

Bij een bedrijfsovername staat een ondernemer er niet altijd alleen voor. Zo kan hij de hulp van een bedrijfsadviseur inschakelen. De 41-jarige Jan-Hendrik Damman uit Nagele is zelfstandig adviseur. Zijn opdrachten zijn tot nu toe allemaal succesvol verlopen, en die reputatie wil hij graag zo houden.

Tekst: Lilian Braakman
Fotografie: René Faas

Na veertien jaar voor accountantskantoor Countus te hebben gewerkt, besloot Jan-Hendrik Damman in 2011 voor zichzelf te beginnen. Hij is nu ruim drie jaar zelfstandige en dat bevalt hem prima. In de week heeft hij vier dagen gepland voor zijn advieswerkzaamheden. Daarnaast werkt hij elke woensdag op het gemengde bedrijf, dat hij samen met zijn broer en ouders runt. Op het bedrijf in Nagele in de Noordoostpolder lopen zo'n 350 koeien en teelt de familie uien en bieten. De rest van het land wordt verhuurd als tulpenland.

Met de kennis die hij heeft opgedaan als bedrijfsadviseur en zijn netwerk, kan Damman zijn eigen adviesbureau goed runnen. Zo vertelt hij: "Het prettige is dat je nu ook zelf je klanten kunt uitkiezen. Je hoeft geen ja tegen elke opdracht te zeggen. Het is belangrijk om naar de cijfers te kijken, maar het draait ook om de ondernemersgedachte. Zonder een van beide kom je er niet. Je moet eerlijk zijn. Als er geen toekomst meer in het bedrijf zit, dan is stoppen noodzakelijk. Dit is misschien hard, maar vaak is de ondernemer er achteraf blij mee."

PARTNER

Het bedrijf van Damman is gericht op advies voor de agrarische sector. Tachtig procent van zijn klanten is werkzaam in de akkerbouw of in de bloembollen. De eerste stap is bij elke klant hetzelfde. Damman: "Ik kom eerst bij de ondernemer zelf langs voor een vrijblijvend en gratis oriëntatiegesprek. Hierbij is het belangrijk dat de mogelijke partner er ook bij zit. Ik moet namelijk weten hoe de partner denkt en reageert. Zo heb ik eens meegemaakt dat elke euro die in het bedrijf werd gestoken, ook in het huis moest. Zo haal je het niet." Bij het eerste gesprek geeft Damman direct een indicatie van het aantal uren, zodat de ondernemer weet waar hij aan toe is.

Als Damman met de ondernemer een overeenkomst afsluit, komt er een tweede gesprek waarin de wensen en ideeën aan de orde komen. "Het draait om de ondernemer. Wat wil hij? Het moet echter wel met de cijfers overeenkomen. Hierbij vraag ik ook om volledigheid in informatie. Als de cijfers niet kloppen of iets is achtergehouden, dan gaat een bank

niet akkoord. Bij een bedrijfsovername praat ik altijd eerst met degene die het overneemt. Hij moet namelijk verder met het bedrijf. Dan moet hij wel zijn ideeën vrij kunnen vertellen, zonder dat de overdrager erbij zit. Het volgende gesprek is met alle partijen."

.....
'Als het plan van de ondernemer goed is en hij kan dat overtuigend uitleggen, dan staat hij al met een-nul voor'
.....

Voorafgaand aan het gesprek geeft Damman altijd een aantal vragen om over na te denken. Dit betreft vragen als: wat zijn de sterke en verbeterpunten van het bedrijf, wat had je de afgelopen vijf jaar anders gedaan, waar sta je nu en waar wil je naar toe?

FINANCIERING

"Na zo'n gesprek werk ik de denklijnen uit en kijk wat haalbaar is. Het is noodzaak dat het financiële plaatje klopt. Daarom is het belangrijk om samen te werken. Juist al in een eerder stadium met de bank, want die geven ook signalen af. Als het plan definitief wordt ingediend, moet het ook goed zijn. Je hebt maar een kans. Als het plan van de ondernemer goed is en hij kan dat overtuigend uitleggen, dan staat hij al met een-nul voor", geeft Damman aan. "De hoogte van een financiering is niet spannend. Het gaat om de verdien capaciteit. Het is beter om na drie goede jaren een overname- of financieringsplan in te dienen. Dan krijg je een scherper aanbod met betere condities. Daar heb je veel aan. De eerste jaren na de overname zijn vaak lastig. Als het goed gaat, is het belangrijk om zo veel mogelijk af te lossen. Dit geeft namelijk ruimte voor de toekomst."

Als het plan akkoord is, dan moet de ondernemer het ook direct oppakken. "Je moet de cirkel doorbreken, anders blijf je stilstaan. Zo heb ik eens meegemaakt dat iemand na een overname gewoon op de oude voet verder ging. Na een tijdje kwam hij op een punt dat het misschien beter was om te stoppen. Ik heb hem verteld dat het of verkopen werd, of het plan

'Trek voor



Jan-Hendrik Damman: 'Je moet de cirkel doorbreken'

r een overname tien jaar uit'



uitvoeren. Hij heeft er hard aan moeten trekken, maar het is nu een goedlopend bedrijf.”

OVERNAMEPROCES

“Het is niet noodzakelijk om een adviseur in te schakelen”, geeft Damman aan. “Je moet het doen voor jezelf. Als je er een inschakelt, doe dat dan wel op tijd. Een juiste voorbereiding zorgt voor een goede afloop. Vaak kom ik in beeld als het proces van de overname al bezig is. Het is beter om vooraf een plan te hebben. Zo’n negentig procent van de overnemers weet niet onder welke condities hij het bedrijf overneemt. Dat moet niet kunnen. Vanaf het begin wil je weten waar je over tien jaar – ongeveer de duur van het overnameproces – staat. In die tijd werk je eigenlijk samen. De eerste drie jaar werk je beiden hard aan het bedrijf. Na die eerste drie jaar neemt de overnemer meer verantwoordelijkheid en zet zich nog meer in. De overdrager doet een stapje terug. Drie jaar voor het einde van de samenwerkingsperiode moet de overnemer nog effectiever werken en werkt de overdrager naar zijn pensioen toe. Na die drie jaar moet het bedrijf in handen zijn van de overnemer.”

Een belangrijke rol van een adviseur, is dat hij zorgt voor richting. “Een beslissing wordt vaak genomen op basis van emotie. Daar moet je als adviseur soms hard in zijn. Ik heb geen invloed op de beslissingen, zoals over de bloembollenkraam, maar een ondernemer moet er wel realistisch naar kijken. Een groot verschil wat ik in de sector zie in vergelijking met andere agrarische sectoren is, dat er op gebied van efficiëntie nog veel verbetering mogelijk is. De marges in de sector zijn beperkt. Dan is het belangrijk als ondernemer om te kijken naar waar je goed in bent en hoe je de meeste winst kunt behalen. Je moet kijken naar de kostenstructuur en de verwerkingskosten. Investeren of niet? De Aqua Grader is bijvoorbeeld een investering die zorgt voor een verlaging van de verwerkingskosten. Daar kun je meteen in investeren. Soms is het beter om niet mee te doen met de rest. Als iedereen in een bepaalde cultivar stapt, dan zijn de marges klein. Het is dan beter om een andere richting te kiezen.”

OP TIJD

Ook als er geen opvolging klaar staat, is Damman inzetbaar. “Ik kan meedenken, op zoek gaan naar een opvolger of het verkoopbaar maken. De tijd gaat snel en het is nu eenmaal zo dat elk proces tijd kost. Zoals eerder aangegeven duurt een overnametraject ongeveer tien jaar. Daar moet een overdrager ook rekening mee houden, wil hij rond zijn 65e stoppen. Als je tussen de 45 en 50 jaar bent, moet je daar als ondernemer wel aan gaan denken.”

anders blijf je stilstaan’