

'IEDEREEN KIJKT NAAR JOU. DIE ROL MOET JE WAAR ZIEN TE MAKEN'



MEER INFORMATIE
OVER RSM CORPORATE
FINANCE IS TE VINDEN OP
[WWW.RSMNL.COM/
CORPORATEFINANCE](http://WWW.RSMNL.COM/CORPORATEFINANCE)

RSM CORPORATE FINANCE HEEFT HET AFGELOPEN JAAR MET SUCCES WEDEROM EEN AANTAL MKB-BEDRIJVEN VERKOCHT OF AANGEKOCHT IN OPDRACHT VAN DE EIGENAAR. SOMS GAAT HET OM EIGEN CLIËNTEN, SOMS KLOPPEN ONDERNEMERS VAN BUITENAF AAN BIJ RSM. 'ZE LEUNEN VOLLEDIG OP DE EXPERTISE VAN RSM. DAT IS EEN GROTE VERANTWOORDELIJKHEID.'

GWEN VAN LOON SANDER NIEUWENHUIJS

Dat zegt Cora van Dijk, die RSM Corporate Finance aanstuurt. Ze heeft eind vorig jaar onder meer de verkoop van een cliëntenportefeuille van ISS Nederland – onderdeel van het beursgenoteerde Deense schoonmaakbedrijf ISS – aan collega CSU begeleid. 'Het is mooi te zien op hoeveel vlakken je toegevoegde waarde kunt leveren. En wat je te allen tijde wilt voorkomen is dat een eventuele deal door jouw optreden op losse schroeven komt te staan.'

Haar collega Joost Kruizinga herkent zich in dat beeld. Kruizinga werkt onder de naam Optimum Finance al nauw samen met de RSM-kantoren in het zuiden en integreert zijn praktijk dit jaar met die van RSM Corporate Finance. Vanaf april tot net voor de Kerst begeleidde hij de verkoop van technische groothandel Smezo uit Heerlen. Eigenaar Marc Smeets, zelf derde generatie in het familiebedrijf, had geen opvolger. 'Tijdens zo'n proces ben je de spil, de regisseur van het proces. Je neemt verschillende rollen aan: analist, accountant of psycholoog. Iedereen kijkt naar jou. Die rol moet je wel waar zien te maken.'

EMOTIONEEL

'Belangrijk bij een verkoop is dat je niet alleen op ratio acteert tijdens de onderhandelingen. Dat is natuurlijk eenvoudiger voor de adviseur; die is niet emotioneel betrokken, omdat het niet zijn eigen bedrijf is. Daarom kun je je harder opstellen als dat nodig is om een kwalitatief mooie deal te sluiten', is Joosts ervaring. 'Het blijft elke keer weer fascinerend. Je zou er telkens een spannend boek over kunnen schrijven, omdat je de ondernemer in die periode ook heel goed leert kennen.'

Volgens Cora is het belangrijk om met de ondernemer die wil verkopen goed door

te spreken wat de verschillende fases in het verkoopproces zijn en welke strategie en tactiek daarbij het beste passen. 'Daarnaast moet je eerst de verwachtingen in iemands hoofd kennen en die samen zo realistisch mogelijk maken. In de kroeg worden deals soms tot enorme proporties opgeblazen, maar het is belangrijk dat de verkoper in het hier en nu leeft. Want de koper moet zijn investering uiteindelijk natuurlijk ook terugverdienen. Als helder is wat de gedachten zijn, doe je eerst gedegen onderzoek naar potentiële koper(s) als die nog niet in beeld zijn. Daarna benader je de kandidaat-kopers op basis van een anoniem verkoopprofiel dat wij hebben opgesteld. Al die tijd is geheimhouding uiteraard belangrijk.'

EXCLUSIVITEIT

'Als er meerdere geïnteresseerden zijn, bepaal je na één of twee biedingsronden met wie je verder wilt praten. Uiteindelijk krijgt één partij exclusiviteit voor de eindonderhandeling. Met die partij teken je een letter of intent en onderhandel je over mogelijke haken en ogen. Die wil je uit de weg hebben geruimd voor je met de potentiële koper begint aan de due diligence: het uitgebreide boekenonderzoek waarin de kandidaat-koper zaken nader kan verifiëren. Als verkoper heb je in deze fase informatieplicht en als koper onderzoeksplicht. Dat doe je daarom alleen met partijen waarmee je denkt tot een vergelijk te kunnen komen.'

Volgens Cora is de due diligence-periode de gevoeligste fase. 'Vaak gaat het om een DGA die het bedrijf verkoopt dat hij zelf heeft opgezet of uitgebouwd. Hij denkt vaak dat zijn onderneming bij het tekenen van de letter of intent al is verkocht. Als er dan alsnog op onderdelen kritiek komt, voelt 'ie zich snel aangevallen. In dit stadium

moet je om die reden als adviseur niet alleen dealgericht zijn. Eenmaal voorbij die contractuele fase wil de ondernemer champagne met je drinken. Maar ik houd het altijd bij spa totdat de contracten voor de deal bij de notaris zijn getekend', lacht Cora.

SCHRIKKEN

Joost herkent het beeld dat Cora schetst. 'Ik overleg steeds met de eigenaar wat de beste strategie is bij de onderhandelingen en of hij er wel of niet bij moet zijn. Dat is soms nodig als je de grens van de onderhandelingen wilt opzoeken om het maximale resultaat te bereiken. Of ik schort de bespreking op. Dat kan onderdeel zijn van het onderhandelingsspel, maar daar kan een eigenaar ook van schrikken.'

Volgens Cora hangt hoe het spel wordt gespeeld ook af van de insteek van de tegenpartij. 'De eigenaar van een familiebedrijf staat er vaak anders in dan een private equity of een beursgenoteerde onderneming. Soms moet je je cliënt echt in bescherming nemen.' Waar zowel Joost als Cora naar streven, is dat advocaten op het juiste moment aan tafel komen om de deal af te ronden. Joost: 'Je wilt zoveel mogelijk voorwaarden en issues uitonderhandelen in de voorfase. Dat scheelt een hoop tijd en dus ook kosten.'

KAT IN DE ZAK

Spannend blijft het altijd tot het laatste moment. Cora: 'De voorstelling van zaken moet goed zijn, want de overnemende partij wil natuurlijk geen kat in de zak kopen.' Joost: 'Tegelijkertijd wil je ook niet achteraf het verwijt krijgen van de eigenaar dat je zijn deal verkwanseld hebt. Het is kortom uitermate secuur werk waar je continue je kop bij moet houden. Maar laat dat nou net het leuke zijn.'

Daar is Cora het volledig mee eens. 'Mijn hart ligt bij het sluiten van dit soort deals. Heel mooi dus dat klanten ons zo waarderen en we daardoor de gelegenheid hebben om onze corporate finance-praktijk verder uit te bouwen.'

ISS FACILITY SERVICES VERKOOPT DEEL
SCHOONMAAKBEDRIJF AAN CSU

'IK ZOU RSM ZO WEER INSCHAKELEN'

OPERATIONEEL DIRECTEUR MARK KEUR VAN FACILITAIR DIENST-
VERLENER ISS FACILITY SERVICES HEEFT EIND NOVEMBER 2017 EEN
DEEL VAN HET BEDRIJF VAN ISS IN NEDERLAND VERKOCHT AAN CSU.
HET GING OM DE SCHOONMAAKDIENSTEN VOOR MKB-KLANTEN, ZO'N
10% VAN DE PORTEFEUILLE. HET BEDRIJFSONDERDEEL KWAM TE KOOP
NA EEN STRATEGISCHE HEROVERWEGING. CORA VAN DIJK VAN RSM
CORPORATE FINANCE WAS ZIJN ADVISEUR.

GWEN VAN LOON SANDER NIEUWENHUYIS

Keur kende Cora van Dijk uit een eerder traject en was toen enthousiast. 'Ik wilde graag dat zij deze deal weer professioneel zou begeleiden. Ze stelde eerst een longlist en daarna een shortlist op en daarna hebben we samen bepaald welke potentiële kopers we zouden benaderen. Zij zocht contact met de financiële partijen en wij met de collega's. Duidelijk was vanaf het begin dat het een gerenommeerde partij moest zijn waar onze klanten met een gerust hart hun schoonmaakdiensten aan bleven uitbesteden. Al vrij snel konden we exclusiviteit geven aan CSU.'

Wat voor ISS Facility Services belangrijk was, was dat de 750 medewerkers hun baan konden houden – ook al betekende dat dat ze een nieuw arbeidscontract zouden krijgen – en dat de nieuwe eigenaar ook echt deskundig zou zijn. Ook de vakbonden en de ondernemingsraad waren verheugd over de aanpak. Keur: 'Overigens is een deel van de werknemers ook nog bij ons in dienst. In de schoonmaakbranche werken veel mensen voor meerdere partijen. Sommigen hebben wel drie werkgevers, je kunt wel stellen dat dat eerder regel dan uitzondering is.'

INTEGRATIE

Ook het grootste deel van de 346 betrokken klanten reageerde positief en zagen de voordelen van de continuïteit die CSU kon bieden door de overname. Slechts vier klanten haakten af. De integratie verliep soepel. 'Dat konden we van tevoren vrij goed inschatten. CSU had al vaker een overname gedaan en kent ook een professioneel apparaat waardoor de voorbereidingen goed verliepen', blikt Keur tevreden terug. Na afloop van de onderhandelingen organiseerde ISS 28 bijeenkomsten voor de medewerkers om hen duidelijk te maken wat er op stapel stond. 'Die waren met militaire

precisie voorbereid. Daarin hadden we aandacht voor het bedrijfsbelang, maar ook wat het voor iedereen persoonlijk betekende.

Het waren intense sessies, steeds voor 25 tot 30 medewerkers. Zo hadden zij snel duidelijkheid over hun nieuwe positie.'

HAARLEMMEROLIE

Keur is opnieuw blij dat hij voor RSM had gekozen. 'Cora begrijpt hoe het werkt. In het voortraject werd alles geanonimiseerd, er kwam een goed gefilterde longlist en de eerste gesprekken waren op neutrale grond bij RSM dat daarna de regie bleef voeren. Bij ingewikkelde zaken fungeerde Cora en haar collega's als haarlemmerolie die raad wisten met alle financiële en fiscale componenten gedurende de deal tot aan de closing. Ik zou hen een volgende keer zo weer inschakelen.'

FAMILIEBEDRIJF SMEZO VERKOCHT
AAN BT BRAMMER

'IK WAS NIET ACTIEF OP ZOEK NAAR KOPER'

MARC SMEETS WAS DE DERDE GENERATIE BIJ TECHNISCHE
GROOTHANDEL SMEZO. TOT 1 JANUARI STOND HIJ AAN HET ROER.
MAAR NADAT HIJ ZICH ERVAN HAD VERGEWIST DAT OPVOLGING
ZICH NIET BINNEN DE FAMILIE ZOU AANDIENEN, HEEFT HIJ HET
BEDRIJF VERKOCHT AAN BIESHEUVEL TECHNIEK BRAMMER
(BT BRAMMER).

GWEN VAN LOON SANDER NIEUWENHUYIS

'Mijn stap is goed gevallen bij klanten en medewerkers. Wat helpt, is dat de nieuwe eigenaar ons laat voortbestaan als Smezo, afgeleid van Smeets & Zoon. Het bevestigt mij in de overtuiging dat we in de eerste 85 jaar van ons bestaan een goede naam hebben opgebouwd in Limburg, vertelt Smeets met trots. Hij was zelf sinds 1991 directeur/eigenaar van het bedrijf. Nu is hij nog een paar maanden in dienst bij BT Brammer om de boel zorgvuldig over te dragen.

TOESTEMMING

'Officieel ben ik nu adviseur. Ik heb geen eindverantwoordelijkheid meer, maar neem mijn verantwoordelijkheid nog wel. Tegelijkertijd moet ik – net als elke andere werknemer – voor bepaalde beslissingen toestemming vragen aan de CEO. Best gek', omschrijft Smeets zijn huidige rol. Hij blijft tot half juni. Daarna laat hij de zaak definitief over aan de nieuwe eigenaar, zijn personeel en zijn voormalige rechterhand, commercieel directeur Hans Kerbusch.

Smeets was eigenlijk nog helemaal niet bezig met zijn eventuele afscheid, toen twee partijen zich vorig jaar bij hem melden met de vraag of zij de technische groothandel uit Limburg over konden nemen. 'Ik was niet actief op zoek naar een koper. Hoewel 2009 een lastig jaar was, waren we de crisis goed doorgekomen. Sindsdien lieten we weer groeicijfers zien. Natuurlijk speelde de opvolging of verkoop wel eens in mijn achterhoofd. Niet zo gek, ik ben bijna 57. Maar lang dacht ik: er komt een dag dat ik daar serieus over na ga denken, maar zover is het nog niet.'

'Tot ik in korte tijd dus twee keer werd benaderd. Dat was het moment om mijn twee dochters te vragen of ze definitief geen interesse hadden om in de zaak te komen. Hun bevestiging maakte de weg vrij om in gesprek te gaan, nadat ik met Mathijs Mennen had overlegd. Ik had hem nog niet zo lang daarvoor als mijn accountant aangetrokken.'

SPANNEND

Mathijs schakelde op zijn beurt Joost Kruizinga van Optimum Finance in. De ervaren corporate finance-specialist was al een paar keer samen met RSM opgetrokken om een verkooptraject te begeleiden. 'Dat was best spannend, al heb ik nooit meer getwijfeld of ik er verstandig aan deed. Het was fijn dat Joost de onderhandelingen kon doen namens mij. Hij kon er nog zakelijker inzitten dan ik zelf zou kunnen.'

'BIJ DE VERKOOP VAN JE BEDRIJF HEB JE IEMAND NODIG DIE HET CIJFERMATIGE INZICHT HEEFT EN DE ANALYSE ZUIVER KAN MAKEN'

Beide geïnteresseerde partijen deden Smezo uiteindelijk een aanbod. Smeets koos ervoor met BT Brammer (de Benelux-tak van het Europese IPH Brammer) in zee te gaan. 'Dat had meerdere redenen: de schaalvoordelen, de landelijke dekking die we zouden krijgen, de continuïteit die BT Brammer Smezo kon bieden, het feit dat ze een zeer professionele webshop hebben en – uiteraard – een passende prijs. Wat ook geruststellend was: met deze stap kon ik het bedrijf Marc Smeets-proof maken. Smezo kan gewoon verder draaien zonder mij.'

MAAKINDUSTRIE

'Onder de vleugels van BT Brammer komen we nog beter tot ons recht in de regio Limburg waar we nu op vier plekken zitten: Roermond, Heerlen, Maastricht en Venlo. Zo kunnen we de Limburgse maakindustrie snel en volledig voorzien van werktuigbouwkundige componenten, persoonlijke beschermingsmiddelen en toebehoren voor industrieel onderhoud.'

Smeets is tevreden over het uiteindelijke resultaat. 'Zoiets kun je niet alleen doen. Je hebt iemand nodig die kennis heeft van het hele proces dat erbij komt kijken, die het cijfermatige inzicht heeft en de analyse zuiver kan maken. Joost en Mathijs zijn daarin heel belangrijk voor me geweest. Ik zou ze zeker aanbevelen aan iemand die zich in dezelfde positie begeeft.'

MET TROTS EN VEEL PLEZIER WERKT JAN-PETER VERSLEIJEN ALS SENIOR REGISTERACCOUNTANT BIJ RSM VANUIT KANTOOR VENLO. 'WE ZIJN HIER OP NATIONAAL EN INTERNATIONAAL NIVEAU OP EEN PROACTIEVE EN DIRECTE WIJZE BETROKKEN BIJ HET SUCCES VAN ONZE CLIËNTEN. BEGIN JANUARI ZIJN WIJ NA EEN RIGOREUZE VERBOUWING VERHUIDSD NAAR DE BEGANE GROND EN EERSTE ETAGE VAN HET NU PRACHTIGE KANTOORPAND OP BUSINESSPARK NOORDERPOORT. DAT IS VOOR MIJ DUS HOTSPOT NUMMER 1 IN DEZE STAD. ALS GEBOREN EN GETOGEN VENLONAAR, WOON-ACHTIG IN DE ROSARIUMBUURT IN HET CENTRUM, KEN IK ER NATUURLIJK MEER. IK NEEM JULLIE GRAAG MEE DOOR DE STAD.'

INFOGRAPHIC MACHTELT DE VRIES

