

## Opvolging in brood- en banketsector

# Yuno verwacht golf aan fusies en overnames

De brood- en banketsector zal het komende decennium te maken krijgen met een golf van bedrijfsoverdrachten. Daarbij kan, naast de geijkte varianten van familieoverdracht of volledige verkoop aan derden, ook aan een andere variant worden gedacht: de 'owner buy-out'.

DOOR NICK VERMEULEN EN THORSTEIN VROLIJK

**E**én ding is zeker: de komende jaren zullen in het teken staan van vele fusies en overnames in de brood- en banketsector. Daar liggen zowel structurele als conjuncturele factoren aan ten grondslag.

Tot de structurele factoren behoort allereerst de veranderende demografie. De Nederlandse bevolking zal de komende twee decennia verder vergrijzen, wat in combinatie met de babyboom van na de Tweede Wereldoorlog de komende jaren automatisch leidt tot bedrijfsoverdrachten. Uit onderzoek van SEO Economisch Onderzoek komt naar voren dat over ruim vijftien jaar tegenover elke gepensioneerde nog maar twee werkenden staan; dat zijn er op dit moment vier. In lijn met deze trend voorspelt KPMG Meijburg in zijn onderzoek van begin 2013 dat de komende jaren maar liefst een kwart van alle circa 260.000 familiebedrijven in Nederland te maken zullen krijgen met bedrijfsopvolging vanwege de stijgende leeftijd van directeuren-grotaandeelhouders (dga's).

Andere structurele ontwikkelingen die een drijfveer vormen voor fusies en overnames in de

brood- en banketsector zijn de toegenomen consolidatie in (food)retail, wat uiteindelijk voor schaalvergroting in de bedrijfskolom zal zorgen om efficiencyvoordelen te behalen en de machtsbalans te herstellen. Dit speelt met name in marktsegmenten die gefragmenteerd zijn en/of een overwegend regionaal karakter hebben, zoals bijvoorbeeld delen van koek en banket, maar ook dagvers brood.

Daar bovenop komen nog factoren als internationalisatie, wet- en regelgeving, technologische ontwikkeling en ketenaansprakelijkheid die zekere eisen stellen aan de omvang van moderne productiebedrijven.

## Laagconjunctuur

Naast structurele elementen speelt op dit moment op de fusie- en overnamemarkt ook de conjunctuur een rol, net als de beweeglijkheid van de grondstoffenmarkt. Door een langere periode van laagconjunctuur ontstaat er zowel druk op de bestedingen als (extra) prijsdruk vanuit (food)retail. In combinatie met een volatiel en stijgend verloop van grondstofprijzen brengt dit veel productiebedrijven in een lastig parket. Dit kan van tijdelijke aard zijn, maar heeft ook bedrijfsoverdrachten of zelfs

gedwongen sluitingen tot gevolg gehad.

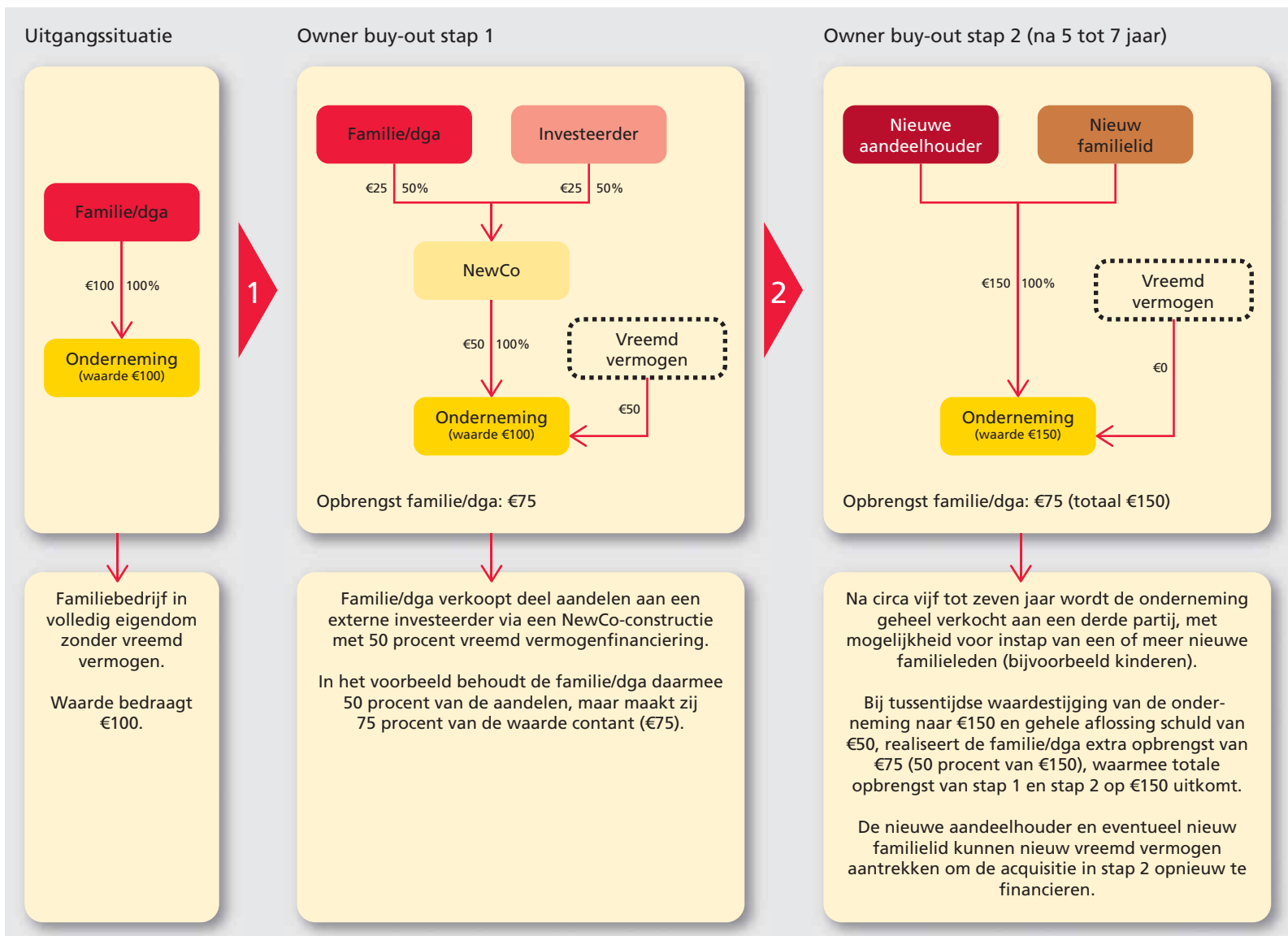
Bij familiebedrijven geniet het doorgaan de voorkeur om een overdracht binnen de familiekring te realiseren. Dit wordt bevestigd door een marktonderzoek van ING Economisch Bureau, Universiteit Nyenrode en FBned, dat begin december 2013 is gepubliceerd. Daaruit komt onder meer naar voren dat driekwart van de ondervraagde familiebedrijven de voorkeur geeft aan overdracht binnen de familie. In veel gevallen is dit echter niet mogelijk of gewenst, door gebrek aan geschikte en/of tijdige opvolging, (potentiële) conflictsituaties, financieringsproblemen, fiscaliteit of andere oorzaken. Bij niet-familiebedrijven heeft opvolging meestal een minder complex karakter en spelen vooral zakelijke afwegingen een rol.

Als overdracht binnen de familie niet direct tot de mogelijkheden behoort bij de bedrijfsopvolging van een familieonderneming, staat er meestal een aantal verkoopvarianten op het lijstje die niet per definitie de meest optimale oplossing betekenen. Met regelmaat wordt er gekozen voor een management buy-out (mbo) of management buy-in (mbi) - wel of niet ondersteund door een private equity-partij of andere financiële investeerders. De andere

Advertentie



**NIEUW!**  
De spelt baguette.  
Meer informatie bij uw  
vertegenwoordiger!



**Chronologisch proces owner buy-out. Dga = directeuren-grotaandeelhouders**

geijkte route is verkoop aan een branchegenoot of andere strategische partij – een zogenaamde *trade sale*.

**Snelle transactie**

In deze varianten is het gebruikelijk dat direct, of zeer snel, de leiding en eigendom van de

onderneming worden overgedragen. Indien een snelle transactie is gewenst en/of een volledige verkoopopbrengst op korte termijn wordt geprefereerd, kan dit een optimale route zijn. Echter, als opvolging binnen de familie op middellange termijn wel tot de mogelijkheden behoort, of als directe overdracht van de

bedrijfsleiding ongewenste risico's met zich meebrengt, kunnen de gebruikelijke verkoopscenario's suboptimaal en in veel gevallen onomkeerbaar zijn. In die gevallen is er een alternatieve route die zelden wordt bewandeld, maar wel een oplossing kan bieden: de zogenaamde *owner buy-out*.

Advertentie



**Actueel, trendy en absoluut onderscheidend!**

**vandemoortele**

[www.vandemoortele.nl](http://www.vandemoortele.nl)

## Gefaseerde overdracht

Een owner buy-out is een variant waarbij een bestaande eigenaar een deel van de onderneming verkoopt aan een (externe) investeerder, maar wel de directie kan blijven voeren en dus de komende jaren nauw betrokken kan blijven. Door een in buy-outs gebruikelijke financiële structuur toe te passen, kan een groot deel (bijvoorbeeld 75 procent) van de waarde van de onderneming contant worden gemaakt, terwijl de eigenaar een substantieel aandelenbelang (bijvoorbeeld 50 procent) behoudt. Deze structuur biedt tegelijkertijd de ruimte om een familielid of andere persoon (bijvoorbeeld een jonger directie- of managementteamlid) geleidelijk klaar te stomen voor opvolging en eventueel koop van (een deel van) de onderneming over een aantal jaar. Als die opvolging er in de komende jaren toch niet komt, kan de familie of dga samen met de externe investeerder alsnog besluiten de onderneming geheel aan een derde te verkopen. Het figuur op pagina 7 geeft het chronologische proces van een owner buy-out vereenvoudigd weer.

## Voordelen owner buy-out

Al met al biedt een owner buy-out de mogelijkheid gefaseerd een onderneming te verkopen, waarbij ruimte en tijd wordt gecreëerd om opvolging te realiseren binnen of buiten de familiekring. Bovendien houdt de eigenaar nog enige jaren betrokkenheid bij de onderneming. Daarnaast kan de familie, door de gefaseerde verkoop te combineren met een adequate financiële structuur, in veel gevallen uiteindelijk zelfs een hogere opbrengst realiseren dan bij een directe verkoop en heeft zij niet meer alle eieren in één mandje zitten.

Kortom, dit is een variant waarvan wij verwachten dat die meer kan en zal worden toegepast, gegeven de aanstaande golf aan overdrachten van familieondernemingen.

## Yuno Advisors

Dit artikel is tot stand gekomen met medewerking van Yuno Advisors (Yunoadvisors.com). Yuno Advisors is een in 2013 opgerichte specialist in de begeleiding van fusies, overnames en financieringen, met een focus op food en consumer business. Yuno Advisors verwacht de komende jaren een onverminderd aantal bedrijfsoverdrachten in de brood- en banketsector in Nederland, waaronder veel familiebedrijven. Met het specialisme op het gebied van dealstructurering en -uitvoering staat Yuno Advisors (familie)eigenaren bij in het succesvol tot stand brengen van transacties.



Familiebedrijven geven de voorkeur aan overdracht binnen de familie. In veel gevallen is dit echter niet mogelijk of gewenst, door gebrek aan geschikte en/of tijdige opvolging, (potentiële) conflictsituaties, financieringsproblemen, fiscaliteit of andere oorzaken.

Foto: Bert Jansen

## Selectie van recente overnames

- 2013 Bolletje overgenomen door Borggreve (na afketsen overname door Continental Bakeries)
- 2012 Bakkersland worsten- en saucijzenbroodjes (thuisafbak) verkocht aan Dutch Bakery
- 2012 Bakkersland diepvries en thuisafbak verkocht aan Wouter de Graaf
- 2012 MultiVlaai overgenomen door Hermans Investments van Bakkersland
- 2012 Roomboterkoekjesfabrikant Grootendorst overgenomen door De Aviateur Bakkerijen
- 2012 J.M. Smithuis (dagvers brood) & Pré Pain (bake-off) naar Gilde Equity Management
- 2012 Banketproducent Frijling overgenomen door Talent Invest
- 2012 Producent van Italiaanse broodspecialiteiten Boboli deels overgenomen door Synergia Capital Partners
- 2011 Banketbakkerij De Molen's Banket overgenomen door Daelmans Banket
- 2011 Verkoop meerderheidsbelang Ravensbergen aan het Zwitserse Haco
- 2010 Overname soesjesproducent Brinkers Melissant (Culi d'Or) door Belgische Poppies
- 2010 Koek- en banketproducent Vast Bakeries overgenomen door De Aviateur Bakkerijen
- 2010 Bart's Retail Food Group (Bakker Bart) neemt Supervlaai over
- 2010 MBI banket- en mueslirepenproducent Ravensbergen door United Bakery Group