



RAADGEVERS
KUIJKHOVEN

Ketenvorming in veterinaire Nederland is *hot*!

Over 'haastige spoed', zin en onzin van overgenomen worden

Veterinaire Nederland verandert snel. De recente veranderingen komen wat je noemt héél snel. Onlangs schreef ik nog over toenemende concurrentie van onder andere de in-store dierenartspraktijken (Tijdschrift voor Diergeneeskunde 8, aug. 2015). Terwijl deze trend zich doorzet landden ketenvormers in Nederland.

maart 2016,
drs. Peter van Brakel
praktijkadviseur
www.raadgevers.nl



Gemeengoed

Zoals eind januari bleek op de druk bezochte bijeenkomst van Dactari (er waren ruim 400 dierenartsen) is ketenvorming in Nederland helemaal *hot*.

Er zijn inmiddels vier spelers op de markt: CVS (Brits), Evidensia (Zweeds), Dierenartsen Groep Nederland (Nederlands) en AniCura (Zweeds).

In de ons omringende landen, zoals Groot-Brittannië en Zweden is ketenvorming al gemeengoed. Een aanzienlijk deel van die markten (tot circa 30%) wordt beheerst door veterinaire ketens.

In Nederland is er wel een aantal grotere praktijken met meerdere vestigingen, maar een keten met landelijke dekking kennen we nog niet.

Forse investeringen

De doelen van alle ketenvormers zijn grosso modo dezelfde. Er wordt fors geïnvesteerd en dat geld moet terugverdiend worden.

Om dit te kunnen realiseren is het bewaken van de kwaliteit van het bedrijf gebaseerd op goede veterinaire zorg voor elk bedrijf de basis.

De ketens spelen in op een aantal tendensen in de markt. Denk hier bij aan feminisering, meer parttimers, minder ondernemers, meer behoefte aan loondienstbanen, terughoudendheid van banken bij financiering van overnames, en behoefte aan meer veterinaire kwaliteit, wat door schaalvergroting mogelijk wordt.

Vragen van ondernemers

Samen met mijn collega-praktijkadviseurs Robert Meijer en Philip Jaspers krijgen wij inmiddels uiteenlopende adviesvragen van dierenartsen in het kader van ketenvorming.

Binnen Raadgevers hebben wij de ketenvorming in de tandartsen- en apothekersmarkt al van dichtbij meegemaakt. We kennen het klappen van de zweep! Er zijn voorbeelden van succes, gematigd succes en falen bekend. Het tegenhouden van deze ontwikkeling is geen optie. Kansen zien en daarop inspelen is het devies.

Een selectie uit vragen die gesteld worden:

- Zijn de ketens zo zaligmakend als het lijkt?
- Is het überhaupt zinvol om je praktijk (nu) over te laten nemen?
- Wat is dan wel het juiste moment?
- Je verkoopt je praktijk maar één keer, is dit een goede c.q. de beste aanbieding?
- Wat gebeurt er als de met de keten afgesproken scenario's anders blijken te lopen?
- Er lijken alleen maar voordelen aan te zitten; waar zit het addertje?

Met deze vragen in het achterhoofd blijkt dat er veel meer gaat spelen dan je op het eerste gezicht zou verwachten. Het is financieel en juridisch complex, er spelen veel zaken gelijktijdig, er wordt doorgaans tijdsdruk gecreëerd en het is een duidelijk andere werkwijze van koop en verkoop dan tot nog toe in veterinaire Nederland gebruikelijk.

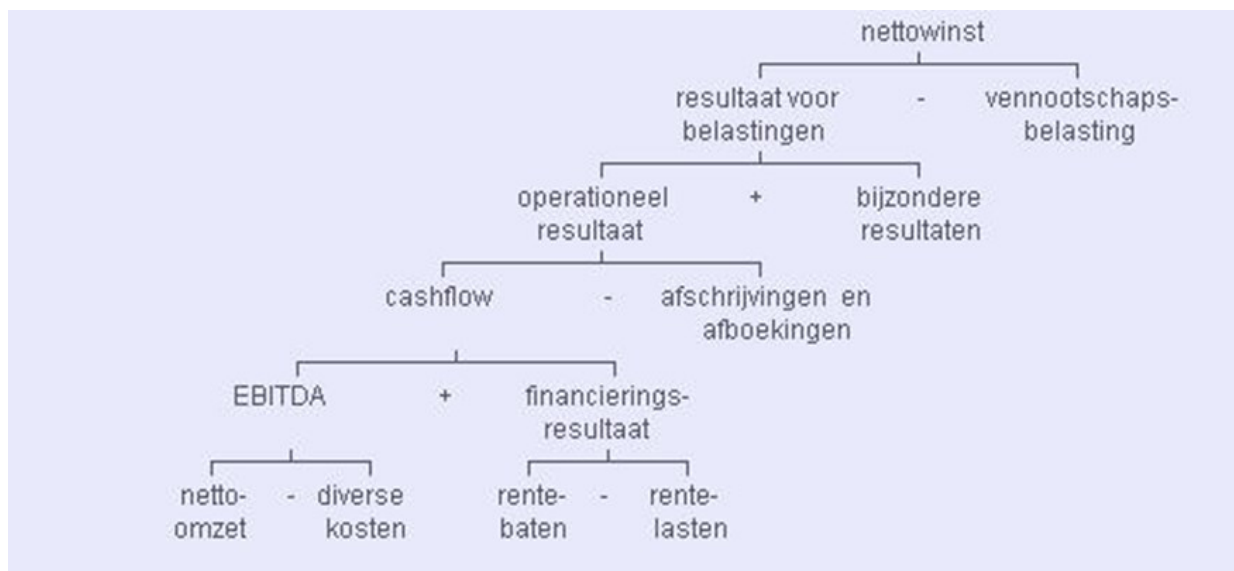
Financieel en juridisch

De meeste praktijkovernames werden in het verleden uitgevoerd op basis van een activa-passiva transactie (eenmanszaak). De overnamesom is de optelsom van goodwill, inventaris en goederen en de voorraad, soms aangevuld met de overname van een pand. Afrekenen gebeurt doorgaans ineens.

De ketens leggen een zogenaamde EBITDA bieding neer, geflankeerd door een meewerkconstructie. Om deze bieding op waarde te kunnen schatten is het oog van een deskundige een must.

EBITDA staat voor *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* en is een maatstaf voor de brutowinst voor aftrek van overheadkosten van een bedrijf. De Nederlandse vertaling is: inkomsten voor aftrek van interest, belastingen, afschrijvingen op activa en afschrijvingen op leningen en goodwill, dit is ook de letterlijke inhoud van het begrip. Het wordt gebruikt als maatstaf voor de winst die een onderneming haalt met haar operationele activiteiten zonder dat hier kosten en opbrengsten van de financiering in verwerkt zitten.





http://www.fons-vernooi.nl/bm-site/l_externe-rr-ebitda.html

De ketens zijn grote internationaal opererende partijen die werken met contracten die zij aan de tand des tijds hebben gefinetuned, zodat het voor hen zo voordelig mogelijk is opgesteld. Het zijn daardoor dikke pakken papier waarin veel kleine lettertjes voorkomen. Bovendien zijn de contracten doorgaan in het Engels opgesteld. Juridisch jargon is vaak al lastig, maar in een vreemde taal wordt het duidelijk tijd voor een deskundige jurist.

Nadat de deal gesloten is

De verkoper krijgt bijvoorbeeld een minderheidsaandeel en deelt mee in de verkoopwinst zodra de keten alle praktijken weer verkoopt. Vanzelfsprekend komt ook een deel (ca. 70%) van het EBITDA bedrag naar de verkoper. De overname-som (EBITDA) wordt namelijk meestal niet in z'n geheel vooruit betaald. Het tweede deel van het bedrag ontvang je na 2 tot 5 jaar werken in de praktijk of bij verkoop van de praktijk. In sommige gevallen deelt de minderheidsaandeelhouder ook in de (zelf) gemaakte winst. Het winstaandeel wat in die twee tot vijf jaren is ontvangen is echter lager dan wat je had.

Kortom: wat had je verdiend als je niets had gedaan en wat heeft het opgeleverd als je na vijf jaar de rest van het bod c.q. je deel in de verkoopwinst casht?

Als de zaken niet lopen zoals afgesproken, kan de operationeel directeur (jij, dierenarts, en voorheen volledig eigenaar) ontslagen worden. Hoe dat precies verwoord wordt in het overnamecontract is vanzelfsprekend zeer belangrijk.

Het verschil met de binnen de branche bekende overdrachtsprocessen is daarmee aanzienlijk en wellicht ook voor velen onbekend. Reden te meer om niet overhaast met het eerste keten wat zich aandient op basis van exclusiviteit in zee te gaan. Onlangs werd naar aanleiding van een eerste kennismaking met een keten onze deskundigheid ingeroepen en bleek als reden voor het aangaan van de gesprekken met een keten, niet zo zeer het geld, maar het probleem van het vinden van een geschikte maat voor opvolging. Hierdoor werd een geheel ander probleem blootgelegd en was overgenomen worden door een keten niet de enige oplossing.

Urgentie? Timing!

Zijn er redenen om snel te handelen? Bij voorbeeld er op tijd bij zijn, zorgen dat je casht en dat je de beste prijs krijgt voor je praktijk. Anderzijds lijkt haastige spoed niet goed. Ons advies is om vooral de tijd te nemen om grondig te onderzoeken of je overgenomen wil worden en zo ja, onder welke voorwaarden. Vervolgens kun je onderzoeken en vergelijken welke propositie de beste is.

Als de ketens succesvol zijn, zijn ze over twee jaar ook nog wel aan het groeien en uitbouwen. Je kunt dan vast ook nog een goede prijs voor je praktijk krijgen; ze hebben immers miljoenen te investeren. Als ze niet succesvol blijken, dan worden ze overgenomen of trekken ze zich weer terug uit de Nederlandse markt en gaan ze buiten onze landsgrenzen verder.



Een belangrijk advies is dat je je eigen timing en fasering moet kiezen en je je niet moet laten leiden door *peer pressure*, een *hype* of door de onderhandelingsstrategie van de andere partij (zoals urgentie, exclusiviteit). Denk er lang en grondig over na, voordat je je praktijk verkoopt. Je kunt dat namelijk maar één keer doen. Zodra je enig commitment hebt uitgesproken is dat een *point of no return*. Een intentieverklaring kan namelijk zodanig geformuleerd zijn dat het overeenkomt met een 'voorlopig koopcontract' waar niets voorlopigs aan is! Een *Confidentiality*-verklaring (geheimhouding) kan mogelijk ook *Exclusivity*-

clausules bevatten. Let er daarbij ook op dat je bedrijfsgegevens goud waard zijn. Vertrouwelijkheid is daarbij dus een voorwaarde. Het bieden van exclusiviteit voor een bepaalde periode aan een overnamepartner betekent dat je de biedingen van de andere partijen niet zal kennen; je weet dan niet/nooit of je het beste bod hebt gekregen.

Wat gebeurt er als na overname alles tegen zit?

Dat kan op praktijkniveau. Stel de omzet-eisen worden niet gerealiseerd, de winstgevendheid blijkt te laag, je wordt ziek en de meerderheidsaandeelhouder wijst je op de gemaakte afspraken. Welke afspraken zijn dat precies?

Wat als de keten in Nederland onvoldoende voet aan de grond krijgt om de eigen doelstellingen gerealiseerd te krijgen? Worden de praktijken dan weer doorverkocht? En wat is dan je status en positie als medewerker/ minderheidsaandeelhouder in de praktijk? Komt bovendien het restant van het EBITDA bod dan naar je toe en deel je nog mee in de verkoopwinst, mocht die er zijn?

Hoe ziet de toekomst er uit?

Sinds het voorjaar van 2015 is Nederland ketenontginningsgebied en in het najaar van 2015 zijn de eerste praktijken overgenomen. Eenmaal in gang gezet zullen de ketens verder gaan tot zij de voor Nederland ideale omvang hebben bereikt. In de landen die al eerder met ketenvorming te maken hebben gehad (met name VS, UK, Scandinavië) is er in een tijdsbestek van circa 5 jaar tussen 30 en 50 procent van de praktijken onderdeel geworden van een keten. Veterinair Nederland zal er zoals het er nu uit ziet over 5 jaar dus anders uitzien.

Er zijn in Nederland wel verschillen ten opzichte van UK en Scandinavië. Belangrijk is dat slechts 4% een dierenverzekering heeft ten opzichte van circa 70% in Zweden en ruim 30% in UK. Dit is met name voor de groeistrategie van belang. De tweedelijnszorg waar onder andere de groei vandaan moet komen wordt namelijk in aanzienlijke mate vanuit verzekeringen bekostigd.

De omzetten in Nederland staan recentelijk wat onder druk; om toch tot meer winst te komen zal er dus met name aan de kosten kant verdiend moeten worden. Een andere inzet van personeel kan ook een belangrijk effect zijn: minder (dure) dierenartsen en meer para-veterinair en assistenten.

De prijzen van de diensten zullen naar verwachting hetzelfde blijven. Dalen zullen de prijzen zoals het er nu uitziet niet, omdat dat de winstgevendheid nadelig beïnvloedt. De ketens kunnen door schaalvergroting meer marge maken. Denk aan efficiënte inkoop, meer flexibiliteit in personeel, en, last but not least, de dierenarts die heeft verkocht zal in de meeste gevallen een ander (lager) inkomen/winstaandeel hebben dan hij had.

De ketens willen – zo lijkt het – de praktijken zoals ze zijn, grotendeels intact laten; lokaal management, lokale prijsstelling, en bedrijfsvoering voortzetten. Hoeveel 'grotendeels' in deze context is, zal

moeten blijken; wellicht dat daar de meeste verschillen in zullen zitten.

Eigen visie, eigen keuze

Elke dierenartsondernemer zal voor zichzelf moeten bepalen of een overname door, en gaan werken voor een keten bij hem past. Dat dit geen eenvoudige keuze zal zijn zal voor de meesten gelden.

Meer informatie of advies?

Wij staan klaar om je te helpen bij het maken van een keuze. Onze vertrouwde en ervaren specialisten met kennis van jouw branche staan voor je klaar. Wij zijn thuis in overnames, financieren, persoonlijke financiële planning en juridische vastlegging en adviseren en begeleiden je tijdens het gehele proces.

Samen komen we tot de voor jou en jouw praktijk beste keuze.

Voor meer informatie over Raadgevers Kuijkhoven kun je een kijkje nemen op de website. Daar vind je ook meer actuele informatie en kom je meer te weten over onze dienstverlening.

www.raadgevers.nl

pvanbrakel@raadgevers.nl

