

Bankier Erik Brouwer

'We willen maar moeten aan de



wel, spvaarders denken'

'Er is meer risicodragend vermogen nodig om een bedrijfsovername te financieren, want de bank kan niet meer zo veel blanco financieren als voorheen', zegt Erik Brouwer. 'We hebben ook een zorgplicht tegenover de spaarders.' Brouwer was als bankier twee keer betrokken bij de verkoop van vleesverwerkingsbedrijf Beusmeat.

Lex van Almelo

Mr. L. van Almelo is juridisch journalist en tekstschrijver bij www.lexpress.nl

Onderweg naar de Rabobank in Heerenveen, waar wij Erik Brouwer spreken, valt ons oog op een bericht in *Het Financieele Dagblad*. 'Mkb'ers die de komende maanden naar een bank gaan voor een kredietaanvraag, kunnen hun borst natmaken. Kredietvoorwaarden voor het midden- en kleinbedrijf worden aangescherpt', zo begint het bericht, dat onheilspellend eindigt: 'Een deel van de banken is van plan de acceptatiecriteria voor het mkb ook in het tweede kwartaal te verzwaren.'

Volgens de publieke opinie hebben bankiers eerst de crisis veroorzaakt en weigeren zij nu mee te werken aan het herstel... 'Wij zijn niet de enigen die de crisis hebben veroorzaakt. De oorzaak ligt volgens mij ook in de hebzucht van ons als consument. Bij de bank willen wij nu wel geld uitlenen, maar de risico's zijn groot en onze spaarders mogen niet de dupe worden van riskante financieringen. Ons acceptatiebeleid is niet veranderd. Maar vanwege slechte markt-omstandigheden vallen de resultaten in het mkb tegen, waardoor we binnen dat beleid niet willen financieren. Dat is dus iets anders.'

Starend naar het Abe Lenstra Stadion mijmert Brouwer over de forse veranderingen in het vak, waarbij je als bank soms onsympathieke maatregelen moet nemen om de continuïteit van de bancaire dienstverlening zeker te stellen: 'Dat levert

soms boze en teleurgestelde reacties op. In het bankiersvak gaat het om vertrouwen. Dat vertrouwen heeft een deuk opgelopen en dat moeten wij terugwinnen. Je moet dan geen dingen gaan roepen die je niet kunt waarmaken en nuchter blijven.'

Burn-out

Erik Brouwer is nu senior accountmanager Grootzakelijk bij Rabobank Heerenveen-Zuidoost Friesland. In 1997 begon hij na zijn hbo-studie Bank- en verzekeringswezen bij de Rabobank in Leeuwarden om – na een kort uitstapje naar de Friesland Bank in Dokkum – accountmanager te worden bij de Rabobank in Gorredijk. Daar leerde hij al snel de oprichter van Beusmeat kennen. Die was in de jaren zestig in het bij Gorredijk gelegen Tijnje begonnen met een bedrijf dat tegenwoordig 10 miljoen varkenskoppen per jaar veredelt en diverse producten exporteert naar meer dan vijftig landen, zowel binnen de Europese Unie als daarbuiten (Rusland, China Afrika en Korea). Het bedrijf heeft 300 medewerkers en een omzet van € 75 miljoen. Halverwege de jaren negentig verhuisde Beusmeat naar het Groningse Leek. Maar de contacten met de bank en Brouwer bleven intact. Ook toen de oprichter/eigenaar tweemaal getroffen werd door een burn-out, daardoor zijn bedrijf niet meer kon leiden en er in 2004 vanaf wilde.

'Hij zou het bedrijf gaan verkopen samen met ABN Amro. Maar na anderhalf jaar stond het bedrijf nog in de etalage. Ik heb hem toen benaderd en gezegd: wij hebben een eigen onderdeel dat overnames begeleidt. Daarmee is hij toen in zee gegaan. Zelf stond ik aan de kant van de koper. Het bedrijf was in no time verkocht.'

Goed beeld

Hoe kon dat ineens zo snel?

'De commercieel directeur van het bedrijf wilde het aanvankelijk kopen. Alleen wilde hij niet aan de vraagprijs voldoen en liepen de meningen over de overnamevoorwaarden uiteen. In 2006 meldde Jan Riemens zich als geïnteresseerde. Hij was de operationeel directeur. Een van zijn redenen om het bedrijf te willen kopen was dat hij wilde voorkomen dat

het in handen zou vallen van een private equity of een grote onderneming. Zoals VION, dat toentertijd ruim 5% van de aandelen bezat. Riemens wilde het bedrijf in de bestaande vorm voortzetten en de werkgelegenheid in Leek behouden. Dat sprak de oprichter wel aan, het bedrijf was binnen veertien dagen verkocht. En Riemens heeft dat vertrouwen niet beschaamd.'

Hoe kreeg u dat zo snel rond?

'Door een goed memorandum van de overnameadviseur, door goed te luisteren naar de klant en door goede voorwaarden te stellen.'

Wat maakte het memorandum zo goed?

'Het gaf een goed beeld van de markt en een goede doorkijk op de mogelijkheden van het bedrijf. Het vleesverwerkingsbedrijf was afhankelijk van een bepaalde toeleverancier en daardoor kwetsbaar. De overnameadviseur snapte de branche, had goed nagedacht over de risico's en had een aantal scenario's bekeken. Hij was, kortom, goed voorbereid.'

Goed luisteren naar de klant, dat moet toch altijd?

'Wanneer een oprichter het bedrijf verkoopt waarin hij zijn ziel en zaligheid heeft gelegd, ontstaat er altijd emotionele druk. Vooral als je het niet aan je kinderen verkoopt, maar aan een derde. Dat is een lastig en langdurig proces. Je maakt een einde aan een deel van je leven.

De koper moet de transactie uiteindelijk financieren. Het is handig om dit te doen met een bank die de onderneming en de risico's kent. Daarvoor moet je als bankier openheid creëren en dat lukt gemakkelijker als je een goede relatie hebt.'

'Het draait er uiteindelijk om of iemand de gevraagde financieringen kan terugbetalen, de cashflow.'

Hoe krijg je die?

'Onder andere door afspraken na te komen, open en eerlijk te communiceren, duidelijkheid te geven en door een langdurige relatie. Ik zit hier al veertien jaar. In 2006 werd ik verantwoordelijk voor de hele zakelijke afdeling. Ik had toen alleen nog contact met de drie grootste klanten. Toen de Rabobank Gorredijk in 2010 fuseerde met Heerenveen ben ik weer volledig klanten gaan bedienen.'

Invuloefening

Hoe waren de financieringsvoorwaarden bij de verkoop in 2006?

'Onze voorwaarden waren redelijk strak. Het bedrijf moest het blanco, niet-gedekte, deel van de financiering in vijf á zes jaar terugbetalen uit de cashflow. De betrokken

directeur moest persoonlijk garant staan en vertrouwen tonen. Daarnaast had hij een inspanningsverplichting om zich in het ergste geval voor het bedrijf te blijven inzetten. Verder waren er de gebruikelijke verpandingen van de voorraden, inventaris en debiteuren plus een hypotheek op het bedrijfspand. De vraag blijft echter: wat zijn je zekerheden waard als het bedrijf faillieert? Vaak is de opbrengst dan minder dan jouw investering.'

U vraagt dus eigenlijk zo veel mogelijk zekerheden?

'Nee, het draait er uiteindelijk om of iemand de gevraagde financieringen kan terugbetalen, de cashflow. Maar we lopen altijd een risico dat dat niet lukt en om dat risico te beperken vragen we zekerheden. Als je vervolgens alle informatie tot je beschikking hebt, is het in principe een invuloefening. De kunst is om te weten te komen wat je moet weten. Wij hebben onder andere gebruik gemaakt van onze sectorspecialist die gepokt en gemazeld is in deze bedrijfstak, die weet wat er speelt en wat de risico's zijn. Vaak weten zij net iets meer van de branche dan de adviseur op de lokale bank. Samen met het financieringsmemorandum van de overnameadviseur hadden we deze informatie snel bij elkaar.'

Waarom verloopt de financiering dan soms zo traag?

'Veelal omdat een krediet wordt aangevraagd, terwijl nog niet alle informatie beschikbaar is. Je kunt als bank ook zeggen: als ik alle informatie heb, is dit de tijdlijn. Dan krijg je een ander verwachtingspatroon. Maar de beoordeling blijft hetzelfde. We kijken nog steeds naar de persoon van de ondernemer – wat heeft hij bewezen et cetera? – en naar de solvabiliteit en rentabiliteit van de onderneming.'

De ondernemer moet die informatie dus wel geven?

'Ja, sommige ondernemers weten niet wat er speelt en zijn niet in control. Een ondernemer staat er vaak heel alleen voor. Je moet natuurlijk wel open en eerlijk zijn, maar hoeft niet altijd alles te vertellen, dat is weer het andere uiterste. Ik zeg altijd: als je niet kunt delen, kun je ook niet vermenigvuldigen. Dus als je niet open bent tegenover de bank kan dat leiden tot verkeerde beslissingen.'

Half twaalf

De operationeel directeur heeft het vertrouwen niet beschaamd door de onderneming te verkopen aan een grote vleesverwerker, zei u. Maar hij heeft Beusmeat onlangs wel verkocht aan twee andere vleesverwerkende bedrijven. De Wellink Groep is weliswaar kleiner, maar de Teeuwissen Group – met ruim vierduizend medewerkers op vier continenten – een stuk groter.

'Beusmeat is met varkenskoppen marktleider in Europa en een bekende naam. Omdat het een goed rendement heeft, stond het in de belangstelling van conculega Wellink. Eind 2011 zijn er verkennende gesprekken gevoerd, die aanvankelijk tot niets leidden. In 2012 is de zaak weer opgeborreld. De eigenaar van Beusmeat zag het toen wel zitten. Hij had geen opvolgende kinderen en er waren geen overnamekandidaten in het bedrijf. Hij vroeg zich af of hij moest blijven zitten of dat hij de onderneming ten behoeve

van de continuïteit moest overdragen aan een strategische partij. Dat zijn dus Wellink en Teeuwissen geworden.'

En nu stond u Jan Riemens weer bij?

'Ja, deze keer zat ik aan de verkopende kant. Je kent elkaar goed, maar je moet als bankier te allen tijde neutraal zijn.'

Kwam de financiering gemakkelijk rond?

'Ja, maar de deal ketste op het laatste moment bijna af.'

Hoezo?

'De nieuwe eigenaren wilden de financiering voortzetten en hebben alle verplichtingen één-op-één overgenomen. Als ze genoeg betalen is het niet zo ingewikkeld. Maar bij de eerste verkoop is in de financieringsvoorwaarden no change of ownership afgesproken. De bank moest dus akkoord gaan met de nieuwe eigenaar. Je wilt weten wie de nieuwe partij is. Je zit ineens met andere bestuurders aan tafel en wilt, om in beeldsprake te blijven, weten wat voor vlees je in de kuip hebt. De kopers hebben een businessplan moeten overhandigen en wij hebben weer gebruikgemaakt van de branchedeskundige en de informatie van de lokale bank. Bijna alle contracten stonden op naam van de bv, dus hebben wij er maar een paar hoeven te veranderen.'

Wat ging er dan mis?

'De onderhandelingen verliepen soms stroef. De afgesproken datum van overdracht was al enige tijd uitgesteld. Op de dag dat de notaris de overdrachtsakte daadwerkelijk zou passeren, waren door een communicatiestoornis tussen de partijen twee formaliteiten niet geregeld. De verkoper zei dat de koper het maar moest regelen, anders zou de koop niet doorgaan. Het was zes uur 's avonds op de dag voordat ik op wintersportvakantie zou gaan en ik was blij dat ik alles op tijd af had toen ik een telefoontje kreeg. De formaliteiten gingen over zekerheden en de rangorde daarvan. Ik heb toen niet gekeken wiens schuld het was, maar hoe we het konden oplossen. Samen met mijn interne accountmanager en de notaris hadden wij het om half twaalf 's avonds rond. Ik ben toen wel met een beter gevoel op vakantie gegaan.'

Meer private investeringen

Zou u de verkoop van 2006 anno 2013 op dezelfde manier hebben gefinancierd?

'We hadden het nu wel anders gestructureerd: meer equity, meer risicodragend kapitaal van private investeerders, en minder geld van de bank erin.'

Zijn private investeerders nu gemakkelijk te vinden?

'Zolang de spaarrente laag is, zijn ze wel te vinden, maar niet gemakkelijk. Die kijken nu ook kritisch naar ondernemingen.'

Net als de banken?

'Wij hebben onze lesjes geleerd met de spaargelden van DSB en Icesave. Ook bij bedrijven kijk je goed uit aan wie je je geld geeft. Er is nog heel veel geld, maar de vraag is: wat is de rol van de bank? In 2006 hebben wij ons deels

'Er is nog heel veel geld, maar de vraag is: wat is de rol van de bank?'

gedragen als een equityfonds door risicodragend vermogen te verstrekken waar geen zekerheden tegenover stonden. Dat geld moet je dan heel snel uit de kasstroom van de onderneming halen. In die tijd was die stroom groot, maar nu beperkt. Nu zou je dat geld er in maximaal twee á drie jaar uit moeten halen en alleen blanco financieren tegen hogere tarieven onder de voorwaarde dat er pas dividend wordt uitgekeerd als de bank betaald is. Eigenlijk deden we dat altijd al, maar nu zijn de normen opgerekt. We doen weer normaal.'

En wat als de kasstroom onvoldoende is?

'Dan moet het bedrijf herstructureren en kosten besparen. Veel bedrijven die in 2008 en 2009 een overname hebben gedaan die zwaar is gefinancierd, zitten nu in de problemen en moeten de schuldenlast omlaag brengen. Wij gaan niet op de stoel van de ondernemer zitten, maar willen wel weten of dat mogelijk is. Als een bedrijf veel vaste kosten heeft, wordt dat moeilijk. Een gezond bedrijf heeft 35 á 40% eigen vermogen en de rest is vreemd vermogen, dat voor een deel van de bank komt. Wij hebben ook een zorgplicht tegenover onze spaarders. Wij hebben niet voor niets in onze statuten staan dat onze gelden op een juiste en verantwoorde manier moeten worden uitgezet, zonder gevaar.'

File

Mede omdat financieringen moeilijk te krijgen zijn, ligt de fusie- en overnamemarkt een beetje op zijn gat. Ziet u dat op korte termijn veranderen?

'Na regen komt zonneschijn. Ik zie dat er nu toch wel wat reuring begint te komen. Veel eigenaren hebben even gewacht met de verkoop van hun bedrijf. Maar op een bepaald moment willen ze verkopen, wegens ouderdom, omdat ze geen opvolgers hebben of om andere redenen. Uit onderzoek blijkt dat heel veel bedrijven kampen met overnameproblemen. Er zijn niet genoeg kopers en potentiële kopers durven niet naar de bank. Ik zou zeggen: doe dat wel en vraag wat er mogelijk is, dan weet je waar je aan toe bent.'

Dus het komt goed?

'Ik wil niet zeggen dat we in de stilte voor de storm zitten... Het is een soort file. Er is een ongeluk gebeurd en mensen moeten eerst stoppen. Dan beginnen de eersten te rijden en vervolgens gaat iedereen weer langzaam rijden en komt alles in beweging. Misschien moeten ze een andere route kiezen en een omweg maken, maar ze bereiken hun bestemming.'

Of ze komen minder ver...

'De verkoopprijzen voor ondernemingen zullen wel weer stijgen, maar misschien niet meer tot het niveau van 2006.'