

SPORT PARTNER

Vakblad voor de sport-, mode- en outdoorbranche



GMS Opvolgersportaal: Van oprichter naar opvolger

door Adri Ulfman

Alle ontwikkelingen in de afgelopen jaren, van COVID-19 tot de actuele Oekraïne-oorlog, een versnelde digitalisering, inflatie en klimatologische veranderingen hebben ook op de sport-, outdoor- en modebranche een belangrijk grote impact gehad.

Samen met de versmelting van de sport-, outdoor- en modebranche hebben deze de sector in een nieuw (vaar-)water gebracht.

De actuele periode, naar analogie van de Roaring Twenties van de vorige eeuw, inmiddels de Transition Twenties genoemd, zal een nieuwe setting voor ondernemerschap en ondernemers opleveren. Een nieuwe setting die zoals gebruikelijk sneller ontwikkeld dan ooit voorheen en waar niet iedereen zich thuis of net zo op zijn of haar gemak zal voelen.

Sommige ondernemers in retailing hebben zich inmiddels afgevraagd of vragen zich momenteel af: moet ik dit nog wel willen?

En andere, ambitieuze, ondernemende types staan te trappelen om hun kennis en kunde te tonen en energie en wilskracht te concretiseren in de uitdagende, nieuwe setting.

GMS Group heeft deze situatie al een tijdje geleden onderkend en een aanpak ontworpen waarbij matchmaking en business development hand-in-hand gaan. Deze nieuwe 'spruit' heeft de titel **Opvolgersportaal** gekregen. In dit Dossier een beknopte beschouwing.



SPORT PARTNER IS EEN UITGAVE
VAN:

333 MEDIA B.V.

ZUIDERSLUISEWEG 69A-58

8243 RC LELYSTAD

+31 (0)6 - 53 148 000

MAASVANDRIE@333MEDIA.NL

**SPORT
PARTNER**
het grootste vakblad
van de benelux



Doelstellingen GMS Group

Het samenwerkingsverband GMS is een solide en moderne inkoop- en marketingcoöperatie. De organisatie focust zich op de specifieke behoeften van retailers en leveranciers wat betreft de grondslag van de samenwerking tussen deze partijen; de in- en verkoop. Doelstelling is deze op z'n voordeligst (qua inkoopkosten en efficiency) te organiseren en te financieren.

En hier kennis en kunde alsmede vertrouwen en financiële middelen toe te voegen dat in combinatie met expertise, ambitie en het uithoudingsvermogen van de ondernemers het ondernemerschap van alle betrokkenen succesvol(ler) moet maken.

Opvolging: breekbaar onderwerp

Opvolging is zowel binnen als buiten de familiekring een proces dat snel en heftig kan ont-sporen waardoor personen emotioneel geraakt worden. Vooral omdat uiteindelijk die win-win lang niet altijd even makkelijk tot stand komt en persoonlijke levensomstandigheden worden 'geraakt'.

Het voortbestaan van de onderneming en behoud van een inkomen - de (pensioen-)waarde voor de verkopende ondernemer - zijn belangrijke thema's waarbij verwachtingen en mogelijkheden zeer omzichtig moeten worden bekeken, verkend, besproken en behandeld.

Als vervolgens het overnameproces soepel verloopt zal de matchmaking in combinatie met de facilitering het team en structuur brengen waarmee verkoper en koper met een gerust(er) hart de afspraak voor de overdracht bij de notaris kunnen maken.

Om de gutfeeling wat betreft aantallen en kenmerken van dit fenomeen wat handen en voeten te geven, is verkennend onderzoek gedaan en in de Benelux bleek bij 8% van het totaal aantal ondervraagde retailers ook dergelijke overdenkingen te spelen. Overdenkingen die naar verwachting van dezelfde retailers binnen de komende drie jaren tot concrete bedrijfsbeëindiging zouden leiden.

Aangezien de verwachting is dat lang niet iedereen over een dergelijk onderwerp en gedachten open en bloot zou willen communiceren was de conclusie gerechtvaardigd dat (bedrijfs-)opvolging en -continuïteit een belangrijk, actueel onderwerp is voor zeker zo'n 10% van de retailondernemers en daarmee ook binnen het klantenbestand van facilitaire organisaties als GMS en bij voorbeeld ANWR-Garant. Een observatie die daarmee zowel als bedreiging als ook als een kans kan worden beschouwd. De GMS Group beoordeelde het als een belangrijk signaal en besloot in actie te komen.



GMS Benelux als stoottroep

De organisatie, met de Benelux-divisie voorop, heeft de daad bij het woord gevoerd en een model met bijbehorend platform en dienstverlening ontwikkeld waarbij enerzijds ondernemers die behoefte hebben aan opvolging worden ondersteund in dit proces en anderzijds het kaf van het koren in de groep ambitieuze, veelal 'jongelingen' worden gescheiden om vervolgens, indien mogelijk, deze 'potentials' te koppelen aan 'opportunities'.

Dit proces is gerationaliseerd. Met behulp van partijen **Ambitious Recruiters**, werving en selectie specialist, **Credion**, financiële dienstverlener en het **Instituut voor het Midden en Kleinbedrijf (IMK)**.

Met het platform Opvolgersportaal (<https://www.gms-group.nl/opvolgersportaal>) is het proces, de begeleiding en de dienstverlening gestroomlijnd en operationeel gemaakt en nu (februari 2023) inmiddels ruim 1,5 jaar actief.



De ondernemingen

De database met ondernemingen wordt gevuld door ondernemers die al samenwerken met GMS en zelf aangeven geïnteresseerd te zijn om het stokje over te dragen of ondernemingen die door GMS als 'potentials' worden beoordeeld voor de opvolging en (uiteindelijk) de eigen new business. Beide sporen zorgen voor aanvoer, ondernemingen die op de 'radar' komen voor deelname in het portaal.

De volgende stap is een screening die de screening van bedrijfsgegevens, product en services, financiën, (status en ontwikkeling) en organisatie (team) omvat. Voor de screening en profilering van het team wordt Ambitious Recruiters ingeschakeld. Niet alleen vanwege hun beoordelingsvermogen (expertise en ervaring) maar ook vanwege de eventuele, latere matching van het ondernemingsprofiel met het profiel van de kandidaat-opvolgers.

Voor de overige onderdelen van de bedrijfs- en financiële screening vertrouwt GMS met name op de expertise en data van het IMK. Het IMK heeft gedurende meerdere decennia een database en trackrecord opgebouwd wat betreft het screenen en valideren van de 'gezondheid' van ondernemingen en vestigingen.

De organisatie die oorspronkelijk door het ministerie van EZ is opgericht heeft al 70 jaren lang een standaard aanpak en benchmarks die gebruikt kunnen worden voor het 'temperen' van ondernemingen, maar ook ingezet kunnen worden om dezelfde ondernemingen vervolgens succesvoller te maken. Met meerdere vestigingen in den lande worden deze benchmarks aangevuld met regionale affiniteit van de begeleidende adviseurs om de bedrijven te scannen en oplossingen aan te reiken voor de overdracht, groei of andere uitdagingen van de betreffende onderneming.

De rol die het IMK in het Opvolgersportaal inneemt is die van de ervaren begeleider en onafhankelijke adviseur. Na meer dan 100.000 ondernemers in goede en in slechte tijden te hebben begeleid kent het de valkuilen en de kansen wel een beetje en daar kunnen de verkopende en opvolgende ondernemers hun voordeel mee doen.

Alle ondernemingen die in het Opvolgersportaal worden opgenomen krijgen te maken met deze IMK gezondheidscheck. En zoals verwacht kan worden levert dat niet altijd het resultaat op dat de betreffende eigenaar zelf (al) had bedacht, zo weet Michiel Hordijk van het IMK ons te vertellen.

Dit zal niemand verbazen, maar het is goed om te weten – vooral voor de potentiële nieuwe eigenaren – dat deze check gemaakt is alvorens de betreffende onderneming als 'levensvatbaar' en met referentie-data op het portaal verschijnt.

Uiteindelijk leidt dit alles tot een dossier van de over-te-nemen onderneming waarvan de elementaire onderdelen in een exposé op de website (www.gms-group.nl/opvolgersportaal) wordt gepubliceerd.

Goed om te weten is dat de IMK-check en de daaruit voortvloeiende data ook belangrijk zijn om in een eventuele aanvraag voor een financiering mee te nemen, waarbij ook Michiel weer bevestigt dat de grootbanken voor alles onder de top van het M-segment in het MKB niet de financiële instellingen zijn waar met enige kans op succes hoeft te worden aangebeeld. Gelukkig weten de adviseurs van Credion daar alles van en bieden de ondernemers hierbij de helpende hand.



Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf

De kandidaten

De database van Ambitious Recruiters, aangevuld met aanmeldingen (bij GMS) van ambitieuze, nu nog, medewerk(st)ers van retailers -al dan niet al met GMS samenwerkend-, startende ondernemers of tips van diezelfde eerder genoemde leveranciers aan GMS zorgt voor die andere kant van de matching. Partner Ambitious Recruiters speelt hierbij een hoofdrol. Bij de 'spotting', werving, screening en profilering (ervaring, visie, ambitie) van kandidaten.

Jeroen Hoftijzer van Ambitious Recruiters laat weten dat het momenteel zeker niet eenvoudig is om geschikte kandidaten te identificeren. Niet alleen omdat de vereiste kennis&kunde tegenwoordig veel breder moet zijn dan voorheen, maar ook omdat de jongere generatie professionals momenteel vaak een 'risicomijdend', beperkt carrière-ambitieuze gedrag aan de dag legt. En dat betekent dat zaken als vooropleiding, doorgroei tempo, branchevreemde functies als ook cv-kenmerken lang niet altijd alleen voldoende zijn voor de identificatie van de juiste kandidaat. Zaken als 'eigen visie, ambitie' zijn van groot belang om 'ondernemers' te onderscheiden van 'managers'. En natuurlijk de bereidheid tot 'pijn lijden' in meerdere opzichten en maten. Want uiteindelijk worden ondernemers gezocht die verantwoordelijkheid willen dragen voor de continuïteit van de onderneming en alle betrokkenen.

Een intensief gebeuren waarbij Ambitious Recruiters steeds vaker zelf een actieve rol moet pakken in de 'spotting' en werving omdat aangeboden kandidaten, cv's, niet voldoende c.q. voldoende kwalitatief zijn om het vervolgtraject met succes te kunnen doorlopen.



Van match tot deal

Op het moment dat de twee 'profielen' een match lijken te hebben, begint het overnameproces pas echt. Dan starten de 'motoren'. De partijen komen aan tafel en GMS trekt zich terug in een facilitaire rol. Een rol die vooral financiële, lees: financiering van de onderneming in de nieuwe situatie betreft. Hiervoor heeft GMS specialist Credion aan het Opvolgersportaal verbonden. In deze fase van het traject verandert de sfeer van de gesprekken nogal eens omdat dan elkaar 'aardig, sympathiek' vinden een stuk minder belangrijk wordt. Edwin ten Cate van Credion licht toe: 'In deze fase moet vaak geld op het kleed komen. Bij een bedrijfsoverdracht in de retailsector is dat geen sinecure en is altijd maatwerk vereist, wat het ook niet makkelijk maakt. Als onafhankelijk intermediair in financieringen zetten de lokale adviseurs van Credion hun uitgebreide en veelzijdige netwerk in om een passende financiering te realiseren. Die vaak ook uit meerdere componenten bestaat en daarmee complex is en een goede afstemming tussen alle betrokken partijen vereist. Een adviseur van Credion kijkt bovendien niet alleen naar de transactie van vandaag, maar denkt mee in de toekomstplannen van de opvolgende ondernemer.'

Wat betreft het onderwerp financiering deed ondernemer/koper George van Nieuwenhuijzen (hij nam het roer over bij Dirven Schoenen in Tilburg) ons nog een goede tip aan de hand: betrek de verkoper te allen tijde bij de financiering!

Als uiteindelijk de overeenkomsten op tafel liggen kan het proces afgerond worden en is het gewenste resultaat bereikt: een tevreden verkoper; een blijde koper en een nieuwe klantrelatie voor GMS.



**Realiseert uw bedrijfs-
& vastgoedfinanciering**



Gebruikers aan het woord

In tegenstelling tot de verkopers – zij zijn vooral blij met de succesvolle afronding van het overnameproces – geven een aantal ‘nieuwe’ ondernemers wel inzicht in hun ervaringen met betrekking tot de werkwijze en bijdrage van het Opvolgersportaal en betrokken partijen.

Zo kijkt nieuwe ondernemer *Remon Leurink* tevreden terug op het proces. Remon komt uit een ondernemersfamilie en zelf had hij al eerder een poging gedaan om een bedrijf over te nemen. Toen Ambitious Recruiters hem benaderde voor de specifieke overname in het Opvolgersportaal runde Remon al een winkel maar als werknemer kun je ‘runnen’ wat je wil maar de eindbeslissingen en handtekening onder alles kwam altijd nog van de eigenaar. En dat wrong en de fun en fut was er ook wel een beetje uit, laat Remon weten. Toen met behulp van Credion ook nog een passende aanbieder en overeenkomst voor een (beperkte) financiering werd gerealiseerd, was de deal snel rond.

Met de jarenlange ervaring en een steady thuisfront kan hij nu alle tijd en aandacht geven aan die ene klantenkring, team en winkel in Delden. Want daar blijft het wat Remon betreft bij. Liever één enkele, succesvolle winkel dan twee of meerdere matig succesvolle vestigingen. En dat klinkt ons prima in de oren.

Een andere kandidaat die via de actieve werving van Ambitious Recruiters in beeld kwam is *George van Nieuwenhuijzen*, eigenaar van *McGeorge schoenen*. Hij nam, zoals in het voorafgaande al gemeld, het roer over bij *Dirven Schoenen* in Tilburg. En als ondernemer pur sang waren vooral de cijfers, de kansen die hij voor de winkel zag plus het feit dat de eigenaar bereid was als financier betrokken te blijven bij de onderneming belangrijke aspecten om de overname te doen.

George heeft daarom in de totstandkoming van de overname ook geen gebruik hoeven te maken van de Credion-dienstverlening.

George is naast fysieke retailer ook webretailer en hij denkt er niet aan om zich te focussen op de fysieke retail (waarom ook? sc. red.).

De afgelopen periode, de eerste maanden na de overname, heeft George belangrijke nieuwe inzichten bezorgd. Van seizoenspatronen tot de werkwijze van leveranciers. Leerervaringen die niet tot problemen hebben geleid maar waarmee hij in de komende tijden sommige onderwerpen en thema's anders zal aanvlagen. Bij voorbeeld bij een eventuele, volgende overname waarbij dan vooral synergetische effecten beoogd worden wat betreft personeel en inkoop.

LEURINK
SCHOENEN



DIRVEN
SCHOENEN

Rol en belang van leveranciers

Voor 'leveranciers' – merkfabrikanten en agenten – is het portaal een fenomeen dat standaard buiten de scope van hun dagelijkse bezigheden valt. Echter, een winkel (daarmee klant), die wegvalt of een nieuwe eigenaar krijgt wordt hooguit een nieuwe 'kans'. Als tipgever kun je zowel wat betreft de verkopende als ook aankopende partij richting GMS een positieve bijdrage leveren die je als leverancier dan vervolgens kunt 'materialiseren' in de samenwerking. Behoud van klanten en ondersteunen van potentials in het kader van new business zijn dan ook de belangrijkste plussen zoals Patrick Rüther van Killtec zijn eventuele rol kort en bondig verwoord.

Ewald Weghorst van Remonte schoenen komt met een vergelijkbare kijk op het initiatief. 'We hebben geen belang bij een leeg winkelpand; in de afgelopen jaren zijn al meer dan 100 winkels verdwenen en dat betekent voor ons allemaal een verlies aan contactpunten met de consument'. Daarnaast noemt Ewald de begeleiding van potentials in het vinden van passende financiering (combinatie van IMK/Credion) als een belangrijke functie. Expertise en ambitie is er volgens hem voldoende aanwezig, maar financiële potentie (dan wel mogelijkheden en bereidheid tot 'financieel pijn lijden') veel minder. De screening, selectie en de begeleiding van het overnameproces door GMS en diens 'partners in crime' kan daarom zeker een positieve bijdrage leveren aan de branche en de partijen actief in de branche.

Een vergelijkbare respons krijgen we van Adri Zwarthoff, roerganger bij Craft Sportswear wat betreft de Benelux, te horen. Hij kent het platform niet, maar ziet zeker de positieve bijdrage die het kan leveren aan branche. Hoe beter de partner in business, des te groter de win-win kan zijn voor betrokken partijen. En ja, als de dienstverlening niet stopt bij de matchmaking en overnamedeal maar daarna ook nog verder gaat kan dat zeker ook een positieve bijdrage aan het succes en de continuïteit van de samenwerking betekenen.



Portaal inmiddels een jaar actief

Het portaal is inmiddels al een jaar actief en op de website worden inmiddels 8 van de 15+ succesvolle en afgeronde transacties vertoond. Het is daarmee 'alive en kicking'.

In de wetenschap dat een dergelijk proces toch vaak 3-4x langer duurt dan in de eerste fase wordt verwacht – het venijn zit altijd in de staart – is dit al best een mooie prestatie te noemen.

De webpagina presenteert op dit moment (medio februari 2023) ook 5 exposés van nieuwe ondernemingen die klaar staan voor nieuwe, ambitieuze (aspirant-)ondernemers. Een teken dat het portaal niet over belangstelling heeft te klagen. Maar... we kunnen ons niet aan de indruk onttrekken dat het Opvolgersportaal eigenlijk een passend sjabloon is voor veel meer winkels en ambitieuze ondernemers.

Het feit dat partijen bovendien gedurende 36 maanden (de meest kritische periode bij een start of overname) gebruik kunnen blijven maken van de scan- en monitoringdiensten van het IMK (o.a. voor een periodieke 'APK') alsmede de Credion-diensten naar behoefte nadien in kunnen blijven schakelen zijn belangrijke extra's die het succes van de overnames en natuurlijk het Opvolgersportaal positief kunnen beïnvloeden.

Zijn er (nog) wensen?

Om het succes van het Opvolgersportaal te vergroten willen we een specifieke opmerking van ondernemer George van Nieuwenhuijzen niet onvermeld laten. Het betreft vooral een uitdaging in de procesbegeleiding. De nieuwbakken ondernemer komt vaak vol adrenaline, plannen en 'Sturm und Drang' aan de start van het proces terwijl de oud-ondernemer amper afstand heeft genomen van een winkel waar hij/zij, eventueel met gezin en/of familie jarenlang met hart en ziel aan en in gewerkt hebben. Om het overnameproces met succes en tevredenheid te kunnen afronden moeten beide partijen empathie voor elkaar opbrengen en stappen zetten zodat met begrip voor elkaars uitgangspunten de overname efficiënt en positief voor beide partijen kan worden afgerond. Het managen van stemmingen, verwachtingen en toonhoogtes in het overleg is een belangrijke uitdagingen voor een soepele, respectvolle procesgang. (Wat ons, Sport Partner, betreft ligt hierin vooral een rol voor oud-gebruikers en ervaren ondernemers weggelegd.)

Samenvatting

Het Opvolgersportaal is een interessant platform en initiatief van GMS Group. De belangen en de koppeling met de operationale samenwerking met de betreffende ondernemers en eventuele betrokkenheid van leveranciers zijn logisch en worden ook niet onder stoelen of banken geschoven. Het proces en de samenwerkende partners zijn kwalitatief hoogwaardig en zorgen dat het overnameproces van beide kanten zorgvuldig en inhoudelijk solide wordt georganiseerd. Het geheel laat een geheel andere aanpak en werkwijze zien dan we bij andere 'marktplaatsen' zoals Brookz bij voorbeeld kunnen zien.

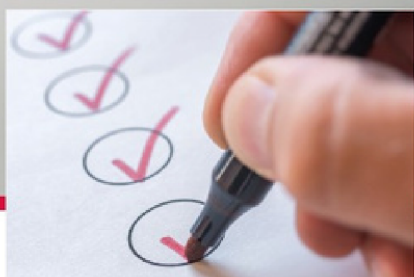
Deze komen toch niet veel verder dan een webvermelding onder het mom van 'vraag en aanbod bij elkaar brengen' al dan niet in combinatie met enkele data-analyses (indien data al voorradig zijn) en de vermelding van een aantal preferred partners als het gaat om begeleidende diensten.

En... dat GMS vanuit het portaal nieuwe klanten werft, het zij zo. Waarom ook niet? Als (nieuwe) ondernemer kun je o.i. alleen maar blij zijn als je partner ook in dit traject een rol pakt. Als partner wordt GMS toch wel mede-verantwoordelijk voor het nagestreefde succes; ook al staat dit niet zo in concrete woorden in de overeenkomst beschreven.

Voor nadere informatie en vragen met betrekking tot het Opvolgerportaal verwijzen we graag naar GMS Verbund, Vincent de Kok, +31 (0)30-6013773 of deKok@gms-group.nl.



HEEFT U NOG VRAGEN?
NEEM CONTACT OP MET
UW GMS ADVISEUR:



CONTACT:
GMS Verbund GmbH
Agrippinawerft 30
50678 Köln

Telefoon: 00 31 / 30 601 37 73
E-mail: info@gms-group.nl

BEDRIJFSOPVOLGING
UW BEDRIJF IN GOEDE HANDEN