwaarde > 50 miljoen euro) had hier last van en moest flink inleveren. Uit cijfers van KPMG blijkt dat er in de eerste helft van 2016 in totaal 260 corporate transacties werden geregistreerd waarbij een Nederlandse onderneming betrokken was. Deze deals hadden een

waarde van 20 miljard euro. In de laatste zes maanden van vorig jaar waren dit nog 293 transacties met een waarde van 62 miljard euro. Daarmee vergeleken was de MKB-overnamemarkt (dealwaarde tussen de 1 en 30 miljoen euro) de eerste zes maanden van 2016 nog redelijk stabiel. Uit de jongste resultaten van de Brookz Overname Barometer, het halfjaarlijkse onderzoek naar trends en ontwikkelingen, blijkt dat het aantal transacties in de eerste helft van 2016 met 10% is gedaald ten opzichte van de tweede helft van 2015. Gecorrigeerd voor het seizoen-effect – in de tweede helft van het jaar vinden er meestal meer transacties plaats

dan in de eerste 6 maanden – is de MKB-overnamemarkt in de eerste zes maanden van 2016 nagenoeg stabiel gebleven.

Orderportefeuille

Het aantal nieuwe opdrachten voor de overnameadviseurs is in de eerste zes maanden van 2016 wel flink toegenomen in vergelijking met de tweede helft van 2015. Bijna 70% van de overname advieskantoren geeft aan dat het aantal opdrachten in H1-2016 met méér dan 10% is toegenomen en één op de vijf overname advieskantoren geeft zelfs te kennen dat het aantal opdrachten in portefeuille met meer dan 25% is gestegen. Opdrachten die in H1-2016 zijn binnengekomen kunnen in de toekomst tot een transactie leiden maar dat hoeft niet. Wel is de ontwikkeling van de orderportefeuille vaak een goede voorspeller voor het aantal transacties in de 6 tot 12 maanden daarna.

Gevraagd naar de verwachtingen voor de tweede helft van 2016 zijn de meeste adviseurs gematigd positief. Men verwacht voor de komende zes maanden een stabiele tot licht stijgende markt. Ruim 60% van de overname advieskantoren verwacht dat de overnamemarkt in H2-2016 stabiel zal blijven en één op de vijf overname advieskantoren verwacht dat de markt zelfs verder aan zal trekken. Toch denkt ook 16% dat de markt gaat verslechteren. In de resultaten van de Overname Barometer van een jaar geleden was dat nog slechts 2%.

Multiples

In de voorgaande Overname Barometer

hebben de overnameadvieskantoren de gemiddelde multiples per branche gedefinieerd. Een multiple geeft de waarde aan waarmee de gemiddelde EBITDA – brutowinst of winst voor aftrek van interest, belastingen, afschrijvingen op activa en afschrijvingen op leningen en goodwill – wordt vermenigvuldigd om tot de (indicatieve) waarde van een bedrijf te komen. Multiples bieden een goede crosscheck voor bedrijfswaarderingen in de nabije toekomst. In de eerste helft van 2016 zijn de betaalde multiples over de hele linie licht gestegen. (zie figuur 2)

Vrouwen mijden overnames

Naast de marktontwikkelingen ging een aantal vragen van deze Overname Barometer over de participatie van vrouwen bij bedrijfsovernames. Hieruit bleek dat vrouwen zelden een bedrijf overnemen. In de afgelopen tien jaar was bij slechts 6% van alle bedrijfsovernames een vrouw betrokken. Hoewel het aantal vrouwen dat zich oriënteert op een bedrijfsovername wel gestaag toeneemt, blijkt voor veel vrouwen de stap om het ook daadwerkelijk te doen vaak een brug te ver. Als belangrijkste reden wordt aangegeven dat vrouwen meer risico-avers zijn dan mannen, ze vinden de risico's simpelweg te groot. Als tweede reden volgt dat vrouwen over het algemeen realistischer zijn dan mannen, ze overschatten hun kansen op succes niet. Andere redenen die naar voren kwamen: Vrouwen geloven meer in autonome groei, vrouwen zijn minder ondernemend en de overnamemarkt is een mannenwereld, dat schrikt vrouwen af.

Multiples per branche

figuur 2

	H1-2016
Gezondheidszorg & Farmacie	5,9
ICT & Internet	5,8
Groothandel	5,6
Agri & Food	5,35
Industrie & Productie	5,05
Zakelijke dienstverlening	4,8
Media, Reclame & Communicatie	4,6
Horeca, Toerisme & Recreatie	3,95
Bouw & Installatietechniek	3,75
Detailhandel	3,7
Automotive, Transport & Logistiek	3,65

Perceptieprobleem

Volgens Floyd Plettenberg, partner bij Brookz en verantwoordelijk voor de Overname Barometer, gaat het om een wederzijds perceptieprobleem: “Vrouwen schatten hun kans op een succesvolle bedrijfsovername laag in. En adviseurs denken dat ze met een vrouw niet tot een succesvolle transactie kunnen komen. Er zijn in absolute aantallen nog weinig succesvolle cases van bedrijfsovernames door vrouwen. Daardoor denkt men al snel dat dit ook veel zegt over de slaagkans per individu, maar dat is niet zo. Hierdoor vormt zich onterecht een vicieuze cirkel die moeilijk te doorbreken is. Meer en betere inzet van vrouwelijke rolmodellen en een grotere beschikbaarheid van vrouwelijke adviseurs zou zeker helpen.”

De Brookz Overname Barometer werd in juli 2016 gehouden onder 185 fusie- & overname-advieskantoren (ca. 750 adviseurs) die samen meer dan 90 procent van de MKB-overnamemarkt vertegenwoordigen.

Het volledige rapport is te bekijken op www.brookz.nl

Aantal opdrachten in H1-2016 ten opzichte van H2-2015

figuur 1

Flink toegenomen +25% of meer	20%	
Toegenomen +10% tot +25%	47%	
Vergelijkbaar / hetzelfde	24%	
Afgenomen -10% tot -25%	7%	
Flink afgenomen -25% of meer	2%	

Opiniepanel

MET MEDEWERKING VAN HET EXPERTPANEL VAN DE DUTCH CORPORATE FINANCE ASSOCIATION (DCFA)

DE MEESTE ONDERNEMERS laten alle winst in het bedrijf zitten en staan met lege handen als het onverhoopt mis gaat. Daarom deze keer de stelling:
‘Ondernemers moeten eerder geld naar privé halen’



Eén BV is géén BV

Ik ben het niet eens met de stelling. In mijn optiek moeten ondernemers wel eerder hun geld uit de ondernemings- c.q. risicosfeer halen. Vervolgens kunnen ze indien gewenst het geld daadwerkelijk naar privé halen. In mijn ervaring is de fiscaliteit vaak een beletsel om het geld uit de ondernemingssfeer te halen. Een goede juridische structuur van de onderneming kan deze (fiscale) beletsels voorkomen en het geld daadwerkelijk veilig stellen. Populair gezegd hoor je in dit kader vaak de uitdrukking één B.V. is géén B.V., maar pas op voor de kerstboom aan overdadige B.V.'s die ik regelmatig tegenkom. Bijkomend voordeel van een goede ondernemingsstructuur ter beperking van de risico's is dat de structuur ook meestal direct verkoopklaar is. Immers, de beste koper voor uw bedrijf komt meestal onverwachts. Dus twee vliegen in één klap!

Alexander den Boer
Van Oers Corporate Finance



Echte vent betaalt dividend

Ik zie met regelmaat ondernemers die denken dat een robuust eigen vermogen waarde geeft aan hun onderneming. Niets is minder waar! De waarde van een onderneming wordt gedreven door in de toekomst gegenereerde opbrengsten. Niet door eigen vermogen. Het optimaliseren van uw bedrijfsvoering, het verminderen van afhankelijkheden, een capabele tweede laag die u kan vervangen, creëert wel waarde.. Bij een stabiele robuuste cash-flow in combinatie met een relatief lage investeringsbehoefte adviseer ik dividend uit te keren. Uw onderneming wordt minder afhankelijk van u én u van uw onderneming. Als uw onderneming een snelle groei doormaakt en er is cash nodig om deze groei te financieren voor werkkapitaal en investeringen zal het vaak (nog) niet mogelijk zijn dividend te betalen. Met een zogenaamde ‘pre-exit’ kunt u dan toch al een deel van de waarde van uw onderneming verzilveren. Intussen werkt u verder aan uw onderneming. Uiteindelijk kunt u besluiten tot een volledige ‘exit’ en echte financiële onafhankelijkheid creëren. Oppotten heeft geen zin: een echte vent (m/v) betaalt dividend!

Aron de Jong
Ten Kate Huizinga Corporate Finance



Bewuster investeren

Hier ben ik het mee eens. In de praktijk maakt de DGA veelal geen onderscheid tussen zijn positie als (privé) aandeelhouder en bestuurder van zijn/haar bedrijf. Door eerder geld naar privé te halen voorkomt de ondernemer niet alleen dat als het mis gaat hij/zij met lege handen staat, maar ook dat er bewuster wordt omgegaan met investeringen en allocatie van gelden binnen het bedrijf. Indien de cash flow onvoldoende is om de vereiste investeringen te doen of om de exploitatie te financieren, zal bij het halen van gelden naar van privé naar de zaak, in de praktijk beter worden nagedacht of dit verstandig is en voldoende rendement gaat leveren. Tevens kunnen alternatieve financieringsbronnen worden overwogen. Het wordt op dat moment een bewuste keuze en dit leidt tot betere zakelijke beslissingen. We kennen allemaal de voorbeelden van bedrijven die geen bestaansrecht meer hadden en min of meer vanzelfsprekend interen op de reserves en/of activa.

Jurgen van Olphen
TransEquity Network

‘We proberen eerst de business te begrijpen’

FRANK WOLTERINK EN KEES VAN DER VEEN richten zich met Invicta Participaties op bedrijven in de maakindustrie. Ze kijken ook naar ondernemers met opvolgingsproblemen. ‘We stappen in en gaan samen op zoek naar een opvolger.’

Het idee is niet nieuw: een aantal oud-ondernemers gaat samen participeren in andere bedrijven. Reden voor de oprichters van Invicta Participaties om te kiezen voor een onderscheidend investeringsprofiel. Met oud-ondernemers aan boord biedt Invicta actieve ondersteuning, maar gaat zelf niet op de bok zitten. Frank Wolterink: ‘We richten ons naast overnames via MBI/MBO en groeikapitaal ook op bedrijven met een opvolgingsprobleem. Daarbij werken we op basis van het model van een *owners buy-out*: de ondernemer stelt met de verkoop van minimaal de helft van de aandelen alvast een deel van zijn vermogen veilig en haalt met ons een professionele partner aan boord. Vervolgens gaan we samen op zoek naar een geschikte opvolger. Zo kan een ondernemer gefaseerd en op een professionele manier naar een definitieve exit toewerken.’

Exit-strategie

Wolterink weet waar hij over praat. Zelf is hij al vanaf 1999 actief in private equity en heeft in die hoedanigheid al menig exit meegemaakt. Zo was hij eerder werkzaam als investment manager bij NPM Capital en PPM Oost. Medeoprichter Kees van der Veen is jarenlang als directeur/aandeelhouder betrokken geweest bij meerdere MKB bedrijven in de maakindustrie. Daar maakte hij ook zelf een exit mee door zich uit te laten kopen door het zittende management.

Naast Wolterink en Van der Veen zijn er nog een drietal oud-ondernemers bij Invicta betrokken. De Amsterdamse investeringsmaatschappij heeft de mogelijkheid om de komende jaren enkele in-



vesteringen te doen van een half tot anderhalf miljoen euro per participatie. Uitgangspunt bij de *owners buy-out* is dat Invicta een (kleine) meerderheid van de aandelen overneemt en vervolgens samen met de ondernemer toewerkt naar een volledige verkoop.

In de gesprekken die Wolterink en Van der Veen met een ondernemer voeren staat in eerste instantie de inhoud altijd voorop. Wolterink: we proberen allereerst de business te begrijpen en van daaruit verder te redeneren. Daarnaast gaat het ook om de ‘klik’ met de ondernemer en welke kennis we kunnen toevoegen. We hebben in ons team gelukkig een brede ervaring. Wat valt er nog te verbeteren, kun je nog andere dingen doen met het bedrijf en hoe kunnen we dat combineren met een exit-strategie waar iedereen blij van wordt?

In die gesprekken herkent Van der Veen bij veel ondernemers de schroom om te praten over hun eigen opvolging. Van der Veen: ‘Ik weet uit eigen ervaring

hoe de dagelijkse operatie van een bedrijf je als ondernemer kan opslokken. Maar toch sta ik elke keer weer verbaasd over het feit dat de meeste ondernemers er niet bij stilstaan hoe ze uiteindelijk hun bedrijf willen verkopen.’

Uitdaging

Met voldoende geld in kas en een ervaren team langs de zijlijn is het vinden van interessante bedrijven op dit moment de grootste uitdaging voor de kersverse investeringsmaatschappij. Van der Veen: ‘We hebben in korte tijd zo’n twintig bedrijven gesproken en bij één bedrijf zitten we nu in een vergevorderd stadium.’ Investeren is volgens de beide heren ook gewoon hard werken. Wolterink: ‘We zijn voortdurend op pad en er komen ook de nodige ondernemers op ons af, maar onze ervaring is dat de mooiste bedrijven zich meestal onder de radar begeven.’

Meer informatie

www.invictaparticipaties.nl

UW OVERNAME, ONZE ZAAK

Transactie: Marktlink begeleidt AGM en Lease Express bij het aantrekken van een geschikte investeerder (MKB Fonds) v.l.n.r. Robert Olsthoorn en Tanina Smeding (AGM) en Anouk Ammerlaan en Henry de Vreede (Lease Express)

Dromen

Wilt u uw bedrijf verkopen of denkt u erover om een bedrijf te kopen? Het volledige traject vanaf de eerste oriëntatie tot en met de overdracht bij de notaris is een hele onderneming. Wij kunnen u hierin ontzorgen, zodat u zich kunt gaan richten op de toekomst. Wij helpen u graag met het verwezenlijken van uw droom.

Durven

Voor ons is geen stap te groot. Wij zijn onafhankelijk en hebben een groot netwerk, zowel nationaal als internationaal. Met 40 medewerkers hebben wij alle expertise onder één dak. Wij kunnen u daarom zo volledig mogelijk begeleiden. Wij denken actief met u mee.

Doen

Wij begeleiden kopers en verkopers bij het totale proces. Wij doen 50 transacties op jaarbasis. Door onze ervaring en pragmatische aanpak brengen wij 95% van alle opdrachten tot een goed einde. Neem daarom contact op met één van onze adviseurs. Wij gaan graag met u in gesprek.

‘Achter elk familiebedrijf zit een verhaal’

HET VINDEN VAN EEN GESCHIKTE OPVOLGER IS VOOR familiebedrijven steeds vaker een probleem. De adviseurs van het Centrum voor Bedrijfsopvolging hebben er dagelijks mee van doen. ‘Het gaat om de ondernemer, de onderneming en het vermogen van de familie.’

Een beetje afhankelijk van de definitie zou je kunnen zeggen dat ruim de helft van alle Nederlandse bedrijven een familiebedrijf is. Bij deze bedrijven gaat het vaak om een DGA met vaak nog een familielid die ook actief is in het bedrijf. Een van de grootste issues bij een familiebedrijf is het vinden van een geschikte opvolger. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het aantal bedrijfs-overdrachten binnen de familie al jaren gestaag afneemt. Dat betekent in de praktijk dat er steeds vaker naar een externe opvolger moet worden gezocht. *Job van Hardeveld* en *Pieter van der Spek*, beiden partner/adviseur bij het Centrum voor Bedrijfsopvolging, hebben er regelmatig mee te maken. Van der Spek: ‘Ik kom zelf uit een familiebedrijf en weet dus uit eigen ervaring wat er allemaal mis en goed kan gaan in zo’n traject.’ Collega Van Hardeveld vult aan: Zeker als het om een opvolging binnen de familie gaat, komt alles bij elkaar: wie is er geschikt, en wie niet? Wat is een reële waarde, hoe ga je om met het management en de andere familieleden, die niet meedoen in de opvolging? Vaak lastige dilemma’s die in alle rust besproken moeten worden.’

Totaal aanpak

In de praktijk betekent dit dat de adviseurs van het Centrum voor Bedrijfsopvolging werken met een totaal aanpak. Daarbij worden tijdens een vooronderzoek interviews afgenomen met alle betrokkenen: niet alleen de ondernemer, maar ook het management en de andere familieleden. In die sessies komt alles aan de orde: toekomstvisie, beoogde opvolger(s), de waarde, de hoogte van de



verkooprijks. Van der Spek: ‘Het belangrijkste in een familie-opvolging is dat er draagvlak is in de hele familie, dat er eerlijk en transparant wordt gehandeld – ook naar de niet deelnemende kinderen. En *last but not least*: dat de ouder zelf op tijd weet terug te treden.’ Van Hardeveld: ‘Achter elk familiebedrijf zit een ander verhaal, maar de rode draad is toch vaak een dominante vader die de regie niet uit handen wil geven.’

Op basis van al deze gesprekken wordt er door de adviseurs van het Centrum voor Bedrijfsopvolging een stappenplan opgesteld waarin langzaam naar de overdracht wordt toegewerkt. Daarbij wordt gekeken naar zaken als waarde, prijs, fiscaliteit en financierbaarheid. Met name dat laatste aspect is bij familie-opvolging altijd een gevoelig punt, Van der Spek: ‘De uiteindelijke verkoopprijs zal verantwoord betaald moeten kunnen worden. Aan de andere kant kunnen de ouders het

bedrijf niet cadeau geven, dan komen ze in conflict met de fiscus en de andere kinderen die zich dan tekort gedaan voelen. Dat brengt onvermijdelijk emoties met zich mee waar je als adviseur wat mee moet. Want anders loopt zo’n familie-opvolging uit op een drama van Shakespeare.’

Kerstmis met zijn allen aan tafel

Hoewel de belangen van de opdrachtgever en het bedrijf voor Van Hardeveld en Van der Spek voorop staan, zal een oplossing altijd recht moeten doen aan de wensen en verlangens van de andere familieleden. Van Hardeveld: ‘Uiteindelijk moet iedereen een beetje water bij de wijn doen. Wij zeggen altijd: als na de overdracht de hele familie met kerstmis weer gewoon met elkaar aan tafel zit, hebben wij ons werk goed gedaan.’

Meer informatie www.cvbinfo.nl

De beste worden in bedrijfsopvolging!



De beste worden in bedrijfsopvolging!

Avans⁺ is gespecialiseerd in de ontwikkeling van bedrijfsopvolgingsspecialisten. We bieden de complete leergang Bedrijfsopvolging aan en daarnaast kopstudies op het gebied van waarderen en corporate recovery. Alle opleidingen zijn aangemeld bij de NBA en RB.

Een speciale plaats

Volgt u de complete leergang Register Adviseur Bedrijfsopvolging dan verdient u een speciale plaats. Na het succesvol afronden van deze leergang wordt u uitgenodigd om toe te treden in het RAB register. Een vermelding in dit register zet u als specialist definitief op de kaart.

Professionals uit de praktijk

Avans⁺ werkt voor haar leergangen Bedrijfsopvolging uitsluitend met de beste docenten uit de praktijk. Ze zijn zorgvuldig geselecteerd op basis van opleidingsniveau en praktijkervaring. Alle docenten en examinatoren hebben een bewezen staat van dienst; de kwaliteit van onze ontwikkeltrajecten is gewaarborgd.

Succesvol zijn in bedrijfsopvolging?

Maak dan een vrijblijvende afspraak voor een persoonlijk adviesgesprek met Herman Derks MBA. Bel **076-5258872** of mail naar **hderks@avansplus.nl**.

Meer weten?

Kijk op **www.avansplus.nl** (Personal & Corporate Finance)

Avans⁺, de specialist in het ontwikkelen van mensen en organisaties.

Startdata najaar 2016

- + Register Adviseur
Bedrijfsopvolging (RAB FJ)
Startdatum: 8 november 2016
- + Business Valuation (RAB BV)
Startdatum: 2 mei 2017
- + Corporate Recovery (RAB CR)
Startdatum: 17 november 2016
- + Permanente Educatie (PE RAB)
Startdata: 6 oktober 2016,
3 november 2016, 9 november
2016, 24 november 2016
- + Financiële Planning (FFP)
Startdata: 28 november 2016,
22 maart 2017
- + Master in Financial
Planning(MFP)
Startdatum: 15 november 2016



avans⁺
improving professionals

Branchescan Opleidingsinstellingen

Samenscholing

MET GROTE BUREAUS ALS SCHOUTEN & NELISSEN en NCOI op overnamejacht, consolideert de markt voor trainings- en opleidingsbureaus. Toch valt ook met een nichebureau goed te ondernemen. Mits u vernieuwende onderwijsvormen weet te combineren met de ouderwetse leraar voor de klas.

Een 'postmoderne Theo Thijssen'. Zo noemt zakenglossy Quote hem. De 43-jarige Gooise ondernemer Robert van Zanten verraste vorige maand met de overname van private opleider Luzac Colleges. Hij voegde de scholen voor leerlingen van bemiddelde ouders toe aan zijn snel groeiende opleidingsimperium NCOI. Of Van Zanten een frik in hart en nieren is, is de vraag, maar een entrepreneur is hij zeker. In de markt voor trainingen en opleidingen surft hij al vijf jaar mee op een heuse consolidatiegolf. Wat betekent dat voor andere ondernemers en investeerders die actief zijn in deze markt?

Toen de economie in crisis en recessie geraakte in 2009, zuchtten vooral de kleine opleidingsinstellingen en trainingsbureaus onder de teruglopende vraag naar hun diensten. In die misère begon de koopgolf door grotere partijen. In 2011 fuseerden de noordelijke Bestuursacademie Nederland met de Bestuursacademie Zuid-Nederland. Beide instellingen kregen zo weliswaar een leidende positie in de trainingsmarkt voor gemeentelijke ambtenaren, maar het huwelijk hield niet lang stand. Nog datzelfde najaar werd de fusieorganisatie opgeslokt door Schouten & Nelissen. In één beweging kocht deze opleidingsgigant uit Zaltbommel ook nog eens e-learningbedrijf Cirquest.

Maar de echte jager in de opleidings-

markt was de afgelopen jaren het NCOI. Dit Nederlands Instituut voor Commerciële Opleidingen is eigendom van Van Zanten. Die begon in 2010 met de overname van de Scheidegger, de bekende verkoper van typecursussen. Daarop schaaakte NCOI de drie in ICT gespecialiseerde opleiders CompuTrain, Twice en Broekhuis Trainingen, en verwierf zo een leidende positie in de markt voor ICT-trainingen. Vervolgens nam het bedrijf in 2012 Boertien Groep, Vergouwen Overduin en paramedici-opleidingenbedrijf Pro Education over. Reed Business Opleidingen ging een jaar later over naar het NCOI en het Nederlands Taleninstituut (NTI) en gecertificeerd opleider voor de financiële dienstverlening NIBE-SVV volgden in 2014. Datzelfde jaar stootte concurrent Schouten & Nelissen drie bedrijfsonderdelen af, die NCOI vervolgens ook kocht. Vorig jaar kwam het volgens het Financieel Dagblad verlieslatende Schoevers in handen van NCOI en vorige maand sloeg het bedrijf zijn voorlopig laatste slag met de overname van het 2.000 leerlingen tellende Luzac. Daarmee komt de omzet van NCOI uit op ca. 230 miljoen euro.

Diffuse markt

Die laatste overname onderstreept hoe diffuus de grenzen van de opleidingsmarkt zijn geworden. Zelfs private in-

stellingen voor middelbaar onderwijs als Luzac zijn interessant voor het consoliderende, vanouds op de zakelijke markt gerichte, NCOI. Oprichter Van Zanten gaf bij de overname aan zijn positie in het voltijd onderwijs te willen versterken. 'Schoevers was daarbij de eerste stap', zei hij in Het Financieel Dagblad, maar het perspectief van het aanbieden van hogeschoolopleidingen via Luzac vanaf het studiejaar dat in 2017 begint was nog interessanter. De instelling wil vier of vijf voltijds bacheloropleidingen aanbieden, waarbij Van Zanten een voorkeur heeft voor de studierichtingen commerciële economie, technische bedrijfskunde, rechten en informatietechnologie. 'We starten eind deze maand met de voorlichting, zodat studenten in augustus 2017 met hun studie kunnen beginnen', aldus Van Zanten in de krant. 'Door onze contacten weten we dat bedrijven op voorhand voor bepaalde opleidingen een baangarantie willen geven.'

NCOI is zo een gigant geworden in de markt voor opleidingen die overigens nog steeds behoorlijk divers en versnipperd is. Arrangementen lopen uiteen van het grote aanbod aan trainers in bedrijfshulpverlening tot online leertrajecten aan de hand van applicaties die op de werkvloer worden ingezet, van eendaagse sessies op de hei, tot volledige MBA's. De complete markt is goed voor 3,4 miljard euro



‘Als je een *one-trick pony* bent, ben je veel kwetsbaarder in deze markt.’

en die omzet is groeiende, zo verwachten de dienstverleners zelf. Volgens *Private Opleiders van Beroepsopleidingen en Trainingen*, een Marktmonitor van branchevereniging Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO), trekt de vraag aan; zeker nu er in de opleidingsbudgetten van bedrijven na jaren van bevrozing weer enige elasticiteit zit.

Flexibiliteit is cruciaal

NCOI kocht Schoevers vorig jaar van investeringsmaatschappij Astor Participaties, dat sinds 2008 een belang in de opleidingsinstelling bezat. Bram van der Lecq, die samen met Sam Alleman in 2001 Astor oprichtte, investeerde eerder al in de educatieve markt. Zo was bedrijfshulpverleningstrainer BHV.nl tussen 2003 en 2007 een van de deelnemingen van de firma. De crisisjaren waren volgens Van der Lecq een uitdaging voor veel trainingsbureaus. ‘In het begin werden de aanbieders van eenmalige opleidingen hard getroffen. Voor bedrijven die langjarige trajecten aanbieden, kwam de klap lang zo hard niet aan.’

Een gezonde kostenbeheersing is dan ook belangrijk voor ondernemers in deze branche. Hoe flexibeler de kosten, hoe bestendiger het bedrijfsmodel. ‘In de markt voor bedrijfshulpverleningstrainingen maakt het nogal uit of je een eigen trainingslocatie uitbaat, of dat je een deel van de cursussen *incompany* kunt organiseren. Belangrijke elementen zijn de schaalbaarheid en flexibiliteit: de groepsomvang en een lage vaste kostenbasis.’ Om die reden hebben veel instellingen afgelopen jaren hun vaste loonbestand aan trainers en docenten gedeeltelijk vervangen door flexibele pools. Van der Lecq ziet daarin vooral voordelen voor bedrijven met de potentie om op te schalen: ‘Als je een *one-trick pony* bent, ben je veel kwetsbaarder in deze markt.’

Het aantal ondernemingen in de branche actieve dienstverleners daalde tussen 2010 en 2014 met 3.000 stuks tot 16.000. Vooral jonge, of startende ondernemingen in de opleidingsmarkt vielen om, of werden door draagkrachtiger concurrenten geschaakt. Toch zijn er ook trends die voor kleinere opleidingsbureaus hoopge-

vend zijn. Zo heeft de klant tegenwoordig meer behoefte aan onderwijs met een aantoonbaar effect, aan trainingen op maat in plaats van klassikale cursustrajecten en in praktische toepassing met online mogelijkheden. Nichebureaus die hierop inspelen, kunnen hun positie in de markt uitbouwen.

Nicheplayer

Een voorbeeld van zo’n nichebureau is Blooming uit het Noord-Hollandse Bergen. Dat bureau beperkt zich tot trainingen en cursussen in medezeggenschap, inzicht in pensioen en teamtrainingen. Eigenaar Mark Zwijnenburg kocht zichzelf eind 2013 in Blooming in via een management buy-in. Tussen 2008 en 2012 was Zwijnenburg directeur van de Stichting Academische Opleidingen Groningen (AOG), een instelling voor contractonderwijs van de plaatselijke Rijksuniversiteit. ‘Onder mijn verantwoordelijkheid vielen ook een leiderschapsleergang en een business-school, die MBA-trajecten aanbood. Hoe serieus dit ook klinkt, ik leerde dat dit relatief

‘Een gezonde kostenbeheersing is cruciaal voor ondernemers in deze branche. Hoe flexibeler de kosten, hoe bestendiger het bedrijfsmodel.’

kleinschalig te organiseren was.’

Om een succesvol trainingsbureau aan te sturen, is een goede marketingstrategie nodig, aldus Zwijnenburg. ‘Iedereen die informatie aanvraagt, moet ook een belletje krijgen. Zeker als het gaat om mensen die geïnteresseerd zijn in belangrijke opleidingen als een MBA, dan zijn telefonisch contact met een heldere toelichting, en toegankelijke informatieavonden essentieel. Als je het op die manier aanpakt, is succes geen toeval meer.’ Toen twee collega's uit zijn team zich begonnen te oriënteren op een eigen management buy-in en een van hen zelfs een deal realiseerde, dacht ik: ‘Hé, dat kan ik ook.’

Zwijnenburgs traject begon met het inschakelen van een adviseur. Het kantoor Buyinside stond hem bij in zijn zoektocht. Met een eigen lijstje van tachtig trainingsbureaus in zijn eigen voorkeursvolgorde gingen de mbi-kandidaat en adviseur de markt op. Twaalf gesprekken en kennismakingen later kwam de match tot stand met Blooming – een bureau dat aanvankelijk niet op zijn voorkeurslijstje stond. De bank werkte in die voor de economie nog magere jaren gelukkig wel mee. Zwijnenburg benaderde meerdere banken voor het financieren van zijn overnameplan en ABN Amro hapte toe. ‘Dat ik relevante ervaring had in de opleidingssector werkte in mijn voordeel. De bank dacht mee bij het optuigen van een passende earn out-regeling en was bijvoorbeeld bereid de financiering voorafgaand aan de deal aan de verkoper toe te lichten.’ Blooming huurt nog wel een bedrijfspand van de voormalige eigenaar. Het oriëntatieproces nam twee jaar in beslag, waarvan één jaar geheel gericht was op de overname van Blooming.

Blended learning

Na de management buy-in volgt het bouwen. Met zijn team vernieuwde Zwijnenburg de trainingstrajecten en voegde hij e-learning modules toe, waarmee klanten hun kennis via herhalingsoefening op de werkvloer of thuis in de praktijk kunnen brengen. ‘Die hebben we zelf vanaf niets opgebouwd. We zijn een club die dat leuk vindt om de zaken zelf uit te zoeken.’ Ook pioniert Blooming met de organisatie van evenementen voor zijn relaties, over medezeggenschap. Zwijnenburg ziet er geen heil in om zijn aanbod te beperken tot e-learning via online modules of applicaties. Hij gelooft in de combinatie van klassicale en traditionele vormen van onderwijs en moderne technologie – dat laatste wordt in de sector *blended learning* genoemd. Die combinatie van onderwijsvormen en technieken is in opmars en de cijfers geven hem daarin gelijk.

Volgens het eerder aangehaalde NRTO-rapport was *e-learning* goed voor slechts 8,5 procent van de trainings- en cursus-trajecten in 2010 en bleef dat aandeel in

2014 nagenoeg gelijk. Wel sterk in opkomst in die periode waren lesvormen waarbij leren via het internet gecombineerd werd met klassiek contactonderwijs. *Blended learning* was in 2014 al goed voor een vijfde van alle trainingen. Nochtans is klassikaal onderwijs verreweg de populairste lesvorm, volgens het NRTO-rapport, was het contactonderwijs in 2014 goed voor 46,5 procent van het totale aanbod. In vier jaar tijd daalde het aandeel van contactonderwijs met nog geen 2 procentpunt. Het aandeel van leervormen op de werkplek daalde licht, tot 25 procent.

Bezielde lessen

Zwijnenburg heeft met Blooming de ambitie om ook zelf overnames te doen, bij voorkeur van kleine gespecialiseerde bureaus. Een eerste gesprek met een bureau is al achter de rug – dat heeft niet geleid tot een deal. Een verkoophorizon heeft hij niet. ‘Mijn bedrijf verkopen aan een partij als NCOI acht ik ongewenst. Ik ben bang dat dat bedrijf de ziel van Blooming de nek omdraait. Dat is de indruk die ik heb van eerdere overnames van bijvoorbeeld Boertien en Vergouwen Overduin. Een centrale verkoopafdeling doet dan de sales en de trainingen worden door freelancers gegeven.’

Zwijnenburg is een aanhanger van groei door zelfstandige in cellen van 30 tot 50 werknemers werkende teams, zoals door de overleden ondernemer Eckhart Wintzen voorstaan. Om te onderstrepen dat zijn bedrijf op het ‘laten groeien van meerdere blaadjes’ is gericht, zal hij later dit jaar zijn bedrijfsnaam wijzigen in *Loof Training en Advies*. ‘Kleinschaligheid en participatie door medewerkers zelf, dat is mijn lange-termijnperspectief.’

Het nieuwste fonds van Astor Participaties investeert in tech- en ICT-bedrijven, maar ook Van der Lecq sluit aankopen in de educatieve markt niet uit. ‘Het ligt aan de propositie van het bedrijf. De technologische uitdagingen en kansen van nu spelen in elke branche een rol. Ook de markt voor opleidingen en trainingen digitaliseert.’

Bedrijven naar aantallen werknemers

Aantal medewerkers	Bedrijven
Eenpitters	11.331
2 tot 10	2.445
10 tot 50	359
50 tot 100	52
100 tot 500	42
500 of meer	4

bron: seo economisch onderzoek en kamer van koophandel, 2014

Amstone

tax lawyers



AMSTONE TAX LAWYERS

is een onafhankelijk belastingadvieskantoor met een brede ervaring in de nationale en internationale belastingadviespraktijk. Een gedreven en ondernemend team, dat hecht aan praktisch advies, transparantie en een heldere communicatie naar haar cliënten.

Onze specialisaties zijn:

(INTERNATIONAAL) FISCAAL ADVIES

FUND FORMATION

BELASTINGAANGIFTEN

FUSIES EN OVERNAMES

MANAGEMENTPARTICIPATIES

VASTGOED

Voor meer informatie kunt u terecht op onze website www.amstone.nl of contact opnemen met:
Wendela van de Rijt | Dennis Langkemper | Martijn de Jong

Concertgebouwplein 27 | 1071 LM Amsterdam | T. 020 8201 555 | E. info@amstone.nl



A large, high-contrast black and white portrait of Marcel Broersma, a middle-aged man with short, light-colored hair, looking slightly to the right. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt. The background is dark and out of focus.

Marcel Broersma (49) studeerde Bedrijfskunde en Strategic Management aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Tijdens zijn studie startte hij zijn carrière bij Randstad. In 1997 richtte Marcel Flex Group Nederland op en werd hiermee in 2001 verkozen tot snelst groeiende onderneming van Europa. Drie jaar later werd Flex Group verkocht aan DPA en ontstond DPA Flex Group, een beursgenoteerde onderneming. Vervolgens is Marcel in 2008, samen met studievriend Guido Mangert, Peak Value gestart. Peak Value helpt ondernemers bij focus op groei en bij het maximaliseren van de aanwezige potentie binnen het bedrijf. Hiernaast is Marcel actief betrokken bij meerdere organisaties als aandeelhouder en is hij lid van de Raad van Advies van o.a. Erasmus Centre for Entrepreneurship en jurylid bij de FD Gazelle Award.

‘Je verkoopt je bedrijf niet zomaar.’

MARCEL BROERSMA maakte meerdere keren een exit mee, waaronder de verkoop van zijn eigen bedrijf aan het beursgenoteerde DPA. Hij zweert bij een geplande bedrijfsverkoop en gelooft niet in toeval. ‘Een bedrijf verkopen is gewoon hard werken.’

Marcel Broersma (49) is een ondernemer die de afgelopen twintig jaar alle facetten van het ondernemerschap wel heeft gemaakt. Of zoals hij het zelf zegt: van zwarte sneeuw zien tot een rondje langs de kassa maken. Na eerst een aantal jaren bij Randstad te hebben gewerkt, richtte hij in 1997 samen met Rob de Laat het detacheringsbedrijf Flex IT op. Het bedrijf maakte een droomstart en werd in 2001 zelfs uitgeroepen tot het snelst groeiende bedrijf van Europa. Een jaar later ging het bedrijf bijna failliet toen ze tachtig man werkloos ‘op de bank’ hadden zitten – terwijl de salarissen gewoon doorliepen. Met lef, doorzettingsvermogen en het nodige kunst en vliegwerk wisten de twee Rotterdamse ondernemers Flex IT weer vlot te trekken. Om het drie jaar later na een fusie in 2005 alsnog voor een mooi bedrag te verkopen aan het beursgenoteerde DPA. Hij werd er op 38-jarige leeftijd miljonair mee en kortstondig lid van de Raad van Bestuur. Deze ondernemerslessen probeert hij sinds 2008 toe te passen bij de participaties van zijn investeringsmaatschappij Peak Value, waarmee hij investeert in groeiende bedrijven op basis van het Foto van de Toekomst concept. Aan de hand van een door de directie beschreven toekomstbeeld van hun bedrijf ontwikkelt Peak Value een concreet actieplan waarmee die beschreven toekomst ook gerealiseerd kan worden. Een exit-strategie maakt standaard onderdeel uit van dit actieplan. Het heeft inmiddels al tot vijf succesvolle exits geleid, waaronder de verkoop van een van de deelnemingen

aan een Duits beursgenoteerd bedrijf. Belangrijkste les: je verkoopt je bedrijf niet zomaar. Broersma: ‘Een succesvolle verkoop is altijd het resultaat van een doordachte exit-strategie.’

Je benadrukt het belang van een exit-strategie voor het bedrijf. Zelf begon je in 1997 met Rob de Laat het detacheringsbedrijf Flex IT. Was je toen vanaf de start al bezig met een eventuele exit?

‘Nee, ik zou liegen als we vanaf dag één al een exit-strategie klaar hadden liggen. Het was vooral gas geven en een mooi bedrijf opbouwen, daar was het ons vooral om te doen. Dat lukte overigens aardig, we hadden binnen een paar jaar 500 man aan het werk en kregen de prijs voor het snelst groeiende bedrijf van Europa.’

Een mooi exit-moment zou je zeggen.

‘In 2000 hadden we het idee opgevat om binnen afzienbare tijd naar de beurs te gaan. We hebben toen zelfs al een prospectus laten schrijven. Daarnaast kregen we elke week wel een aanbieding, met als hoogste bod 100 miljoen gulden van het bedrijf Landis. Maar we wimpelden alle aanbiedingen af. Waarom zouden we verkopen? We gingen als de brandweer en dachten alleen maar aan verdere groei.’

Hoe kijk je daar nu op terug?

‘Wij maakten de fout door al ons geld in het bedrijf te laten zitten. We hadden een mooie managementfee en reden een prachtige auto, maar alles was van de bank. Toen wij in 2002 bijna failliet gingen, dreigde wel een privéschuld van 5 ton. Dan heb je bij wijze van spreken niet eens meer genoeg geld om de boodschappen te betalen. Laat staan om je als ondernemer terug te vechten in de markt.’

Dat zou je met de kennis van nu anders hebben gedaan?

‘Absoluut, ik adviseer ondernemers altijd om als het even kan alvast een stukje van je bedrijf te verkopen en daarmee voor jezelf wat geld veilig te stellen. Toen het in 2003 weer wat beter ging met het bedrijf hebben we dat ook gelijk gedaan en 5% van de aandelen aan Venturion verkocht. Daarmee had ik privé voldoende achter de hand om minimaal een jaar te kunnen overleven voor als het nog een keer mis zou gaan.’

Waarom ging het in 2002 eigenlijk mis met Flex IT? Het jaar daarvoor behoorden jullie nog tot de snelst groeiende bedrijven van Europa?

‘Grote trigger was de dot-com crisis die ervoor zorgde dat contracten niet meer werden verlengd en nieuwe mensen even niet meer werden aangenomen. Wij waren als ondernemers ook nog eens zo eigenwijs geweest door tegen de markt in toch mensen aan te blijven nemen. Als je dan op een gegeven moment

kant zelf met leren jassen langs onze debiteuren te gaan om uitstaande facturen te innen. In de goede tijd hadden onze klanten een betalingstermijn van 75 dagen, maar dat kon gewoon niet meer. In combinatie met een forse reorganisatie gaf dit ons op korte termijn voldoende lucht om de zaak weer vlot te trekken. Sterker nog, omdat de markt weer aantrok, konden we het jaar daarop al weer zwarte cijfers schrijven.’

Hoogste tijd om weer over een eventuele exit na te denken.

‘In eerste instantie ben je blij dat alles weer draait, maar al snel kwamen onze beursplannen weer uit de kast. Daarmee zouden we liquiditeit voor het bedrijf creëren en ook onze eigen toekomst veilig stellen. Tot ik in 2004 op het strand in Saint Maxime Hans Leistra tegenkwam, op dat moment directielid van het beursgenoteerde DPA. Hij zei: “Waarom ga je niet samen met ons, dan hoeft je zelf dat hele beurscircuit niet te doorlopen en zijn we in één keer een serieuze concurrent van de Randstads van deze wereld.” Dat sprak ons natuurlijk wel aan en binnen een week zaten we aan tafel met Leistra en Peter Smit, de oprichter en CEO van DPA.’

Peter Smit had toen al een twijfelachtige reputatie als gevolg van een uitbundige levensstijl. Is het dan wel verstandig om met zo’n iemand in zee te gaan?

‘Achteraf kijk je er anders tegenaan, maar hoe vaak krijg je de kans om in de Raad van Bestuur van een beursgenoteerd bedrijf te komen en met 1200 man personeel een serieuze concurrent van Yacht te worden? Uitgangspunt was een volledige fusie tussen DPA en Flex IT. Daarbij zouden Rob en ik samen met Peter Smit de nieuwe Raad van Bestuur vormen en Leistra helemaal uitreden en zijn aandelen verkopen. Die verhalen over Smit hoorden wij nadat de transactie een feit was. Onze inschatting was dat we met zijn tweeën hem wel in toom konden houden.’

Eind 2005 kwam de fusie tussen DPA en Flex IT rond en vijf maanden later stapte je op als lid van de Raad van Bestuur. Zo had je het waarschijnlijk niet bedacht.

‘We kwamen in de directie al vrij snel tegenover elkaar te staan. Ik kan er een boek over schrijven, maar het komt er in essentie op neer dat Smit volledig zijn eigen gang ging en zich regelmatig verloor in de verkeerde dingen van het leven. Terwijl Rob en ik serieus aan de slag wilden om het bedrijf verder uit te bouwen. Na een paar maanden kwamen we tot de conclusie dat het zo niet verder ging. Tijdens een emotionele directievergadering probeerden wij Smit te bewegen om vervroegd met pensioen te gaan. Uit-

‘Na wekenlang traineren en vertragen kwam Nina Brink met een bod van 3 miljoen voor negentig procent. Daar gingen we natuurlijk niet op in’

tachtig van de vijfhonderd man op de bank hebt zitten – met behoud van salaris en alle secundaire arbeidsvoorwaarden – dan heb je vrij snel een serieus cashprobleem. Dus boorden we al onze contacten aan op zoek naar extra funding.’

Qua timing niet het ideale moment om naar investeerders te stappen.

‘We moesten wel, want bij de bank hadden we alle lijnen bereikt. We kwamen uiteindelijk uit bij Nina Brink, maar dat bracht ons alleen maar verder in de problemen. We begonnen de onderhandelingen op 3 miljoen euro voor tien procent van de aandelen. Na wekenlang traineren en vertragen kwam Brink met een bod van 3 miljoen voor negentig procent. Daar gingen we natuurlijk niet op in. Ondertussen trok ook de bank zijn krediet terug en werd het gat nog eens vier miljoen euro groter. Dat zijn dus van die momenten dat je bijna letterlijk even zwarte sneeuw ziet.’

Toch is het uiteindelijk weer goed gekomen. Hoe hebben jullie dat geflikt?

‘We kwamen eruit door aan de ene kant met een factoringmaatschappij in zee te gaan en aan de andere

komst van dat gesprek was dat ik zelf een paar uur later met een kartonnen doos in de armen het pand verliet.'

Dat moet een pijnlijk moment zijn geweest.

'Dat was het ook, ik stond letterlijk met tranen in m'n ogen. Financieel was het een briljante deal, ik kan niet anders zeggen, maar ik was wel mijn kindje kwijt. Een absoluut dieptepunt in mijn leven.'

Schrale troost: met de verkoop van je aandelenpakket in DPA hoefde je in principe nooit meer te werken.

'Dat klopt, maar zo zit ik niet in elkaar. Ik heb het een tijdje geprobeerd, maar mijn vrouw en kinderen werden al vrij snel helemaal gek van me thuis. Zat ik KPI's op te stellen voor de werkster en de tuinman, dat soort dingen. Ik was nog geen veertig jaar en moest er niet aan denken dat ik de rest van m'n leven achter de geraniums moest gaan doorbrengen.'

Je bent in 2008 samen met Guido Mangert Peak Value begonnen, waarmee je veelbelovende bedrijven helpt om een ambitieuze groeispurt te maken.

Hoe doe je dat?

'We maken samen met de directie van het bedrijf een zogenaamde foto van de toekomst: een nauwkeurige beschrijving van hoe het bedrijf er over een paar jaar idealiter uit ziet. Op basis daarvan maken we een businessplan met allerlei concrete acties die ertoe leiden dat die foto van de toekomst ook gerealiseerd wordt. Ambitie is daarbij het sleutelwoord, we gaan uit van een minimale groei van 100% in drie jaar.'

Komt in dat plan een eventuele exit ook al aan de orde?

'Zeker, ik geloof er niet in dat je zomaar je bedrijf verkoopt. Als ik een ding heb geleerd is dat je een exit moet plannen. Daarom is de exit-strategie ook een vast onderdeel van ons groeiplan. Markten en technologie veranderen zo snel, je weet nooit precies wanneer de exit-gelegenheid zich aandient. Maar je kan er als bedrijf wel op anticiperen door ervoor te zorgen dat je altijd verkoopklaar bent.'

Zijn er met Peak Value inmiddels al succesvolle exit-successen geboekt?

'We hebben de afgelopen jaren al vijf exits mogen meemaken, waaronder de verkoop van een deelneming aan een Duitse beursgenoteerd bedrijf. Onze meest recente exit wordt deze maand afgerond. Het gaat om de verkoop van Solimas Groep aan Comparex. Een mooi voorbeeld van een geplande exit. In 2011 ingestapt, twee aandeelhouders uitgekocht, met de overige twee aandeelhouders verder gaan bouwen



en de afgelopen jaren toegewerkt naar de verkoop aan een strategische koper. Wat mij betreft een exit-case uit het boekje.'

Je bent nu twintig jaar actief als ondernemer en investeerder. Zijn er nog dromen?

'Ik geloof dat het leven bestaat uit een aantal periodes waarin je verschillende dingen doet. Ik ben tien jaar ondernemer geweest, vervolgens tien jaar investeerder en nu ben ik aan het bedenken hoe ik de komende tien jaar ga invullen. Belangrijk criterium is dat ik mezelf weer moet vernieuwen, ik wil uitgedaagd worden.'

Al enig idee wat dat zou kunnen zijn?

'Ik zou nog heel graag een keer met een bijzonder verhaal de wereld rond gaan, om mensen te inspireren met wat ik zelf als ondernemer en mens heb meegemaakt. Ik ben op dit moment ook betrokken bij de organisatie van TEDx Rotterdam, dat is wat mij betreft al een eerste stap. Mezelf kennende blijft het daar niet bij.'

Textielhandelaren

PIET KEMPER EN BART PEEREBOOM VERKOCHTEN ONLANGS een meerderheidsbelang van hun textielgroothandel Primex aan MKB Fonds. Met deze zogenaamde pre-exit stellen de beide ondernemers hun persoonlijke toekomst veilig en kan Primex verder groeien met een sterke partner en een nieuwe directeur.

Primex Textiles begon in 1998 op de zolderkamer van Piet Kemper (48) in Volendam. Kemper en zijn zakenpartner Bart Peereboom (53) kenden elkaar als collega's bij een handel in relatiegeschenken. Na daar enige tijd gewerkt te hebben, zagen ze hoe die markt in elkaar zat en waren ervan overtuigd dat het beter kon. Ze besloten zich met Primex te specialiseren als groothandel in promotioneel textiel. In 18 jaar wisten ze het bedrijf uit te bouwen tot een van de grootste leveranciers van promotioneel textiel in Nederland. Het inmiddels in Wieringerwerf gevestigde Primex fungeert voor een groot deel als "exclusief distributeur" van bekende merken als Fruit of the Loom, B&C en Helly Hansen. Daarnaast biedt het bedrijf een breed assortiment aan producten, zoals T-shirts – waaronder het eigen merk Logostar –, tassen, handdoeken en accessoires van verschillende merken. Anno 2016 telt Primex 25 werknemers en was het bedrijf vorig jaar goed voor een omzet van vijftien miljoen euro.

Grote belangstelling

Vorig jaar kregen de ondernemers een aantrekkelijk bod van een strategische koper. Kemper: 'We hadden tot op dat moment eigenlijk nog nooit serieus nagedacht over eventuele verkoop. Wel hadden we inmiddels een managementteam aangesteld zodat het bedrijf niet alleen afhankelijk is van ons. Daarnaast hebben we de afgelopen jaren ook flink geïnvesteerd in een webshop waardoor we de omzet wat beter hebben gespreid. Daarmee hadden we onbewust al wel een beetje voorgesorteerd op een exit.'

Het traject met de strategische koper liep uiteindelijk op niets uit, maar had de mannen wel aan het denken gezet. Oktober vorig jaar liepen de beide ondernemers op een bijeenkomst van Theodor Gillissen een adviseur van Marktlinc tegen het lijf. Van het een kwam het ander en drie maanden later gaven Kemper en Peereboom Marktlinc de opdracht om met hun bedrijf de markt op te gaan. Wat volgde was een turbulente periode waarbij een

Deal: Verkoop meerderheidsbelang
Bedrijf: Primex Textiles
Investeerder: MKB Fonds
Adviseur: Marktlinc
Transactiedatum: Juli 2016
Financiering: Eigen middelen en bancaire krediet (ABN AMRO)

stoet aan geïnteresseerden zich melden voor het bedrijf uit Wieringerwerf. Peereboom: 'We wisten dat we goed in de markt lagen, maar zoveel belangstelling hadden we niet verwacht. Er waren middagen dat we soms drie keer achter elkaar een presentatie hielden. Kemper: 'Na die presentaties begon het echte werk: we moesten

we continu allerlei vragen beantwoorden, cijfers toelichten of nog eens uitleggen hoe ons bedrijf in elkaar stak. We draaiden bij wijze van spreken dubbele werkweken in die tijd.'

In de eindfase bleven er nog drie partijen over waaronder een Italiaanse concurrent en MKB Fonds, een participatiemaatschappij uit Amsterdam. Peereboom: 'De Italianen kwamen met een fantastisch bod, maar dan hadden ze gelijk het hele bedrijf geliquideerd. Dat wilden we ons personeel niet aandoen.' Kemper: 'MKB Fonds sprak onze taal en wilde snel zaken doen, dat sprak ons erg aan. Daarbij stelde ze een pre-exit voor, een constructie waarbij we nu al een mooi bedrag konden cashen, maar ook de komende jaren samen nog een mooie groeispurt kunnen maken. Omdat we voor een deel aandeelhouder blijven is dit ook financieel interessant'

Buy and build

Met MKB Fonds aan boord zal er een buy and build-strategie opgezet worden, waarbij gekeken wordt naar de mogelijkheid om Primex verder uit te bouwen en strategische acquisities te doen. Inmiddels is er uit eigen gelederen een nieuwe algemeen directeur aangesteld. Kemper en Peereboom trekken zich de komende maanden terug uit de operatie en gaan zich richten op acquisities en strategische samenwerkingen. Peereboom: 'We hebben het afgelopen half jaar zoveel partijen gesproken, we kennen hun strategische agenda, wat dat betreft was dit een perfecte voorbereiding op onze nieuwe rol.' Ook Kemper ziet uit naar de nieuwe fase in zijn leven: 'We hebben hier twintig jaar de kar getrokken, het was een mooie rit, maar nu is het tijd voor wat anders.'



Bart Peereboom

Piet Kemper

Kredietwaardig

NA EEN TRAJECT VAN ANDERHALF JAAR werd het Hilversumse Investing onlangs overgenomen door Arrow Global Group. Met deze strategische overname wil het beursgenoteerde bedrijf uit Engeland haar positie op het Europese vaste land versterken.

Vesting Finance werd in 1996 opgericht en was van oorsprong een incassobureau. Het bedrijf uit Hilversum is door de jaren heen uitgegroeid tot de Nederlandse marktleider op het gebied van credit management en *financial servicing*. Focum uit Zwolle is een leverancier van financiële bedrijfsinformatie waarmee de kredietwaardigheid van zakenpartners kan worden beoordeeld. Beide bedrijven zijn onderdeel van Investing waarvan 80% van de aandelen in handen was van HAL Investments. Investing haalde in 2015 een omzet van 69 miljoen euro met zo'n vijfhonderd medewerkers.

Strategisch complementair

Arrow Global werd in 2005 opgericht en is een internationaal en vooraanstaand inkoper van kredietportefeuilles. Bij het Engelse beursgenoteerde bedrijf werken ongeveer 1.500 mensen in het Verenigd Koninkrijk, Portugal en Frankrijk. Arrow was al geruime tijd op zoek naar een uitbreiding van haar activiteiten op het Europese vaste land. In 2014 kregen de Engelsen voor het eerst Investing in het vizier. Volgens Erwin den Boer, commercieel directeur van Vesting Finance, zijn beide bedrijven complementair aan elkaar. Den Boer: 'De geografische ligging en leidende rol in de branche zorgden er uiteindelijk voor dat wij een geschikte partij waren. De Beneluxmarkt is interessant voor Arrow Global aangezien de kredietmarkt hier, in vergelijking met het Verenigd Koninkrijk, nog volop in ontwikkeling is.'

Het kennismakingsproces tussen beide bedrijven duurde ongeveer anderhalf jaar. Maar de acquisitie zelf duurde slechts vier maanden, beginnende eind december 2015. 'In die tijd hebben we het managementteam van InVesting heel goed leren kennen', vertelt Robert Memmott, Group Chief Financial Officer (CFO) van Arrow. Volgens Memmott moeten de twee Nederlandse bedrijven er voor zorgen dat Arrow Global ook in

Deal: Verkoop InVesting
Koper: Arrow Global Group
Verkoper: HAL Investment
Adviseurs: Goldman Sachs (Arrow Global) en William Blair (HAL Investments). Daarnaast ook Nauta en Baker & McKenzie (juristen).
Transactiedatum: Mei 2016
Financiering: Eigen middelen en verschillende investeringsfondsen

de Benelux marktleider wordt. Memmott: 'Ons doel is nu om het bedrijf verder te ontwikkelen. Dit doen we door te bouwen op de goede relatie met onze klanten. Sommige van hen zijn geïnteresseerd in de Benelux-markt. We kunnen nu een goede propositie bieden aan beide kanten: die van Vesting Finance en Arrow Global.' Bovendien stelt de overname Vesting Finance in staat om een nieuwe

positie in de Nederlandse kredietmarkt in te nemen. De Boer: 'Er zijn in Europa weinig vergelijkbare partijen die zich met eigen middelen en op deze manier op de kredietmarkt storten.'

Rechtdoorzee

Volgens de Britse CFO gaf Arrow Global's directe aanpak de doorslag bij de onderhandelingen. 'Bij een overname krijg je vrijwel altijd te maken met verschillende perspectieven, maar omdat we er dezelfde werkwijze op nahouden konden we ervoor zorgen dat alle partijen het eens werden', aldus Memmott. 'Het is voor ons essentieel dat beide bedrijven er op vooruitgaan. Dat begrepen zij ook.'

Volgens Memmott is het overnametraject met name zo soepel en snel verlopen omdat beide partijen transparant en eerlijk waren. Memmott: 'Hierdoor kregen we al snel exclusiviteit en toegang tot alle informatie. InVesting gaf ons echt in alle openheid een kijkje in de keuken van hun managementteam en strategie. Vanaf dat moment ging alles heel snel.'

De match is zelfs zo goed dat de CEO van InVesting, die eerst vanuit HAL werd ingezet, nu heeft gekozen om verder te gaan in dezelfde rol voor Arrow. 'Voor de toekomst hebben we de lijnen getekend, nu is het aan ons om deze in te kleuren', zegt CEO Joost van Rens. 'Ik voorzie een vruchtbare toekomst voor onze bedrijven. Onze sector zal binnen aanzienlijke tijd grote veranderingen doormaken. Het is aan ons om daar sturing aan te geven.'



Joost van Rens

Robert Memmott



‘Wij schieten met

MARKTLINK IS IN TWINTIG JAAR UITGEGROEID tot de grootste overnamespecialist in het Nederlandse MKB. Een portret van een gedreven club die altijd maximaal voor de deal gaat; ook al roept dat weleens weerstand op bij concurrenten. Bij Marktlink zitten ze er niet mee. ‘Ondernemen samen met ondernemers, daar doen we het voor.’



scherp én hagel'

Het is vrijdagmiddag drie uur. In een van de vergader-ruimtes van het Van der Valk-hotel aan de A1 bij Amersfoort zitten drie van de partners van Marktlink ontspannen onderuitgezakt. Ferry Nahon, partner sinds 2000, legt zijn voeten op tafel. Tim van der Meer tapt nog snel een kof-fie. Tom Beltman, samen met Van der Meer in 2002 direct vanaf Nyendrode aan de slag gegaan bij Marktlink, is blij dat er geen fotograaf aanwezig is. 'Ik ben vandaag wat casual gekleed,' wijst hij verontschuldigend naar zijn poloshirt. De mannen hebben in deze ruimte de hele dag gedaan wat ze het liefste doen: deals slui-ten. Marktlink doet er tussen de vijftig en zestig per jaar, gemid-

deld één per week. Twaalf 'dealteams', bestaande uit een 'deal-captain' en een of twee consultants, ronden ieder jaarlijks zo'n vier tot vijf deals af. Daarmee is Marktlink, met 45 medewerkers en vestigingen in Deventer, Den Bosch, Amsterdam en Gouda, op dit moment met voorsprong de grootste fusie- en overnamespe-cialist in het midden- en kleinbedrijf.

Marktlink viert dit jaar haar twintigjarig jubileum. Oprichters Koos Jager en Alfred van Wincoop (die in 2004 iets anders is gaan doen) signaleerden in 1996 dat er enerzijds veel overnames aan zaten te komen in het midden- en kleinbedrijf — de prop van babyboomers die hun pensioen naderden — en dat anderzijds de

bemiddelaars van die tijd, de accountants en de corporate finance-kantoren, weinig kaas hadden gegeten van het MKB. Een plus een maakt twee en Marktlink was geboren.

Het overnamelandschap was in die beginjaren volstrekt anders dan nu, vertelt Nahon, die zelf in de jaren negentig tien jaar actief was bij ABN AMRO: 'Er wás eigenlijk nauwelijks een markt voor overnames in het MKB. Overdrachten vonden toen veelal plaats binnen de familie of het zittende management. Er waren bijna geen overname-adviseurs met een focus op het MKB, behalve misschien een accountant die het erbij deed. Marktlink was een van de eerste partijen die zich profileerde als MKB-specialist.'

Dealgericht

In een markt die wordt gedomineerd door éénpitters en maatschappen van onafhankelijke overnameadviseurs, valt de bedrijfsmatige benadering van Marktlink op. Dat levert bewondering op, maar ook scheve ogen en kritiek. Uit een kleine telefonische rondgang blijkt dat concurrenten opvallend vaak in dezelfde termen spreken over Marktlink. Zo is er alom waardering voor de professionaliteit van Marktlink en de 'slimme marketing'. Tegelijkertijd zorgt de schaal van Marktlink voor achterdocht. 'Een overnamefabriek', schimpt een concurrent die liever anoniem wil blijven. Een ander heeft het over 'lopendebandwerk'. Ook de werkwijze van Marktlink wordt door sommige concurrenten gehekeld. 'Ze staan in de markt bekend als agressief en zeer deal-gedreven,' zegt een partner van een kleinere concurrent. Om te vervolgen: 'Als ik iets te verkopen heb, word ik zo door vier mensen van Marktlink gebeld.' Een andere 'concullega' vindt —eveneens anoniem— dat Marktlink portfolio's 'te breed uitzet' en 'met hagel schiet'. Kleinere overnamespecialisten, is de implicatie, hoeven dat niet te doen omdat zij de markt beter kennen en zorgvuldiger te werk gaan. Marktlink wordt ook wel 'Angelsaksisch' genoemd in hun marktbenadering.

Op de zevende verdieping van het Van der Valk hotel wimpelen Nahon, Van der Meer en Beltman de beschuldigingen gedecideerd van zich af. Ze hebben ze vaker gehoord, in verschillende kleuren en toonhoogtes. Nahon: 'Wij schieten met scherp én met hagel. Natuurlijk weten wij meestal wel wie de drie belangrijkste mogelijke kopers zijn, maar misschien zijn er nog tien andere die we niet kennen. Daarom hebben we een bestand met 15.000 personen en bedrijven waar we de portfolio ook naartoe kunnen sturen. Trouwens: toen wij begonnen met het rondsturen van een profielenoverzicht, was daar veel kritiek op, maar nu doen ze het allemaal. Deze branche is nu eenmaal heel conservatief.' Beltman: 'Als je een profiel breed uitzet is de kans van slagen van de transactie en de kans op betere transactievoorwaarden gewoon groter. Maar wij zijn geen machine. We hebben ook klanten die absoluut niet willen dat uitlekt dat hun bedrijf te koop staat. In zo'n geval zullen we het bedrijf niet breed in de markt zetten. Per deal bekijken we wat de ondernemer wil.' Van der Meer voegt toe: 'Weet je wat agressief is? Ik heb veel mbi'ers begeleid. Dat zijn vaak mensen die een goede baan hebben, ontslagen worden bij een multinational, en zich dan met een half miljoen spaargeld willen inkopen bij een bedrijf. In mijn eerste jaren bij Marktlink moest ik als junior vijftig succesvolle ondernemers bellen met de boodschap dat ik de ide-

'Natuurlijk weten wij meestal wel wie de drie belangrijkste mogelijke kopers zijn, maar misschien zijn er nog tien andere die we niet kennen.'



Ferry Nahon

ale koper voor hun bedrijf had. In het begin was ik doodnervus; als ik oplegde droop het zweet van de hoorn. Maar uiteindelijk krijg je er wel leuke deals van. Zo ben ik in dit bedrijf opgeleid: de telefoon pakken in plaats van achter je excel-sheet blijven zitten. Wij noemen dat niet agressief maar pro-actief.'

Commercieel gedreven

Dat oprichters Jager en Wincoop zelf ondernemers waren en dus niet afkomstig van een van de grote corporate finance-kan-toren is volgens Nahon bepalend voor de cultuur van Marktlinc: 'Wij hebben de markt altijd meer benaderd vanuit het ondernemerschap dan puur vanuit de finance. Dat zit in onze DNA.' Van der Meer: 'Er is echt een groot verschil tussen corporate finance en fusie- en overnameadvies. Dat zijn twee takken van sport die elkaar bijna uitsluiten. Corporate finance richt zich voornamelijk op de passiva-zijde van de balans. Zij stellen als eerste de vraag: "Hoe ben je gefinancierd?" Wij zijn meer geïnteresseerd in de andere kant van de balans, in de verdien capaciteit. We willen weten wat een bedrijf succesvol maakt, wat de kansen in de markt zijn, en waarom een bedrijf geld verdient. De verkoop van een bedrijf is in de kern niet het analyseren hoe een bedrijf optimaal gefinancierd is, maar hoe je een koper zo enthousiast mogelijk kunt krijgen. Het is veel meer een commercieel en emotioneel gedreven proces, dan sec financieel.'

De afgelopen twintig jaar zag Marktlinc niet alleen de overnamemarkt veranderen; er kwam ook een ander slag ondernemer. 'Het vak is bekender geworden,' stelt Nahon. 'In de jaren negentig moest je tien keer uitleggen wat je nu eigenlijk deed, dat is nu niet meer nodig. Ondernemers zijn mondiger en eigengereider geworden. Vroeger waren de vertrouwenspersoon van de ondernemer de bankier en de accountant. Ik durf wel te zeggen dat dat nu niet meer zo is.' Beltman: 'De emotie rondom het verkopen van een bedrijf is totaal anders bij de huidige generatie ondernemers. Als een van mijn vaders vrienden een bedrijf verkoopt is zijn eerste reactie: "Het ging zeker niet zo goed." Als een veertiger of vijftiger zijn bedrijf verkoopt slaan zijn vrienden hem op de schouder: "Top gedaan, jongen". Die mentaliteit past bij ons. Wij willen graag met de ondernemer een mooie transactie maken. Samen met ondernemers ondernemen is het mooiste wat er is'.

Sterker uit de crisis

De eerste jaren van haar bestaan opereerde Marktlinc als tweemans-bedrijf. Eind jaren negentig kwamen de eerste werknemers. De echte groei zette in rond 2004. In dat jaar werd een begin gemaakt met het bouwen van een organisatie. Er werden jonge mensen aangenomen, rechtstreeks van de universiteit of met hooguit twee jaar ervaring, die in de eigen 'Academy' en in de praktijk werden opgeleid ('Vliegreuven maken', in de woorden van Nahon). Daarnaast ging Marktlinc flink investeren in marketing.

De continue investeringen in opleidingen, marketing en een backoffice hebben zich terugbetaald, maar zorgden op momenten ook voor kopzorgen. 'Ik zou nooit iemand adviseren om een projectenbedrijf te beginnen in een extreem cyclische business,' zegt Van der Meer. Nahon: 'Als ik concullega's vertel dat wij vijftig mensen op de payroll hebben, plus veertig bedrijfsauto's en vier panden, krijgen ze zweetdruppels op het voorhoofd. In onze branche heb je in principe geen vaste klanten of terugkerende

'Veel mensen zeggen dat een deal bij minstens één partij een beetje pijn moet doen. Waarom? Wij doen het liefst een deal die goed voelt voor iedereen.'



Tom Beltman

‘Wij willen weten wat een bedrijf succesvol maakt, wat de kansen in de markt zijn, en waarom een bedrijf geld verdient.’

omzet. Als wij een halfjaar niet presteren zijn we er niet meer.’

Nahon spreekt uit ervaring, want in de zomer van 2009 hing het voortbestaan van Marktlink aan een zijden draad. Tot 2008 groeide Marktlink hard, soms zelfs iets harder dan de markt. Vol optimisme opende het bedrijf in dat jaar daarom een nieuw kantoor in Amsterdam en werd fors geïnvesteerd in een nieuw ICT-systeem. Er leek geen vuiltje aan de lucht. De dealmakers verwachten in 2009 zelfs met 20 procent te gaan groeien.

Toen kwam de kredietcrisis.

‘Alles klapte in elkaar,’ zucht Nahon. ‘In juli 2009 stonden we plots op 70 procent minder transacties dan in 2008. Op dat moment hadden we zo’n 25 man in dienst. We hebben een crisisberaad gehouden en besloten dat we allemaal iets in zouden leveren. Gelukkig hoefden we niemand te ontslaan.’ Beltman: ‘Het probleem was niet zozeer de crisis — wij hadden opdrachten genoeg. Nee, het probleem was dat er geen offerte meer terugkwam van de bank. Banken wilden bijna van de een op de andere dag nauwelijks nog financieren. Van vier keer ebitda gingen ze terug naar één keer ebitda. Het was een financieringscrisis, geen vraag-aanbodcrisis.’ Nahon: ‘Een maand of acht was er sprake van totale onzekerheid waardoor de markt verlamde. Daarna normaliseerde de markt enigszins, zij het op een lager niveau. Voor ons was dat het teken om weer te gaan bouwen. Eind 2009 eindigden we niet op min 70, maar op min 20 procent. En vanaf dat moment, tot aan 2013, groeiden we 40 tot 50 procent per jaar in een markt die naar mijn inschatting in aantallen minder dan een derde was dan voor 2009. Sinds medio 2015 zien we de markt in zijn geheel weer groeien.’

Marktlink is sterker uit de crisis gekomen, vinden de drie partners. Van der Meer: ‘De grote jongens halveerden in mensen en in aantallen. Of ze zijn voor de helft ander werk gaan doen, zoals bijzonder beheer. Die keuze hebben wij niet gemaakt. Wij blijven overnamespecialisten. Dat is waar we goed in zijn en waar we lol in hebben. Onze grootste idolen zijn onze klanten.’

Lachende gezichten

In de beginjaren van Marktlink lag de nadruk op deals tussen de 0,5 en 5 miljoen euro. In de loop der jaren werden de deals steeds groter. Nu doet Marktlink af en toe een deal van boven de honderd miljoen. Maar wezenlijk is er niet veel veranderd, vindt Beltman: ‘De omvang van een deal is niet zo relevant. We zoeken ondernemers die bij ons passen.’ Nahon: ‘We doen ook nog steeds transacties van een miljoen. Het belangrijkste criterium voor ons is dat we zaken kunnen doen met een DGA, niet met een voorzitter van de Raad van Bestuur. De omvang van het bedrijf maakt dan verder niet zoveel uit.’

Wat in de afgelopen twintig jaar ook niet is veranderd: de kunst van het maken van een goede deal. Overeenkomsten zoeken in plaats van verschillen. Zoeken naar oplossingen. Gas geven wanneer iedereen down is, de rem erop wanneer een klant euforisch is. En vooral belangrijk: zorgen dat het leuk blijft. Nahon: ‘Je kunt een deal alleen maar doen als je aan tafel bij de notaris twee lachende gezichten ziet.’ Beltman: ‘Veel mensen zeggen dat een deal bij minstens één partij een beetje pijn moet doen. Maar je hoeft elkaar de kop toch niet af te bijten? Wij doen het liefst een deal die goed voelt voor iedereen.’



Tim van der Meer

NET ALS BROOKZ EEN ANIMATIEFILM DIE SCOORT?



Steeds meer bedrijven en organisaties kiezen voor animatiefilms. Zij presenteren hun product of dienst op leuke en effectieve wijze aan potentiële klanten. Ook een succesvolle animatiefilm laten maken? Kijk op FreshTV.nl.



PARTIJEN DIE KIEZEN VOOR FRESHTV VIDEOMARKETING



NEEM CONTACT OP MET EEN VAN ONZE MARKETING SPECIALISTEN



ACTIE: 5% KORTING OP JE ANIMATIEFILM ALS JE "BROOKZ" VERMELDT BIJ JE CONTACTAANVRAAG

AMSTERDAM

FRESHTV.NL

GRONINGEN

‘Nederlandse bedrijven zijn relatief goedkoop’

DE NEDERLANDSE OVERNAMEMARKT lijkt weer genormaliseerd en de vooruitzichten zijn overwegend positief. Een gesprek met de voorzitters van de drie belangrijkste adviseursorganisaties over de markt, de instroom van een nieuwe generatie adviseurs en het belang van een oliemannetje.



A

an tafel schuiven Sjoerd Mol, voorzitter van de Dutch Corporate Finance Association (DCFA), Ad Strijbosch, voorzitter van de Beroepsorganisatie voor Specialisten in de Bedrijfsoverdracht (BOBB) en Paul de Blok, voorzitter van het Nederlands Instituut voor Registor Valuers (NIRV). Naast hun onbezoldigde functie als voorzitter van respectievelijk DCFA, BOBB en NIRV, zijn de heren in het dagelijkse leven ook actief als overname-adviseur. Sjoerd Mol is overnameadvocaat en partner bij Benvalor, Paul de Blok is partner en dealmaker bij RSM Corporate Finance Nederland en Ad Strijbosch is partner en mede-eigenaar van De Overname Adviseur Midden- en Oost Brabant. Aanleiding voor het gesprek zijn de nieuwste resultaten van Brookz Overname Barometer over de eerste helft van dit jaar en het feit dat Mol en De Blok allebei deze zomer zijn aangetreden als voorzitter.

Uit de Brookz Overname Barometer blijkt dat de overname-markt er stabiel bijligt en dat de prijzen zich gestaag opwaarts bewegen. Herkennen jullie dat beeld?

Paul de Blok: 'Ik zie het als een inhaalslag, net als in de woningmarkt. Het aantal deals waar wij bij betrokken zijn, is sinds maart sterk toegenomen. De prijsstelling zie ik ook veranderen. Het afgelopen halfjaar kon de prijs van een bedrijf van 12 miljoen euro binnen korte tijd tot 14 of 15 miljoen euro stijgen. Dat komt door een herstellende economie, maar ook door een toegenomen interesse van kopers uit het buitenland. Hun activiteit in de Nederlandse MKB-markt brengt hier veel reuring. Op ons kantoor trekken we ook weer extra mensen aan, we komen letterlijk handen te kort.'

Sjoerd Mol: 'Er is veel vraag en aanbod, er is veel geld in de markt en er zijn veel DGA's op zoek naar een exit of groeifinanciering. Het transactieproces duurt wel wat langer – soms langer dan ik van tevoren had ingeschat. De haast van voorheen, die maakte dat er deals in één week tijd werden afgerond, is er niet meer. Een degelijke *due diligence* is belangrijk. En de verstrekking van de bijbehorende financiering is ook weer redelijk normaal geworden. Banken hebben weer appetite, werken beter mee. Al zijn ze niet meer zo uitbundig als voor de economische crisis, maar dat is misschien maar goed ook. Al met al zie ik op dit moment een gezonde overnamemarkt.'

Ad Strijbosch: 'Ten opzichte van de jaren 2012 en 2013 zijn de afgelopen twee jaar overduidelijk beter. Dat merk ik ook aan het aantal bemiddelaars dat in de markt actief is. In de voorgaande jaren zijn veel specialisten gestopt met het vak.'

Nu zie je weer veel nieuwe adviseurs toetreden, die bovendien een stuk jonger zijn, op zich is dat een goede ontwikkeling.'

Uit de vorige Brookz Overname Barometer bleek dat ook de ondernemers die hun bedrijf verkopen, steeds jonger worden. Merken jullie dat ook?

Mol: 'Ik zie steeds vaker jongere internet-ondernemers, die voor hun veertigste hun eerste bedrijf al verkocht hebben en vervolgens weer vrolijk verder gaan en minimaal de helft van hun verkoopopbrengst investeren in een of meerdere nieuwe bedrijfjes.'

Strijbosch: 'De leden van de BOBB zijn vooral actief in de MKB-markt en daar zien we nog steeds een hele grote groep oudere ondernemers die hun bedrijf nog steeds niet hebben verkocht. Die ondernemers hebben tijdens de crisis hun verkoopplannen in de koelkast gezet, maar komen nu de markt op, want het is een goede tijd om te verkopen. Ik heb nu twee opdrachten lopen van ondernemers die tegen de 65 lopen. Die moet nu echt gaan beslissen, anders hoeft het niet meer.'

Mol: 'Volgens mij zijn veel van deze mannen allang uit de markt gestapt. Ik verwacht in ieder geval geen tsunami van verkopende babyboomers meer, zoals jarenlang werd voorspeld. Het wordt eerder een langgerekt golfje.'

De Blok: 'Ik sprak vorige week nog een ondernemer die al in de zeventig was. Zijn bedrijf rendert nog zeer goed. Hij kan dat bedrijf verkopen en zijn geld naar de bank brengen, maar waarom zou hij dat doen? Daar krijgt hij maar één procent rente voor terug. Nu int hij jaarlijks nog vier of vijf ton. Praktisch probleem is wel dat veel oudere ondernemers hun pensioen nog in het bedrijf hebben zitten, dat is wel een stevig rem op het aantal bedrijfsoverdrachten in die categorie.'

Wat is het probleem dan? Je kunt dat geld er toch gewoon uithalen?

De Blok: 'Stel dat je je pensioen in eigen beheer hebt opgebouwd, bijvoorbeeld één miljoen euro. Dat miljoen komt er een keer uit. Het probleem is dat de BV geen liquide middelen heeft en geen investeringen om het pensioenvermogen mee af te dekken. Hun vermogen zit in het vastgoed of in andere vaste activa. Het gevolg is dat zij wellicht niet willen verkopen, omdat in dat geval veel geld mogen aftikken aan de belastingdienst.'

Strijbosch: 'Het pensioenprobleem van ondernemers is groot. Ik ken veel ondernemers die hun pensioenvermogen in hun bedrijf hebben gestald. De verkoop van hun onderneming levert hen onvoldoende vermogen op om hun pensioen mee te bekostigen. Ze krijgen een te grote belastingclaim van de fiscus, zodat er voor hun oude dag niets overblijft. Een politieke oplossing van



‘Ik ken veel ondernemers die hun pensioen in hun bedrijf hebben zitten, maar het vermogen ontbreekt om uit te keren. Vooral met de huidige belastingwetgeving houdt zo’n iemand nauwelijks nog een cent over.’

Ad Strijbosch (61) is sinds november 2013 voorzitter van de BOBB, de Bedrijfsorganisatie voor Specialisten in Bedrijfsoverdracht. Deze beroepsorganisatie werd in 2006 opgericht op initiatief van het Ministerie van EZ en de Kamer van Koophandel. De leden zijn gecertificeerd en hebben zich gecommitteerd aan de gedrags- en beroepsregeling van de BOBB. Strijbosch is opgeleid als accountant en rondde een postacademische opleiding in Business Valuation aan de Erasmus Universiteit Rotterdam af. Hij werkte twee decennia als bankier en is zakelijk actief als partner van De Overname-Adviseur Midden- en Oost-Brabant.

hun probleem zou een stimulans voor onze markt betekenen. Vele duizenden ondernemers, misschien wel een kleine 100.000 man, kampen er namelijk mee.’

Wat merken jullie van toegenomen belangstelling van buitenlandse kopers in het Nederlandse midden- en kleinbedrijf?

De Blok: ‘Er is veel vraag uit Amerika. Hoewel de wereldhandel sterk verschuift naar Azië, zien Amerikanen kansen om een hub in Nederland te starten. Zeker na de Britse uittreding uit de Europese Unie is Nederland een aantrekkelijk land van waaruit ze een brug kunnen slaan naar andere landen op het continent.’

Mol: ‘Vooral technologische bedrijven zijn hier actief. Ik zie veel transacties langskomen met buitenlandse partijen in de hightech, of in de agri- en foodsector. Die zien Nederland als Eu-

ropese springplank of zijn geïnteresseerd in de technologie die Nederlandse bedrijven hebben ontwikkeld.’

Strijbosch: ‘Er is nog een belangrijke reden voor de toeneemende buitenlandse belangstelling: Nederlandse bedrijven zijn relatief goedkoop.’

Waarom zijn Nederlandse bedrijven goedkoop in vergelijking met het buitenland?

De Blok: ‘In de Verenigde Staten worden deals tussen 10 en 40 miljoen euro als micro beschouwd. Amerikaanse investeerders denken vaak dat wij ook in een dealflow van 50 tot 250 miljoen euro zitten. Tegelijk zie ik dat buitenlandse partijen grote bedragen neertellen voor MKB-bedrijven. Neem Vermaat Groep, een ontwikkelaar van horecaconcepten, die eind vorig jaar voor een astronomisch bedrag (370 miljoen euro - red.) aan een Zwitserse partij verkocht werd. Het is toch ongelooflijk dat grote MKB-bedrijven voor enkele honderden miljoenen van eigenaar wisselen?’

Mol: ‘Niet alleen strategische kopers uit het buitenland zijn in Nederland actief. Ik zie ook steeds meer buitenlandse investeringsmaatschappijen de stap naar Nederland maken. In vergelijking met Amerika zijn Nederlandse MKB-bedrijven een koopje, juist omdat hier veel minder durfkapitaalfirma’s actief zijn. Voorheen zag je dit alleen bij echt grote transacties van meer dan honderd miljoen euro, waarbij partijen als KKR en Apax actief zijn. Nu zie je al buitenlandse investeerders die meedoen in deals van een paar miljoen euro. Die zien ons land als een snoepwinkel. Ze snappen niet dat hier hartstikke mooie bedrijven tegen een spotprijs te koop staan. De toegenomen aanwezigheid van buitenlandse kopers is een structurele trend. De globalisering gaat immers onverminderd door.’

Strijbosch: ‘Nederlandse bedrijven hebben ook het nadeel van een kleine thuismarkt. Je kunt je als bedrijf binnen Nederland niet zo snel ontwikkelen tot een onderneming met een bedrijfswaarde van boven de vijftig miljoen euro.’

En andersom? Neemt het aantal Nederlandse MKB-ondernemers dat in het buitenland een bedrijf wil kopen ook toe?

De Blok: ‘Sommige sectoren zijn de afgelopen jaren geïnte-



‘In vergelijking met Amerika zijn Nederlandse MKB-bedrijven een koopje, juist omdat hier veel minder durfkapitaal-firma’s actief zijn. Voor die investeerders is Nederland een snoeptuin.’

hebben wij een transactie begeleid van een Duits bedrijf dat hier een overname deed. Die Duitsers waren vooral geïnteresseerd in de verkoopafdeling, want onze handelsgeest sprak ze aan. De productie van het bedrijf werd verplaatst naar Duitsland – produceren konden ze daar veel beter, vonden ze.’

Julie hadden het zojuist over de instroom van een nieuwe, jongere generatie overname-adviseurs. Brengt dat ook veranderingen van het vak met zich mee?

De Blok: ‘Ik zie dat de nieuwe generatie dealmakers veel meer bereid is om transacties met elkaar te delen – ook met conculle-ga’s. Als wij een aankoop- of verkoopmandaat hebben en een ander corporate finance-kantoor de verkoper of koper aanbrengt, delen we de succesfee. Daar moest ik vroeger niet aan denken, maar jonge adviseurs vinden dat heel normaal.’

Strijbosch: ‘Ik zie steeds meer ondernemers die het overname-vak instromen. Dat is nieuw, maar eigenlijk heel logisch. Ik heb het altijd frappant gevonden dat bij mijn opleiding als accountant geen trainingen in communicatievaardigheden hoorden. Accountants zijn vanouds technisch en inhoudelijk georiënteerd, en in de wereld van fusies en overnames heb je vooral communicatievaardigheden nodig – en een zeker empathisch vermogen. Je moet kunnen verstaan wat niet gezegd wordt. Ondernemers kunnen dat veel beter dan meer technisch georiënteerde mensen zoals accountants of bankiers.’

Door nieuwe technologie kunnen ondernemers steeds meer zelf doen rondom een overname en gespecialiseerde kennis kan eenvoudig worden ingehuurd. Heeft de overname-adviseur over vijf jaar nog wel toegevoegde waarde?

Mol: ‘Over tien jaar is *due diligence* met behulp van big data een kwestie van een druk op de knop. Juristen zijn overbodig geworden door vergaande standaardisatie van M&A-contracten, waarbij je als koper en verkoper de kruisjes wel aan vinkt. De deal zelf wordt vervolgens gesloten met een blockchain-transactie, waardoor een notaris niet meer nodig zal zijn. Maar ook over tien of twintig jaar, als de techniek ons allang heeft ingehaald, zullen mensen nodig zijn om als oliemannetje een deal in goede banen te leiden. Dat emotionele proces valt niet te automatiseren.’

Sjoerd Mol (39) leidt sinds juni dit jaar de Dutch Corporate Finance Association (DCFA), een organisatie van meer dan 200 fusie- en overnamespecialisten. De leden, die een ballotageproces ondergaan, zijn werkzaam in alle facetten van het M&A-proces, van investeerders en financiers tot dealmakers, van taxateurs tot advocaten. De DCFA laat zijn leden kennis en ervaring opdoen en in netwerkverband onderling contacten leggen. Mol zelf is advocaat en partner bij het advocatenkantoor Benvalor in Utrecht, waar hij zich bezighoudt met ondernemingsrecht. Mol is co-auteur van het net verschenen boek “Venture Capital Deal Terms, a guide to negotiating and structuring venture capital transactions”. Mol studeerde Nederlands Recht en Law and Economics aan de Universiteit Utrecht.

greerd. De logistieke concurrentie wordt bijvoorbeeld op een Europees speelveld gevoerd. Wil je als Nederlands ondernemer internationaal rijden, dan moet je een filiaal in Polen hebben en een vestiging in Frankrijk. Daar komen overnames uit voort, maar dat geldt niet voor alle sectoren. De vraag van kopers uit het buitenland heeft veel meer effect op de markt.’

Strijbosch: ‘In de maakindustrie, die in Noord-Brabant sterk is ontwikkeld, zijn bedrijven als de VDL-groep bereid tot buitenlandse overnames. Toch kopen de meeste maakindustriële bedrijven bij voorkeur lokaal. Over de grens zie ik maar weinig Nederlandse bedrijven overnames doen.’

Mol: ‘Ze zijn er zeker, maar ik voorzie geen golf van overnames in het buitenland. En ook andersom gaat het kopers niet altijd om de productie van Nederlandse bedrijven. Afgelopen jaar



Paul de Blok (61) is voorzitter van het NIRV, het Nederlands Instituut voor Register Valuers. Deze beroepsvereniging van financiële deskundigen in de waardebeoordeling van ondernemingen telt ongeveer 250 leden, die gecertificeerde register valuers zijn. De Blok werkt sinds 1994 bij RSM Accountants, eerst als accountant, later als dealmaker en valuator in corporate finance. Tot voor kort maakte hij deel uit van het bestuur van RSM Nederland. De Blok heeft een Nivra-Novaa-opleiding in accountancy afgerond, waarna een postdoctorale opleiding register valuation aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en een master van RICS.

ren. Ik chargeer natuurlijk een beetje, maar de rol van andere betrokkenen zal vergaand worden geautomatiseerd.'

Strijbosch: 'Een ondernemer zal altijd behoefte hebben aan een adviseur en klankbord die de regie voert en die hem ontlast, zodat hij zich op de business kan blijven richten. Het gaat wel over de belangrijkste deal van zijn leven, daar moet hij niet zelf mee gaan prutsen.'

Zowel de BOBB als de NIRV en de DCFA doen aan ballottage, een selectie van nieuwe leden aan de poort. Hebben jullie veel last van amateurs in het vak?

Strijbosch: 'Beunhazen doen afbreuk aan ons beroep. Vaak zijn het partijen die van twee walletjes eten of maar iets roepen tijdens het proces. Er is niets zo funest voor een deal als het wek-

'Er is genoeg geld in de markt, banken zijn gewillig en strategische kopers zoeken uitbreiding. De markt is goed. Het is weer het moment voor overnames en verkopen. De zon schijnt.'

ken van een verwachting die nergens op gefundeerd is. We komen het helaas regelmatig tegen. Toen ik een waardering nodig had van een wagenpark van een onderneming, kwam de adviseur van de verkoper aan met wat hij de Tigchelaar-methode noemde. Hij noemde die methode zo omdat hij bij een plaatselijke ondernemer met de naam Tigchelaar eerder een wagenpark op dezelfde manier had gewaardeerd.'

Mol: 'Er zijn veel ondernemers die hun vaste notaris, of bijvoorbeeld een advocaat die hen bijvoorbeeld eerder in een echtscheiding bijstond, inschakelen voor een transactie. Ja, dan maak je de gekste dingen mee. Ik heb me wel eens laten meegaan in de wens van een klant om zijn eigen notaris te betrekken, die geen ervaring had met overnames. Toen een hele trits aktes gepasseerd moesten worden, begon zij ze allemaal woordelijk voor te lezen in het bijzijn van een hele tafel vol dure adviseurs. Dat kostte ons minimaal anderhalf uur. Dat was nergens voor nodig.'

De Blok: 'Je kunt beter zaken doen met een generaal dan met een korporaal. De beunhazen die ik tegengekomen ben, sjoemelden met de cijfers en waren amateuristisch in het onderhandelen. Of ze schetsen torenhoge verwachtingen voor de toekomst. Dan tekenen ze een grafiek in de vorm van een hockeystick, die tot in het oneindige omhoog wijst. Overdreven is dat, zo'n zaak krijg je zwart op wit nooit verkocht.'

Tot slot, alle signalen staan op dit moment op groen, maar dat was in 2006/2007 ook het geval. Wat zijn jullie verwachtingen voor de komende 12 maanden?

Strijbosch: 'Als de rente gaat toenemen – en dat zal ooit gebeuren – dreigt inflatie. Dat zal de markt veranderen. Ik houd daar bij waarderingen nu al rekening mee.'

Mol: 'Als de macro-economische outlook stabiel blijft, wordt de markt groter. Hoewel de economische groei al lange tijd erg laag is, verwacht ik meer transacties. Een stabiele lage groei leidt immers tot consolidatie.'

De Blok: 'Ik voorzien een toename aan transacties. Er is genoeg geld in de markt, banken zijn gewillig en strategische kopers zoeken uitbreiding. De markt is goed. Het is weer het moment voor overnames en verkopen. De zon schijnt.'

aangeboden

Dit is een selectie van bedrijven die te koop worden aangeboden op de website van Brookz. Voor meer bedrijven, aanvullende informatie en de contactgegevens van de verkopende partij, zie www.brookz.nl

HANDELSONDERNEMING IN DRONES

Profielnummer #21608

Omzet 0,8 mln

Het bedrijf is een handelsonderneming met als specialisatie de verkoop van drones en RC speelgoed.

PARTICIPANT/MBI VOOR MAAKBEDRIJF AGRO-MARKT

Profielnummer #21632

Omzet 0,25 mln

Bedrijf is na transitieperiode actief en klaar voor groei.

MACHINEPRODUCENT FOODINDUSTRIE

Profielnummer #21631

Omzet 0,9 mln

Actief als producent van op maat gemaakte vloeistof afvlumachines en bijbehorende apparatuur.

ELEKTROTECHNISCH-INSTALLATIEBEDRIJF

Profielnummer #21630

Omzet 1,3 mln

Vooral groei op het gebied van beveiliging (onderhoudscontracten).

DETAILHANDEL IN ONDERDELEN EN ACCESSOIRES

Profielnummer #21477

Omzet 0,3 mln

Het bedrijf maakt onderdeel uit van een door de eigenaar zelf opgezette franchise

DIVERSE WEBSHOPS IN NICHE PRODUCTEN

Profielnummer #21624

Omzet 0,45 mln

Bedrijf beheert meerdere volledig geautomatiseerde webshops van horloges en andere niche producten.

ICT REPARATIE BEDRIJF

Profielnummer #21620

Omzet 1 mln

Reparatiebedrijf van smartphones, tablets, laptops en computer.

ONDERNEMING PREFAB-TURNKEY BOUWPROJECTEN

Profielnummer #21618

Omzet 0,8 mln

Gespecialiseerd in turnkey prefab bouwprojecten en staalconstructies zowel voor Nederland als Internationaal.

ONDERNEMING IN DUURZAME MODE

Profielnummer #21651

Omzet 0,1 mln

Een jong en snelgroeiend bedrijf die duurzame tassen en accessoires ontwerpt, produceert en verkoopt.

E-COMMERCE CONSUMENTENARTIKELEN

Profielnummer #21768

Omzet 0,9 mln

Zoekt strategische partner voor verdere expansie.

DISTRIBUTEUR IN ELEKTRONICA

Profielnummer #21766

Omzet 0,5 mln

Groeiend interessant voor strategen en investeerders.

TECHNISCHE HANDELSONDERNEMING

Profielnummer #21765

Omzet 0,5 mln

De onderneming is een technische, voorraadhoudende internationale handelsonderneming.

GROOTHANDEL IN SIERADEN

Profielnummer #21764

Omzet 1 mln

De onderneming bestaat al een langere periode en beschikt over een eigen sieradenlijn.

WEBSHOP IN SPORTARTIKELEN

Profielnummer #21763

Omzet 0,5 mln

Breed assortiment van bekende sportmerken en levert aan zowel particulieren als verenigingen.

PRODUCENT FIJNMECHANISCHE ONDERDELEN

Profielnummer #21762

Omzet 0,5 mln

Klanten zijn zowel nationaal als internationaal en o.a. actief in de automotive en vliegtuigsector.

B2B ONDERNEMING IN OPPERVLAKE ONDERHOUD

Profielnummer #21756

Omzet 1,4 mln

De onderneming is gespecialiseerd in het oppervlakte onderhoud voor bedrijven in de industrie.

ASSURANTIEKANTOOR IN NOORD-OOST NEDERLAND

Profielnummer #21755

Omzet 0,25 mln

Het assuratiekantoor geeft advies aan particulieren en het MKB op het gebied van verzekeringen.

TECHNISCHE HANDELSONDERNEMING

Profielnummer #21750

Omzet 0,4 mln

Gewone en ongewone gereedschappen voor de wielen-en bandenbranche.

GROOTHANDEL MEDISCHE PRODUCTEN

Profielnummer #21478

Omzet 0,8 mln

Verkoop van een medische groothandel met e-commerce.

PRODUCTIEBEDRIJF IN CONFISERIE

Profielnummer #21727

Omzet 1,3 mln

Het bedrijf met een historie van meer dan 70 jaar, zoekt een MBI kandidaat.

PRODUCENT VAN VERPAKKINGSMIDDELEN

Profielnummer #21480

Omzet 3,8 mln

Het bedrijf produceert specifieke verpakkingsmiddelen voor food en non-food.

HIGH-END KEUKENBOUW EN INTERIEURINRICHTING

Profielnummer #21713

Omzet 1,2 mln

Onderneming is gespecialiseerd in maatwerk.

HANDELSBEDRIJF IN CARAVANS EN CAMPINGARTIKELEN

Profielnummer #21709

Omzet 0,7 mln

Handels- en onderhoudsbedrijf in caravans zoekt een opvolger voor zijn onderneming.

TECHNISCHE GROOTHANDEL INDUSTRIAL IT

Profielnummer #21704

Omzet 0,7 mln

Importeur/distributeur van hoogwaardige industriële meet, regel en besturing componenten.

FAMILIEBEDRIJF IN EIERHANDEL

Profielnummer

Omzet 0,8 mln

Opvolger gezocht voor familiebedrijf eierhandel boor zowel grootgebruik als consumentenverpakkingen.

PRODUCENT LEDERWAREN

Profielnummer #21695

Omzet 6 mln

Onderneming heeft sterke marktpositie met klanten in meer dan 15 landen waarmee wordt samengewerkt.

INSTALLATIEBUREAU MET GROEIPOTENTIE

Profielnummer #21693

Omzet 1,4 mln

Verzorgt aanleg van verwarmingsinstallaties, airco- en ventilatiesystemen.

TANKTRANSPORTBEDRIJF

Profielnummer #21685

Omzet 4,3 mln

De onderneming is reeds meer dan 20 jaar internationaal actief als wegvervoerder.

RENDABELE KINDeropvang

Profielnummer #21684

Omzet 1,3 mln

Onderneming richt zich vooral op kinderopvang en naschoolse opvang.

INNOVATIEF TRAININGS- EN OPLEIDINGSINSTITUUT

Profielnummer #21680

Omzet 2 mln

Onderneming biedt breed aanbod aan opleidingen en trainingen; van integrale tot specialistische trainingen.

ONDERNEMING ACTIEF IN DE MOBIELE CATERING BRANCHE

Profielnummer #21679

Omzet 0,5 mln

Onderneming is actief in de koffie catering branche en biedt verschillende koffieconcepten aan op locatie.

PRODUCENT MACHINES SCHEEPVAARTINDUSTRIE

Profielnummer #21678

Omzet 16 mln

Groep is actief in productie van materiaal en machines voor voornamelijk de bagger- en scheepvaartindustrie.

VERKOOP EN VERHUUR HANDELSBEDRIJF (B2B)

Profielnummer #21673

Omzet 0,85 mln

Actief met de verkoop van hoogwaardige producten en de verhuur van bewegende animatie figuren.

HANDELSBEDRIJF IN B2B NICHE MARKT

Profielnummer #21670

Omzet 0,6 mln

Bedrijf is actief als marktleider in een niche markt van creativiteits- en hobbymaterialen in Euro.

ONDERNEMING IN (DIGITALE) VASTGOEDPRESENTATIES

Profielnummer #21669

Omzet 0,4 mln

Onafhankelijke onderneming met specialisatie in presentaties voor de vastgoedsector.

REISBUREAU NOORD-HOLLAND

Profielnummer #21659

Omzet 1,6 mln

Bureau geniet uitstekende naamsbekendheid in de regio en kent veel vaste klanten.

WEBSHOP INTERIEURACCESSOIRES / WOONWINKEL

Profielnummer #21655

Omzet 0,2 mln

Combinatie webshop/fysieke winkel die zich met name richt op artikelen voor in huis en in de tuin.

PRODUCENT EN GROOTHANDEL INTERNATIONAAL

Profielnummer #21599

Omzet 6,6 mln

Onderneming levert diverse producten, oplossingen en service aan met name de elektronica-industrie (SMT).

TOTAALLEVERANCIER PRINT- EN DRUKWERK

Profielnummer #21598

Omzet 0,5 mln

Onderneming levert een mix van grafische diensten en producten aan zowel zakelijke klanten als ook consumenten.

ADVENTURE-BEDRIJF

Profielnummer #21597

Omzet 1,1 mln

Een compleet landelijk - en (Eu)regionaal bekend adventure-bedrijf met een groot activiteitenprogramma.

PRODUCENT KUNSTSTOF PRODUCTEN

Profielnummer #21589

Omzet 0,2

Onderneming richt zich op de productie van kunststof onderdelen.

SPECIALIST BEWERKING KUNSTSTOF HALFFABRICATEN TOT MAATWERK

Profielnummer #21583

Omzet 1,2 mln

Onderneming is specialist in het bewerken van kunststof halffabricaten tot maatwerkproducten.

VERKOOP EN INSTALLATIE VAN ZONNEPANELEN

Profielnummer #21578

Omzet 4 mln

Onderneming is specialist in de verkoop en installatie van zonnepanelen en heeft een sterke reputatie in de markt.

GROOTHANDEL IN SMARTPHONE/TABLET ACCESSOIRES

Profielnummer #21572

Omzet 1,3 mln

Verkoop van A-merken accessoires voor smartphones en tablets aan andere groothandels, webshops en telecom retailers door geheel Europa.

GESPECIALISEERD JURIDISCH ADVIES BUREAU

Profielnummer #21571

Omzet 1,2 mln

Een in personenschade gespecialiseerd juridisch advies bureau.

DEELACTIVITEIT GROOTHANDEL MEDISCHE PRODUCTEN

Profielnummer #21569

Omzet 0,5 mln

Een producent/groothandel van medische producten biedt een deel van haar bedrijfsactiviteiten aan.

ONLINE MARKETINGBUREAU

Profielnummer #21565

Omzet 0,4 mln

Schaalbaar platform met eigen software.

ALLROUND INSTALLATIEBEDRIJF

Profielnummer #21392

Omzet 2 mln

De onderneming is voornamelijk actief als cv-installateur maar heeft daarnaast de kennis en kunde in huis om ook het allround installatiewerk uit te voeren.

BOUWBEDRIJF GESPECIALISEERD IN TURN-KEY PROJECTEN

Profielnummer #21410

Omzet 1,9 mln

De onderneming is gespecialiseerd in het, zowel van buiten als van binnen, ver- en afbouwen van centra.

ONDERNEMING IN HEKWERKEN EN AFRASTERING

Profielnummer #21413

Omzet 0,75 mln

De onderneming is gespecialiseerd in het produceren en plaatsen van hekwerken en afrasteringen.

ONDERNEMING IN BRANDVEILIGHEID

Profielnummer #21415

Omzet 2 mln

De onderneming heeft haar specialisatie op het gebied van brandveiligheid (installatie en bouwkundig) en inbraakbeveiliging.

START-UP IN BIOLOGISCHE LIKEUR

Profielnummer #21423

Een studentenbedrijf dat als pionier een biologische versie van een internationaal bekende likeur heeft ontwikkeld.

INNOVATIEVE ONDERNEMING IN RESTMATERIALEN (GEPATENTEERD)

Profielnummer #21430

De onderneming heeft een uniek gepatenteerd product ontwikkeld dat een belangrijke bijdrage levert aan de vermindering van CO2 uitstoot.

ONDERNEMING IN HEKWERKEN EN POORTEN

Profielnummer #21436

Omzet 1,7 mln

Het bedrijf levert en produceert hekwerken en (elektrische) poorten aan bedrijven en particulieren.

BEDDENSPECIALIST IN HOGER SEGMENT

Profielnummer #21443

Omzet 0,75 mln

De onderneming is actief als beddenspecialist en is daarin gericht op het midden- en hoger segment.

PLUSPRAKTIJK FYSIOTHERAPIE

Profielnummer #21444

Omzet 0,75 mln

Het betreffende bedrijf is een pluspraktijk in de fysiotherapie.

FYSIOTHERAPIEPRAKTIJK OMGEVING ZEELAND

Profielnummer #21445

Omzet 1,75 mln

De onderneming is een fysiotherapiepraktijk met 2 vestigingen en 4 therapeuten in dienst.

FYSIOTHERAPIEPRAKTIJK

Profielnummer #21447

Omzet 0,2 mln

De praktijk heeft genoeg uitbreidingsmogelijkheden en telt op dit moment 4 behandelkamers en een kleine oefenzaal.

WEBSHOP IN SPECIFIEK SEGMENT

Profielnummer #21448

Omzet 1,3 mln

De onderneming is een webshop in een niche markt, in combinatie met een fysieke winkel/showroom.

PRODUCENT KOZIJNEN EN DEUREN

Profielnummer #21499

Omzet 0,9 mln

De onderneming is gespecialiseerd in het ontwerpen, produceren en monteren van kunststof en aluminium kozijnen en deuren.

AUTOBEDRIJF, MERKENDEALER MIDDEN NEDERLAND

Profielnummer #21454

Omzet 1,75 mln

Het betreft een onderneming met een goed imago in de autobranche.

PATENT OP VERZORGINGSHULPMIDDEL

Profielnummer #21455

Het aantrekkelijk ogend hulpmiddel maakt het mogelijk je eigen rug comfortabel te verzorgen met (doseerbare) anti-zonnebrand middelen en huidverzorgende (medische) lotions.

FINTECH ONDERNEMING

Profielnummer #21457

Deze FinTech startup biedt een unieke en schaalbare IT-oplossing gericht op de consumentenmarkt.

AUTOBEDRIJF ONDERHOUD EN VERKOOP

Profielnummer #21458

Omzet 0,9 mln

Het bedrijf heeft het bedrijfspand in eigendom welke bestaat uit een showroom, een woning en een garagepand met twee buggen.

NIEUW CONCEPT WERVING & SELECTIE / DETACHERING ICT-ERS

Profielnummer #21461

Omzet 0,28 mln

Het bedrijf heeft inmiddels al een aanzienlijk bestand aan streng geselecteerde kandidaten opgebouwd.

ONDERNEMING IN STARTMOTOREN

Profielnummer #21475

Omzet 0,6 mln

De onderneming is gespecialiseerd in het reviseren van accu's, startmotoren en dynamo's.

Brookz werkt o.a. samen met de volgende partners



Bedrijf verkopen?

**Kom nu in actie en
plaats een profiel op
brookz.nl**

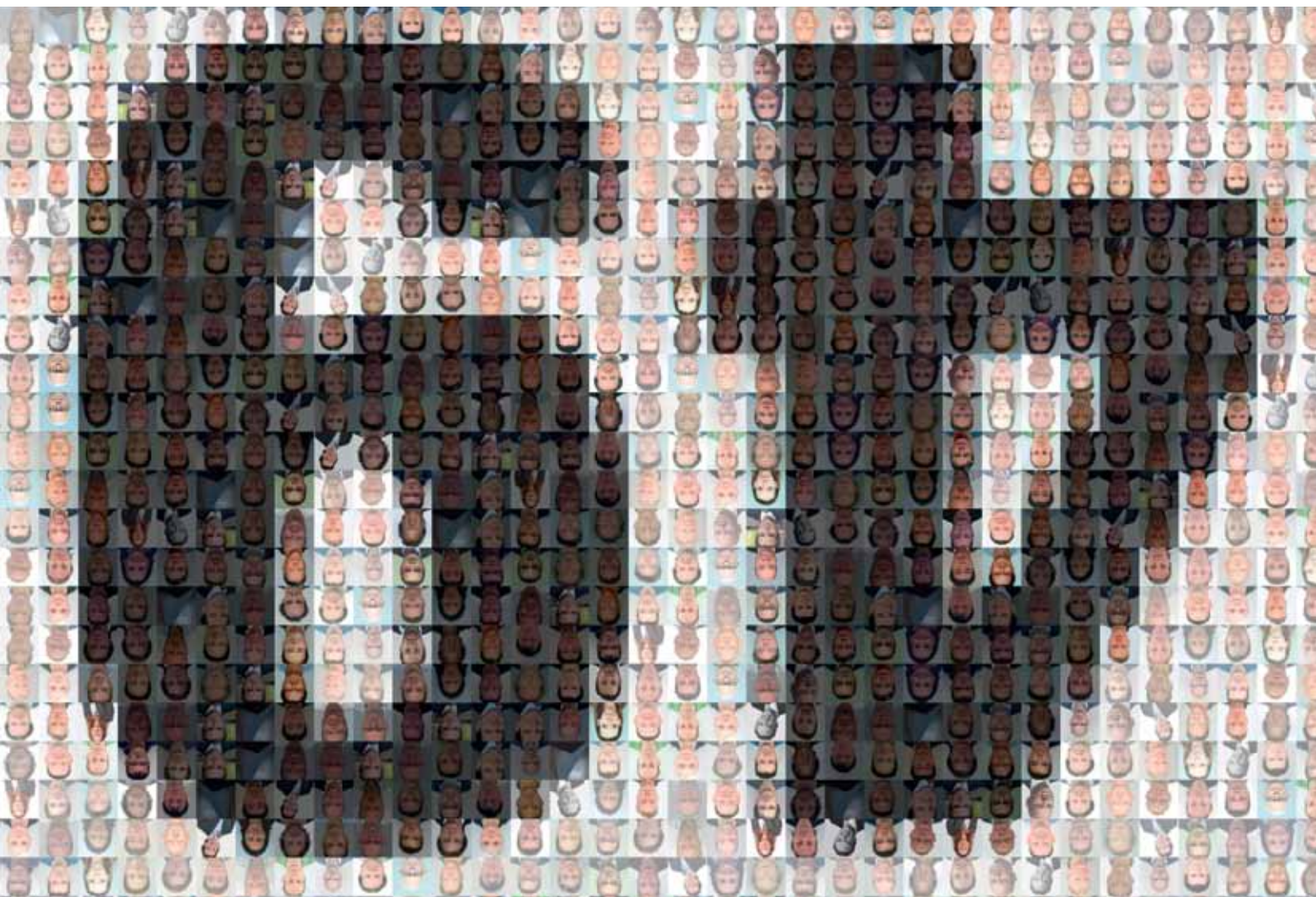
Meer dan 30.000 bezoekers per maand!

www.brookz.nl

VAN HARTE GEFFELICITEERD

Een Register Valuator of RV is een financieel deskundige die gespecialiseerd is in de bepaling van de waarde van een onderneming. Niet iedereen mag zich RV noemen. Een RV heeft door het volgen van een gespecialiseerde postdoctorale opleiding business valuation de kennis en expertise opgebouwd om een onderneming te waarderen en om complexe waarderingssvraagstukken uit te voeren. De afgelopen periode hebben Tias Business School en RSM Erasmus University met succes 49 Register Valuators opgeleid.

NIEUWE RV'S!



Isa Acar
Paul de Bot
Gerrit Bouma
Marcel Buit
Sjoerd Buit
Edwin Busker
Marcel Caubo
Edmee van Dijk
Cora van Dijk den Dikken
Carolien Dominicus
Martijn den Drijver
André Frugte
Jan-Pieter Gommers

Krijn de Graat
Pascal Graat
Andries Griffioen
Michaël Groeneweegen
Christian van der Heijden
Roland Heringa
Bas van Heusden
Geert Hoedjes
Tom van der Hoff
Guus van Houts
Gerard Janssen
Wim Lokaart
Arlo van der Meer

Paul Mencke
Bram van Mensvoort
Amaya Garmendia Miguel
Michael Morauw
Eric Mutsaers
Roel Nagelmaeker
Koos Neuvel
Piet Noteboom
Corlin van Oeveren
Kathelijn Peerden
Andrew Pike
Marius van Prooijen
Bert Reus

Henk Rijken
Frank Schuurmans
Steven Storm
Polle-Tobias Taminiau
Arjan Visser
Johan Vlassak
Henk Vroemen
Frits Wijbenga
Steven van Wijk
Jason Yang

Shanks



Overname Van Gansewinkel duurder door Brexit

Kort voor de Brexit kwam naar buiten dat het Britse afvalbedrijf Shanks Van Gansewinkel gaat overnemen. Shanks betaalt de aandeelhouders van de Eindhovense afvalreus 306 miljoen euro in contanten en een belang van ongeveer 29 procent in het nieuwe bedrijf. De deal is door de dalende pond een stuk duurder geworden voor de Britten, maar nog steeds haalbaar. Shanks haalt het gros van zijn inkomsten uit ons land en de inkomsten in euro's zijn, omgerekend naar ponden, gestegen.

Omgekeerde overname

Van Gansewinkel is het grootste afvalbedrijf van Nederland, Shanks de nummer drie. Van Gansewinkel is iets groter dan Shanks, waardoor sprake is van een omgekeerde overname. Shanks verwacht grote synergievoordelen te halen met de overname. De bedrijven vullen elkaar goed aan, zowel geografisch als in focus: Shanks is sterk in de verwerking van gevaarlijk afval en sloop, Van Gansewinkel in glas en elektronica. Samen gaan de twee werk maken van de circulaire economie, waarin recyclingbedrijven veranderen in grondstofleveranciers, die materialen opwerken en terugleveren aan fabrikanten.

Netwerkeffect

Een tweede belangrijk verschil met traditionele bedrijven is wat het 'netwerkeffect' wordt genoemd: meer aanbod leidt tot meer vraag en vice versa.

Een platform met een vraag- en aanbodzijde heeft in het begin soms moeite om van de grond te komen doordat er sprake is van een kip-en-ei-probleem. Maar vanaf het moment waarop een platform het 'tipping point' voorbij is, kan het hard gaan. Er is dan sprake van een viciuze cirkel waarbij de dynamiek van het platform een eigen leven gaat leiden en de groei, met de juiste bijsturing, nageaan Facebook, waarvan het gebruikersaantal in 2009 in één jaar ineens toenam met 200 miljoen gebruikers.

Vaak brengt een platform twee partijen bij elkaar (matching). Beide partijen zijn dan ook onafhankelijk van elkaar bereid om te betalen voor de waarde die ze in het platform vinden. Zo ontvangt Airbnb in totaal 10% commissie over het verhuurbedrag, verdeeld over de verhuurders van woonruimte (7%) en de huurders (3%). Netwerkeffecten leiden tot groei van het aantal participanten en een toename in de interactie van participatie. Dat maakt dat iedere nieuwe gebruiker alweer meer waarde is dan zijn voorganger.

Extreme hockeystick

Bij discussies rondom de waardering

van traditionele bedrijven is er vaak onenigheid over het hockeystick-effect. De verkopende ondernemer voorspelt snelle en flinke groei. De kopende partij zwakt die verwachtingen af om zodoende de waarde van het bedrijf – lees: de te betalen prijs – te drukken. Bij een online platform is er potentieel sprake van een extreem hockeystick-effect, waarbij de omzet en winst snel, heel hoog uitkomen. Het probleem voor de waardering zit echter in het woord 'potentieel'. De range tussen de hoogst mogelijke verwachting en de laagst mogelijke verwachting is groot, beide bedragen liggen ver uit elkaar.



Floyd Plettenberg, MSc. RC, is partner bij overnamaplatform Brookz

Daardoor is het vaststellen van de waarde van online platforms een uitdaging die veel kennis en inzicht vereist in de werking van deze platforms. Naast de traditionele waarderingsmethoden toe te passen, beoordeelt de Register Valuator het bedrijf ook op basis van schaalbaarheid, netwerk-effecten en (potentiële) toekomstige additio-

Waardevolle netwerken

Facebook, Airbnb, Marktplaats: online platforms zijn de nieuwe bedrijfsorganisaties van de 21e eeuw. Door hun onbeperkte schaalbaarheid en netwerkeffecten kijken Register Valuators met een andere bril naar de waardering van deze bedrijven.

Airbnb is een online marktplaats voor de tijdelijke verhuur en boeking van privé-accommodaties. Het bedrijf werd in 2008 opgericht en de website omvat inmiddels meer dan 2 miljoen privé-accommodaties in 192 landen. Op basis van de laatste financieringsronde, in juli van dit jaar, is het bedrijf bijna 30 miljard euro waard. Dat is inmiddels meer dan hotelreus Marriott, die wereldwijd meer dan 4.500 hotels exploiteert en in 2015 bijna 13 miljard euro omzette. Op de beurs is Marriott International 'slechts' 20 miljard euro waard. Interessante vraag: hoe kan een bedrijf, dat zelf niet één kamer bezit, binnen 8 jaar meer waard zijn dan de grootste hotelketen ter wereld?

Net als bij traditionele bedrijven is ook de waardering van online platforms gebaseerd op de groeiverwachtingen en het toekomstige verdienvermogen van het bedrijf. Maar in tegenstelling tot traditionele bedrijven zijn de groei- en verdienmogelijkheden van een online platform vele malen groter – soms zo groot dat

Onbeperkt schaalbaar

We ons er moeilijk een voorstelling van kunnen maken.

Dat komt allereerst door de onbeperkte schaalbaarheid. De groei van Airbnb wordt nauwelijks beperkt door extra investeringen die moeten worden gedaan in fysieke gebouwen, personeel of extra werkkapitaal. Er is bovendien geen limiet aan het aantal kamers dat op Airbnb kan worden gezet, of het aantal mensen dat zich bij Airbnb inschrijft om een kamer te huren. De marginale kosten, het bedrag waarmee de totale kosten van het bedrijf toemenen als het bedrijf één extra 'product produceert', zijn nihil. Voorgaande is mogelijk omdat dergelijke bedrijven profiteren van zogenaamde 'leveraged assets', wat betekent dat de handelswaar, zoals de kamers die Airbnb verhuurt, wordt ingebracht door de gebruikers van het platform. In het geval van Airbnb zijn dat dus de huiseigenaren. Maar hetzelfde geldt voor TripAdvisor, waar de klantenreviews de leveraged assets zijn, of Autoscout24.nl waar het tweedehands auto's betreft.

Lees verder op pagina 14 >>

SOCIAL

RELATIONSHIP

INTERACTION

COMMUNITY

CONTENT

MEDIA

NETWORK

MESSAGING

COMMUNICATION

WEBLOGS

WIKI

CONVERSATION

GROUPS

VIRTUAL INFORMATION

WEBSITE

REPUTATION

WALL

FRIENDSHIP

EFFECT

RATING

COLLABORATION

TECHNOLOGY

BLOGGING

BUSINESS

MUSIC

INSTANT

USER

VIDEO

EXCHANGE

FORM

PLATFORM

PRESENCE

VOIP

MARKETING

WEB

IDENTITY

SHARING

BOOKMARKING

PODCAST

MOBILE



J.P. Meefout; directeur Venduehuis der Notarissen en Van Stockum's Veilingen, M. Rog RV, Nederhof & Partners

Aanvulling

Venduehuis der Notarissen in Den Haag werd in 1811 opgericht toen de Franse rechtspraak in Nederland van kracht werd. Die schreef voor dat openbare verkopeningen moesten plaatsvinden onder supervisie van een notaris. In de loop der tijd verschoof de focus van het veilinghuis van boedeis uit nalatenschappen, naar kunst en antiek. Dit geschiedt bij Venduehuis nog altijd onder toezicht van een notaris.

Venduehuis is het oudste veilinghuis van Nederland en eigendom van de ongeveer vijftig leden tellende Vereniging der Notarissen. Oud-voorzitter notaris Elko Smit: "Van Stockum's lijkt op ons én vult ons aan. Het is ook een oud en gerenommeerd Haags veilinghuis, alleen is het gespecialiseerd in boeken, prenten, militaria en Aziatica. Toen de eigenaren een koper zochten, hebben wij een waarderingsdeskundige in de arm genomen om te onderzoeken of een aankoop een verantwoorde zet zou zijn en of de vraagprijs en de onderbouwing daarvan reëel waren."

Kansen

Register Valuator Mark Rog van Nederhof & Partners maakte de winstverwachting in zijn analyse leidend, en niet

Verantwoorde koop

de resultaten uit het verleden. Rog: "Je koopt immers de toekomst. Je wilt weten wat Venduehuis aan Van Stockum heeft en hoe je dat kunt kwantificeren naar de toekomst. Welke kansen zijn er? Hoe is Van Stockum's orderportefeuille? Waar vullen de veilinghuizen elkaar aan en welke kosten kunnen ze delen? Het veilinghuis kwam uit een wat slechtere periode, waarin ook nog eens hoge kosten waren gemaakt voor een automatiseringsstraject, maar in 2015 was een kentering in de markt en de kwaliteit van de veilingginsbreng zichtbaar. Dat gaf Venduehuis het vertrouwen om een uitbreiding van de activiteiten aan te durven."

De waardebeoordeling zorgde voor een goede onderbouwing voor de transactie, aldus Smit, die vertelt dat de notarissen het veilinghuis steeds meer als een onderneming runnen. "In die ontwikkeling past de keuze om ons te specialiseren in het hogere marktsegment kunst en antiek en de aanstelling van een directeur, maar ook de aankoop van Van Stockum's en de inschakeling van een waarderingspecialist om tot een verantwoorde koop te komen. Zo houden we Venduehuis bedrijfseconomisch gezond."

“We runnen het veilinghuis steeds meer als een onderneming”

Venduehuis der Notarissen beleefde dit jaar een primeur in zijn ruim 200-jarige geschiedenis. Op 1 januari kocht het veilinghuis de aandelen van een branchegeenoot: Van Stockum's Veilingen B.V. Venduehuis is eigendom van de Vereniging der Notarissen, die het veilinghuis steeds meer als een onderneming bestuurt.

VLNR: mr E.D. Smit, notaris bij Van Buttingha Wichers notarissen,

Over het algemeen heeft de Brexit een negatieve impact op de waarde van ondernemingen. Door de onzekerheid over de gevolgen van de Brexit lopen de investeringen terug en daalt de economische groei wereldwijd. Een lagere groei en grotere onzekerheid zijn beide slecht voor de waarde van ondernemingen. De gevolgen van het referendum en de Brexit zijn voor iedere onderneming en voor iedere sector anders. Exportbedrijven in de UK zullen op de korte termijn profiteren van de waardedaling van de pond, terwijl Nederlandse bedrijven die naar de UK exporteren daar juist nadeel van ondervinden. Een positief effect kan weer ontstaan doordat bedrijven van buiten de EU die toegang tot de EU willen hebben de UK voortaan overslaan, ten gunste van de EU-landen op het continent.

Een sector die duidelijk nadeel ondervindt van de Brexit is de financiële sector. In reactie op het referendum is de rente sterk gedaald, waardoor de rentemarge van banken verder onder druk komt te staan en verzekeraars moeilijker aan hun verplichtingen kunnen voldoen en de waarde van hun verplichtingen toeneemt. Veel hangt af van de wijze waarop de Brexit uiteindelijk vorm krijgt. Er zijn vele scenario's mogelijk. Wordt de UK lid van de Europese Economische Ruimte, zoals Noorwegen, met een vrij verkeer van goederen en diensten? Gaan we bilaterale handelsafspraken maken, zoals met Zwitserland? Of, het andere uiterste, komt er geen nieuw handelsverdrag en gelden de WTO-bepalingen waarbij sprake is van importheffingen? We weten het op z'n vroegst over twee jaar. Maar over het geheel genomen heeft de uitslag van het Britse referendum een negatief effect. Opmerkelijk is overigens dat je dat niet terugziet in de beurswaarde van ondernemingen. Dat komt door de alsmaar dalende rente, wat een opwaarts effect heeft op de aandelenkoersen."



Wim Holterman
partner Valuations bij PwC
en hoogleraar Business
Valuation aan de
Rijksuniversiteit Groningen



“De Brexit leidt tot een waardedaling van ondernemingen”

Ja. De waarde van een onderneming wordt bepaald door de winst die een bedrijf maakt. Drie weken na het Brexit-referendum was de Engelse pond al zes à zeven procent in waarde gedaald. Bedrijven met een dochter in de UK zien hun winsten dus met eenzelfde percentage afnemen. Tegelijkertijd worden producten die naar de UK exporteren zes à zeven procent duurder. Die krijgen we niet meer in alle gevallen verkocht. België en Nederland zullen daar als grootste exporteurs naar de UK de meeste last van ondervinden.

Daarbij komen nog de negatieve effecten van het uitstelgedrag. Investeren doe je alleen als je verwachtingen positief zijn. Zolang de onderhandelingen met de Britten lopen zullen bedrijven terughoudend zijn. Die terughoudendheid zien we ook terug in de eerste cijfers over het consumentenvertrouwen in de UK na de Brexit. Consumenten gaan minder uitgeven en meer sparen.

Al met al is de economische groeiverwachting voor de UK in eerste instantie met twee procent bijgesteld. Als de pond met nog eens vijf of zes procent daalt, is de Britse economie kleiner dan die van Frankrijk! Dat zal even slikken zijn.

Gunstige effecten van de Brexit zijn er ook, maar die worden pas op de langere termijn zichtbaar. Zo zullen de financiële instellingen in Londen hun ‘paspoort’ kwijtraken om financiële producten in de EU te verkopen en naar het continent verhuizen. Frankrijk heeft de ECB, maar is een kleine, nogal Duitsgerichte stad. Parijs is te Frans. Amsterdam dan? Onze bonuscultuur vormt waarschijnlijk een te grote drempel, dus dan wordt het toch Frankfurt of Parijs.

Concluderend heeft de Brexit op de korte termijn een negatief effect op de winstgevendheid en de waarde van bedrijven in Nederland.”



Corné van Zeijl
strateg bij Actiam

De Ondernemingskamer van het gerechtshof te Amsterdam is gespecialiseerd in het beslechten van conflicten in en rond bedrijven. Het rechtscollege handelt snel en kan diep ingrijpen in de onderneming. Procedures leiden dan ook doorgaans tot een doeltreffende oplossing, waar de continuïteit van het bedrijf bij is gebaat. In deze procedures spelen Register Valuatoren vaak een cruciale rol.



Berth Brouwer

Advocaat Berth Brouwer van FORT Advocaten staat ondernemingen bij in overnamegeschieden en conflicten tussen aandeelhouders of zakenpartners. Hij noemt als voorbeeld een grootaandeelhouder die zijn doorslaggevende zeggenschap misbruikt. Of twee aandeelhouders die gelijke zeggenschap hebben maar een uiteenlopende visie op de bedrijfsstrategie. Brouwer: "Als de zaken dan juridisch niet goed geregeld zijn, is een conflict snel geboren, met alle gevaren voor de onderneming van dien."

De Ondernemingskamer

Als partijen er onderling niet uitkomen, kan één van hen met zijn bezwaren naar de Ondernemingskamer stappen. Het rechtscollege bestaat uit drie rechters en twee financieel deskundigen. Brouwer: "Met regelmaat laat de Ondernemingskamer partijen inzien dat zij beter uit elkaar kunnen gaan. Meestal is dan een waardering van de onderneming noodzakelijk, die wordt uitgevoerd door een door de Ondernemingskamer aangewezen Register Valuator." Het komt ook voor dat een partij zelf een Register Valuator inschakelt om haar stellingen in de procedure te onderbouwen. Brouwer: "De Register Valuator onderzoekt in dat geval een bekritiseerde waardering of voert zelf een waardering uit. Een goede samenwerking tussen advocaat en Register Valuator is dan essentieel om de argumenten van de cliënt zo goed mogelijk over het voetlicht te brengen."

Normerende werking

De Ondernemingskamer heeft in de praktijk een normerende werking. Ondernemers vinden het uiterst onaangenaam dat hun beleid in een procedure voorwerp van onderzoek is. "Naast het risico van reputatieschade en proceskosten is er kans op aansprakelijkheid, als de Ondernemingskamer wanbeleid vaststelt. Voorkomen is dan beter dan genezen," zegt Brouwer, die de meeste van zijn zaken zonder tussenkomst van de rechter oplost. "Als de waardering van de onderneming daarbij van belang is, heeft een Register Valuator hierbij een belangrijke taak. Als hij zijn waardering helder aan alle partijen kan uitleggen, zullen zij die eerder aanvaarden en hoeft het niet tot een procedure te komen."

Enquêteprocedure

Een enquêteprocedure voor de Ondernemingskamer is laagdrempelig en daardoor een krachtig wapen voor minderheidsaandeelhouders. Brouwer: "Als verzoekende partij hoeft je slechts twijfel aan een juist ondernemingsbeleid aannemelijk te maken, bijvoorbeeld de verkoop van een bedrijfsonderdeel voor een te lage prijs. Meestal leidt een voorlopig oordeel van de Ondernemingskamer al tot een oplossing. Als dat niet zo is, kan de rechter een enquêteur aanwijzen die een onderzoek start en rapport uitbrengt. Daarna volgt een definitieve uitspraak waarin wanbeleid kan worden vastgesteld en maatregelen worden opgelegd, bijvoorbeeld om een transactie te blokkeren".

Geschiedenis- beslechting: een goede waardering voorkomt slepende conflicten

vanwaarde



De RV als specialist en klankbord van de ondernemer

Business valuation is een relatief jong vakgebied waar in de toekomst alleen maar meer behoefte aan is. Hoe gaat het vak zich de komende jaren ontwikkelen?

4 vragen aan Marius van Prooijen, directeur van het NIRV.

Hoe gaat het vak zich de komende tijd ontwikkelen?

De RV wordt als specialist op het gebied van waarderingsvraagstukken inmiddels goed gevonden. Ik verwacht dat we daarnaast vaker bij de ondernemer aan tafel zullen zitten om te adviseren over strategische bedrijfsvoering en investeringen. Onze beroepsgroep gaat, naast het (eenmalig) acteren in bijvoorbeeld fusies en overnames, meer fungeren als klankbord van de ondernemer.

De RV als specialist én klankbord?

Klopt. Door technologische ontwikkelingen is veel boekhoudkundig werk geautomatiseerd. Het accent komt nu te liggen op de analyse. Wat doe je met die cijfers? De RV voert voor een waardebepaling gedetailleerde analyses uit. Analyses die bijvoorbeeld heel gericht laten zien welke activiteiten winstgevend zijn, en welke niet. Ik voorzie dat het bedrijfsleven meer van die kwaliteit gebruik gaat maken en de RV zal inzetten als adviseur die de focus zet op waardecreatie.

Hoe nieuw is business valuation?

“Het waardereren van ondernemingen is op zichzelf natuurlijk niet nieuw. Er werd altijd al een prijs geplakt op bedrijven. De wijze waarop dat gebeurde staat wel af van de manier waarop waarderingspecialisten dat tegenwoordig doen. Vroeger werd gezegd, uw bedrijf is vier keer de winst waard. Maar daar heeft bijvoorbeeld een vliegtuigbouwer die tien jaar bezig is met de ontwikkeling van een nieuw prototype zonder één product te verkopen, weinig aan. Tegenwoordig liggen economische uitgangspunten ten grondslag aan een goede waardebepaling. Dat is relatief nieuw. Het betekent dat een Register Valuator analyseert hoe het bedrijf nu in de markt staat, welke activiteiten waarde creëren en wat die activiteiten in de toekomst gaan opleveren.”

Hoeveel Register Valuators telt Nederland?

Er zijn ongeveer 250 RV's bij het NIRV ingeschreven. Zij hebben de opleiding Business Valuation gevolgd aan de Rotterdam School of Management of het Tilburg Institute for Advanced Studies. Daarna hebben ze in een assessment bij het NIRV aangetoond dat ze de theorie kunnen combineren met praktijkkennis. De kwaliteit is dus hoog. Naarmate het bedrijfsleven meer bekend raakt met de beroepsgroep, zal het aantal RV's blijven stijgen.



Van de voorzitter

Drukke dagen

Terwijl de dagen weer korter worden, neemt de werkdag van onze leden juist in lengte toe. Bijna dagelijks hoor ik van de toenemende drukte in de praktijken van de RV's. De aantrekkende waarderings- en transactiepraktijk en het zichtbaarder worden van het NIRV en de Register Valuator lopen mooi gezamenlijk op: een goede ontwikkeling! Ook de zichtbaarheid van individuele RV's verbetert. Werkervaring, werkgebied en specialisaties staan nu per Register Valuator gepubliceerd op www.nirv.nl. Hierdoor kunnen ondernemers snel gekoppeld worden aan de juiste RV voor de casus.

Uit de praktische opkomst bij de Algemene Ledenvergadering van het NIRV blijkt het grote commitment van de leden. Dit steunt het bestuur in haar focus op de bekendheid van de RV, kwaliteitsborging en kwaliteitsniveau groei van het ledenbestand. De presentatie 'Rules versus principles' van Andrew Fastow (oud-CFO van Enron) heeft meniggeen nog eens aan het denken gezet over een toch al actueel onderwerp: een financieel specialist heeft de taak om bedrijfsresultaten binnen de (wettelijke) kaders te optimaliseren, maar louter regels volgen kan tot misleidende uitkomsten leiden. Hier komt de verantwoordelijkheid van de specialist richting de markt om de hoek kijken, die te allen tijde de balans moet vinden tussen enerzijds het volgen van wet- en regelgeving en anderzijds het naleven van ethische normen.

Ook deze editie van Van Waarde bevat weer een aantal interessante artikelen. Berth Brouwer van Fort Advocaten gaat in 'De deskundige' in op de rol van de RV bij geschillenbeslechting door de Ondernemingskamer. In 'De stelling' belichten Corné van Zeijl en Wim Holterman de gevolgen van de waarde van ondernemingen. In de rubriek 'Opmerkelijke overname' treft u de overname van Van Ganssewinkel door het Britse Shanks. Floyd Plettenberg beschrijft in 'Waardevolle netwerken' jonge en hooggewaardede ondernemingen met online platforms zoals Facebook, Airbnb en Marktplaats. Tot slot wordt in 'De transactie' een inkijk gegeven in de overname van Van Stockum's Vellingen door Venduehuis der Notarissen.

Ik wens u veel leesplezier.

Paul de Blok
Voorzitter NIRV



colofon

Redactie	Marc Broekema	Chris de Vries
Eindredactie	Frank van Ee	
Ontwerp/Vormgeving	Etopia, Amsterdam	
Reacties	info@vanwaardemagazine.nl	
Copyright	NIRV	
Tekstproductie	Intervolvement	

Van Waarde is het (digitale) magazine van het NIRV (Nederlands Instituut voor Register Valuators) met opiniërende artikelen over de huidige financiële en economische actualiteit en business valuation. Het magazine verschijnt 4 keer per jaar

Wilt u het magazine ontvangen?

Mail dan naar info@vanwaardemagazine.nl



2	Inhoud
3	Voorwoord Paul de Blok
4	Insight De RV als specialist én klankbord van de ondernemer
6	De deskundige Geschillenbeslechting: een goede waardering voorkomt slepende conflicten
8	De stelling De Brexit leidt tot een waardedaling van ondernemingen
10	De transactie We runnen het veilinghuis steeds meer als onderneming
12	Inhoudelijk Waardevolle netwerken
15	Opmerkelijke overname



**“We runnen het
veilinghuis steeds
meer als een
onderneming”**

**“De Brexit leidt tot
een waardedaling van
ondernemingen”**

Geschiedenis:
een goede waardering
voorkomt slepende conflicten

**Overname Van Ganssewinkel
duurder door Brexit
De RV als specialist én klankbord
van de ondernemer**