Bij een bedrijfsovername zoekt een bank samen met de ondernemers en hun adviseur naar de meest optimale overname- en financieringsstructuur. Doel is om de ambitie van de ondernemer te realiseren. Hiervoor kijkt de Rabobank onder andere naar een bedrijfsopzet die voldoende buffer heeft en naar een pensioen voor de overdrager.

Een deel van het agrarische team met v.l.n.r: Bas Apel

'Zorgen voor

Tekst: Lilian Braakman
Fotografie: René Faas

Bij Rabobank Kop van Noord-Holland zit een team gespecialiseerde accountmanagers Bedrijven dat thuis is in de agrarische sector. Met deze kennis en de nodige ervaring zijn ze als team strategisch sterk. Sinds de fusie van 1 maart 2014, vallen namelijk de regio's Noord-Holland Noord en Schagen-Wieringerland onder de naam Kop van Noord-Holland. In het agrarische team zitten George Koopman, Wim Sijtsma, Lieuwe Koorn, Johan Boersen, Peter Koopman, Marco Dorsman, Floris Mulder, Pieter Vlaar en Bas Apeldoorn. Iedere accountmanager heeft zijn eigen specialismen. Door samen op te trekken, vullen de accountmanagers elkaar goed aan. De algemene visie van de Rabobank 'samen sterker' komt hierbij naar voren. De accountmanagers zien dan ook graag dat zij bij een bedrijfsovername vroeg worden ingeschakeld. Bas Apeldoorn: "Door ons vroeg bij het proces te betrekken, kunnen we met elkaar sturen. De financiering van een bedrijfsovername is vaak een complexe zaak. De exploitatierisico's worden over het algemeen groter. Als wij vroegtijdig aangeven wat wel en niet haalbaar is, scheelt dat werk en teleurstellingen. Zoeken naar de ideale overnamefinanciering is ons doel."

MAATWERK

"Een bedrijfsovername is maatwerk dat met verschillende partijen wordt gemaakt", vertelt Pieter Vlaar. "Zo heb je altijd de overdrager, de overnemer, de bank en vaak een bedrijfsadviseur en een accountant/fiscalist. In sommige gevallen werkt er nog een mediator mee. Samen zorgen we er voor dat de afspraken op rationeel en emotioneel vlak goed zijn. Daarmee moeten we op tijd beginnen, want dat zorgt voor een gebalanceerde overname. Als er minder tijd is, dan zorgt dat vaak voor spanning." Dat een bedrijfsovername maatwerk is en blijft, benadrukt Apeldoorn: "De bank van de toekomst is in beweging. Dag en nacht virtueel zaken doen kan door middelen zoals de RaboApp. Maar dat is alleen voor standaard zaken en dat is een bedrijfsovername niet. Menselijk contact is nodig om samen tot een goed eindresultaat te komen. Dat maakt het ook tot een uitdaging."

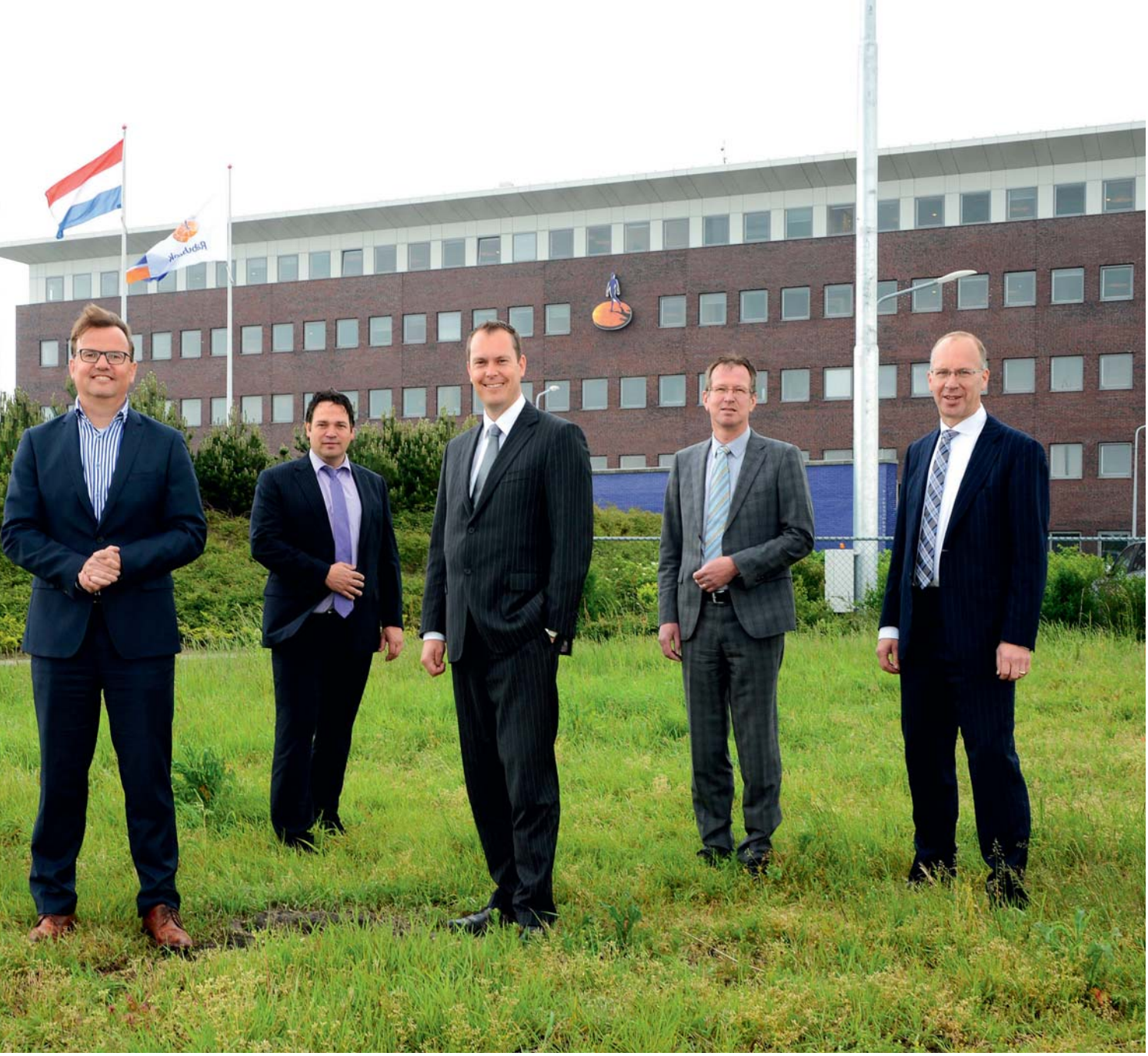
Volgens Vlaar duurt de voorbereiding op een bedrijfsovername zo'n tien tot vijftien jaar. "Deze tijd is nodig voor een stuk opbouw van het vermogen van de overnemer, en voor het ontwikkelen en laten rijpen van een eigen toekomstvisie. Daarna is de overnemer zelf vijftien jaar ondernemer waarin hij volledig volgens eigen inzicht kan werken, om vervolgens de andere vijftien jaar in het overnametraject te zitten samen met de nieuwe overnemer. Deze stappen in het overnameproces zijn bij ieder bedrijf anders, maar door met elkaar in gesprek te gaan leer je van de kennis van anderen. Je neemt maar een keer een bedrijf over, dan moet je juist gebruik maken van elkaars ervaring. Deze toegevoegde waarde kunnen wij als bank geven."

> 'Het kennisniveau van de nieuwe generatie neemt hard toe'

Doordat veel ondernemers al klant zijn bij de Rabobank, hebben de accountmanagers het voordeel dat ze de personen achter het bedrijf al kennen. "Zo'n 80 tot 85 procent van de bloembollenbedrijven in de regio is al klant van ons", geeft Apeldoorn aan. "Dat maakt het makkelijker om achter de cijfers te kijken, en dat doen we bij een overname. Wat wil de nieuwe generatie en hoe gaat ze dat aanpakken? De wil moet er zijn, want een ondernemer moet volhardend zijn en offers kunnen maken. Een positieve verandering die we zien is dat het kennisniveau van de nieuwe generatie hard toeneemt. Dit doet ons deugd, want de lat ligt tegenwoordig hoog voor een ondernemer. Het is niet meer alleen een kwestie van hard werken en teelttechnische vaardigheden. Op bijvoorbeeld het gebied van financiële kennis, communicatieve vaardigheden, marktvisie en commerciële kwaliteiten dient de ondernemer aardig wat in zijn mars te hebben."

BANCAIR HAALBAAR

Wat de overnemer wil is een belangrijke pijler voor de accountmanagers. Maar wat de bank voornamelijk doet, is kijken of het kan. Er zijn vier belangrijke punten waar altijd naar gekeken wordt: de ondernemerskwaliteiten, de rentabiliteit (winst en betalingscapaciteit), het vermogen en als laatste de zekerheden. Als alles klopt en de bank heeft over al deze punten een goed gevoel, dan kan de financiering rond worden gemaakt. "Door naar deze punten te kijken, samen met de wensen van de overdrager en de overnemer, zorgen we ervoor dat er een rendabel bedrijf overblijft dat na de overname



doorn, Wim Sijtsma, Johan Boersen, Marco Dorsman, Peter Koopman en Pieter Vlaar

een rendabel bedrijf na overname'

tegen een stootje kan. Met andere woorden, het gaat erom dat het bedrijfseconomisch en bancair haalbaar is", geeft Vlaar aan. "We willen jonge ondernemers goed in het zadel helpen. Als je dat doet op een kreupel paard, dan haal je nooit de eindstreep. Een jockey kan pas winnen als zijn paard een puike conditie heeft. Dat geldt ook voor het bedrijf. Als de fundamenten goed staan, dan kan de overnemer geld verdienen voor het realiseren van een inkomen, het voldoen aan zijn verplichtingen en verdere bedrijfsontwikkeling. Na een overname moet de ondernemer wel in staat zijn om een aantal tegenvallende jaren met zijn eigen vermogen op te vangen. Een bloembollenbedrijf is over het algemeen niet over te nemen voor de werkelijke waarde. Daarom wordt vaak een deel van de overnamesom geschonken of de overdragers laten risico-kapitaal achter in de onderneming. Communicatie met familie en schoonfamilie over dit punt is belangrijk. Een overname moet je namelijk wel gegund worden. De continuïteit van het bedrijf heeft prioriteit, maar het is ook niet de bedoeling van de overdragers dat de overnemer het bedrijf kort na de bedrijfsovername met winst verkoopt, waarbij de andere betrokken familieleden het nakijken hebben. Daarom is het verstandig om een antispeculatiebeding op te nemen."

AMBITIE

Dat een bedrijfsovername na drie goede jaren moet plaatsvinden, is niet helemaal zo, geven de accountmanagers aan. "We kijken altijd naar resultaten van de onderneming over een langere periode en met name naar de vooruitzichten. Zo moet het bedrijf structureel goed in elkaar zitten. Het proberen te verbergen van mogelijke zwakten heeft geen zin. Dan mis je namelijk ook de kans om dit op te lossen. Met openheid kom je het verst. We moeten elkaars belangen begrijpen. Als bank hebben wij de middelen om de ambitie van de ondernemer waar te maken. Maar intussen moeten wij er ook voor zorgen dat we het geld plus rente terugkrijgen voor onze spaarders en andere kapitaalverschaffers. Daarom blijven we constructief kritisch. Dit moet overnemers niet afschrikken, we proberen namelijk samen met de overnemer, overdrager en andere betrokkenen tot een oplossing te komen. Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden. Door op tijd met elkaar te beginnen, kunnen we de juiste route uitstippelen en de ambitie mogelijk maken."