

'ZORG VOOR LOGICA IN LOGISCHE DEAL'

OVERNAME MET HART EN HOOFD

Een bedrijfsovername kan op één manier goed gaan en op honderd manieren fout aflopen. Dat heeft Tom Beltman wel ervaren. De partner bij Marktlink Fusies & Overnames begeleidde de afgelopen jaren tientallen transacties, hoofdzakelijk in het midden- en kleinbedrijf.



Beltman (links) en Van Dijk

De bodems onderscheiden zich kwalitatief met een ambachtelijk bakproces: daardoor zijn ze luchtig en krokant.



De deelname van de managementgroep Tombos BV in Monte Pizza Crust in Etten-Leur is een van de laatste succesvolle transacties. Mede dankzij de betrokkenheid, zorgvuldigheid en accurate van Marktlink, vindt Frans van Dijk. De directeur van Tombos schakelde het adviesbureau in om een deelneming in de Brabantse bakkerij van pizzabodems te realiseren. „Ik kan heel ingewikkeld doen over die keuze, maar het begint allemaal met het persoonlijke contact. Uiteraard moet een adviseur deskundig zijn, maar zonder een goede klik gaat het niet werken. Dit soort transacties is gecompliceerd, het traject is intensief en brengt een bepaalde spanning met zich mee. Dan is het goed om op ieder gewenst moment – dus ook buiten kantooruren – te kunnen sparren met iemand die dagelijks met dit bijtje hakt.“

ECHE Ondernemer

Een goede persoonlijke match is ook volgens Beltman essentieel. „Ieder heeft zijn eigen specifieke talenten. Je moet elkaar aanvullen. Frans van Dijk is een echte ondernemer. Hij ziet volop perspectief in de pizzabakkerij en heeft daar ook een duidelijk plan bij. Dat kan hij ook nog goed uitleggen. Als Marktlink analyseren we of die ideeën ook cijfermatig kloppen en kijken we hoe we het plan kunnen vertalen naar een transactie. Als het ware zorgen we voor de logica in een logische deal.“

Dat gaat verder dan het onder elkaar zetten van de waarden van de opstellen, de inventaris en het doornemen van de bedrijfsresultaten. „Een waardering van zo'n specifiek industrieel bedrijf is veel complexer. Er is geen of nauwelijks vergelijkingsmateriaal. In het geval van Monte Pizza Crust is bijvoorbeeld sprake van een explosieve, maar incidentele groei van de omzet, door een grote Engelse klant die tijdelijk grote orders plaatst, om de eigen productielijn te kunnen uitbreiden. Het is lastig om het economisch

perspectief te waarderen. Resultaten uit het verleden zijn nu eenmaal geen garantie voor de toekomst.“

TOCH EEN DEAL

„Waarom dan toch de deal gesloten? Om meerdere redenen. Allereerst is het bedrijfsproces relatief eenvoudig te doorgronden,“ stelt Beltman de uitgangssituatie. „Er komt meel in. Daarvan wordt deeg gemaakt, dat wordt gekneed en gebakken. De prognose van het product is positief. Er worden al honderden jaren pizza's gegeten en dat blijft nog wel even zo, waarschijnlijk neemt de consumptie zelfs toe. Op zich lijkt 15 miljoen bodems op jaarbasis veel, maar daar zit nog veel rek in. Zeker omdat Monte Pizza Crust zich kwalitatief onderscheidt met een ambachtelijk bakproces. De bodems zijn luchtig en krokant en smaken niet naar karon.“

BETROKKENHEID

Daarnaast heeft Van Dijk vanaf het begin een goed gevoel bij de verkopers, die actief blijven in de nieuwe holding. „Behalve dat daarmee kennis en ervaring behouden blijft, zorgt de financiële deelname ook voor extra betrokkenheid. Het verlaagt de kans op 'lijken in de kast'.“ Beltman merkt op dat tegenwoordig zelden nog bedrijven voor de hoofdprijs worden verkocht. „Kopers zoeken altijd naar transactievormen waarbij een deel van de risico's voor een bepaalde periode nog bij de verkoper blijven liggen. Dat vraagt om een open benadering, die we in de onderhandelingen altijd proberen te stimuleren. Wederzijds respect en vertrouwen is daarvoor de basis, zeker ook omdat er altijd een gezonde achterdocht op de loer ligt. Dat vraagt om geduld bij partijen, voor wie dat soms lastig is op te brengen.“

Van Dijk vindt met name ook die kennis en kunde essentieel. „Marktlink heeft het hele proces adequaat bewaakt. Als ondernemer ben je geneigd om vol enthousiasme in de bedrijfsvoering te duiken. Dat is het gevoel. Om een transactie goed kunnen afronden moeten wel gewoon de gangbare procedures worden doorlopen. Dat is een kwestie van ervaring en van verstand blijven gebruiken. Overigens wil ik daarmee niet zeggen dat Marktlink alleen zakelijk bij de deal is betrokken. Ook zij zijn enthousiast.“

Beltman knikt instemmend: „Zo'n transactie werkt alleen als iedereen erin gelooft. De visie van Frans van Dijk is inspirerend. Bij de presentatie van de financieringsaanvraag hebben we voor de vier uitgenodigde banken eerst een pizza gebakken, om ze met een [cursief] slice een gevoel bij Monte Pizza Crust te geven. Het feit dat we van alle banken een voorstel kregen, zie ik als een extra bewijs dat we een goede transactie hebben gesloten.“

DRIE TIPS TOM BELTMAN:

„Laat je niet gek maken door verliefdheid op een object, maar doorloop het proces stap voor stap.“

„Kom met een zo uitgebreid mogelijk bedrijfsplan. Zeker in deze economisch lastige periode gaan banken niet over één nacht ijs.“

„Overnameprocessen hebben tegenwoordig een langere doorlooptijd. Bewaar desondanks het geduld.“

PRODUCTADVIES

RESEARCH & DEVELOPMENT

Bij Verstegen zoeken wij op grondstofniveau wereldwijd naar nieuwe ingrediënten. In oorspronglanden, maar ook in Nederland, is Verstegen actief op het gebied van eerlijke handel.

WERKGROPE MVO

De inkoopdirecteur van Verstegen is tevens voorzitter van de Nederlandse Vereniging voor de Specerijhandel (NVS). Binnen die branchevereniging is in 2008 de werkgroep MVO gestart. Verstegen is voorloper in dit traject en doet dit gezamenlijk met verschillende partners binnen en buiten de NVS, zoals de organisaties MVO Nederland en IDH (Initiatief Duurzame Handel).

Het doel van de werkgroep is het definiëren van een duurzaamheidsstandaard in de specerijbranche. Deze standaard dient internationaal aansluiting te vinden en geaccepteerd te worden door de keten. Met als doelen steeds weer betere kwaliteiten te kunnen leveren op het gebied van smaak, en met innoverende en technische oplossingen te komen voor de foodindustrie.

DE R&D AFDELING

De uitgeledeerde ingrediënten worden binnen Verstegen door de R&D afdeling uitgetest. Bij een positief resultaat worden de ingrediënten, die een nieuwe smaak of industriële oplossing voor een probleemstelling inhouden, vrijgegeven voor gebruik in de afdeling productontwikkeling.

Een andere belangrijke activiteit van de R&D Manager is bij onze key-accounts te inventariseren waar de behoeftes liggen en deze trachten te vertalen in concrete meetbare oplossingen en /of recepturen. Zo vinden vaak de nieuwe 'ontdekte' ingrediënten direct een weg naar een van onze Key-accounts. De direct verantwoordelijke hiervoor is manager R&D Peter Santegoets, die projectmatig ondersteund wordt door de afdeling product en procesontwikkeling.



manager R&D Peter Santegoets

[1] Verstegen Spices & Sauces BV, Rotterdam (010) 245 51 00
foodservice@verstegen.nl
www.verstegen.nl