

'Zelf aan het roer

Michel Krechting is van huis uit industrieel ontwerper. Ondeugende pretogen en een brede grijs van oor tot oor. Na al een werkzaam leven in diverse (management)functies, vond hij de tijd rijp om een langgekoesterde wens in vervulling te laten gaan: een eigen toko. Tot twee keer toe probeerde hij een management buy-out te bewerkstelligen, maar de aandeelhouders wilden geen afstand doen van hun goed renderende bedrijven. Vervolgens stak Krechting zijn tenen in de vijver van de metaalwarenfabriek van de gebroeders Melkert in Gouda, bekend van de GMG-kinderfietszitjes.

Een bedrijf overnemen doe je niet zomaar. Niet voor niets mislukken vele overdrachten in de overnamemarkt. Een goed doordacht en financieel onderbouwd ondernemersplan is voorwaarde. Evenals gevoel voor menselijke verhoudingen, een juiste timing én precies weten wat je wil, blijkt uit het verhaal van Michel en zijn SRA-Accountant. "Het is belangrijk te weten wat je sterke punten en je valkuilen zijn als ondernemer. En die weten te scheiden van wat je zo graag wil bereiken. Ik ben zo eigenwijs om te zeggen dat ik me daarvan wel bewust was. Maar ik wist ook dat ik mijn ondernemersplan heel goed moest laten toetsen door een professional", vertelt Michel.

Op het juiste spoor

"Michel wilde een traditioneel productiebedrijf omvormen naar een flexibele marketing- en verkooporganisatie. Daarbij zou de productie en assemblage van de kinderzitjes op termijn geheel uitbesteed worden naar China", vult professional Jan van Ginkel aan. "Dat het product had stilge staan en niet meer top-of-the-bill, konden we constateren uit de concurrentieanalyse. Heel belangrijk in dat stadium was om een goede afweging te maken: Wil je als startende ondernemer echt op een rijdende trein springen, die eigenlijk al uitgerangeerd dan wel op een zijspoor is gezet?" Een rekenplaatje volgde. Wat is de waarde van het bedrijf (product, klanten, distributie) en wat zit er in het bedrijf? Lange arbeidscontracten, een achterhaald machinepark, vervuilde grond, oud pand, een ongezonde balans en een product dat niet meer top was in

de markt. "Het feit dat het familiebedrijf voornamelijk opgepot had, gaf wel het vertrouwen dat de eigenaren - weliswaar op een verkeerde manier - zuinig waren. Na plussen en minnen kwamen we tot de conclusie dat de marge die de bestaande klanten in de markt opleverden, de inspanningen en de reorganisatie goeddeels zou kunnen financieren. Daarbij hebben we ingezet op een 'lichte' financiële constructie: de overliquiditeit is uitgekeerd, er is geen goodwill betaald, we zijn nominaal ingestapt en de jongste aandeelhouder bleef zitten."

Masseren

Op basis van dit plaatje en Michels centrale thema 'veiligheid en mobiliteit' gingen Michel en Jan op zoek naar financiers. "En dat ging toen in 2007 nog heel soepel. Doorslaggevende elementen voor financiering waren met name de ambitie en de mogelijkheid om marktleider te worden omdat de concurrenten zwaar geïnvesteerd hadden in productiestraten hier in Nederland. Maar ook de verwachte toenemende vraag naar fietszitjes, de kostprijs van het nieuwe state of the art-product, de latente mogelijkheden van het merk GMG, de financiële onderbouwing en de eigen achtergrond en persoonlijkheid van Michel speelden zeker mee in de overwegingen van de bank. Dat wil niet zeggen dat alles zonder slag of stoot ging. "Er waren wel een aantal hobbels te nemen. In de eerste plaats dacht de familie dat het bedrijf meer dan een miljoen waard was, terwijl die nihil was. De vraag is dan, hoe breng je de eigenaar terug in de realiteit? En hoe zoek je zelf naar een balans tussen de objectieve waarde en de waardeprijs, zon-

er staan'



Michel Krechting (rechts) realiseerde samen met zijn accountant Jan van Ginkel RA een succesvolle overname, een hele ingrijpende turn-around en een perfecte match van techniek en marketing & sales.

Belicht: SRA-Overname Award

De SRA-Overname Award is een jaarlijkse kwaliteitsprijs voor een Nederlandse mkb-ondernemer die volgens een onafhankelijke jury de meest succesvolle en bestendige overname (fusie, strategische alliantie) heeft gerealiseerd. De Award is een erkenning voor het vakmanschap en de professionaliteit van een ondernemer. Deze mkb-ondernemer en zijn team van adviseurs moeten de jury overtuigen van hun professionaliteit, creativiteit en de mate waarin de diverse facetten binnen het overnameproces zijn meegenomen. Daarnaast moet de ondernemer een duurzame, bestendige overname hebben gerealiseerd. Vandaar dat de overname ten opzichte van de datum van prijsuitreiking minimaal twee jaar eerder heeft moeten plaatsvinden. Daarnaast vraagt SRA ook aandacht voor de ingewikkeldheid van het proces, waarbij ondernemers en hun adviseurs van elkaar kunnen leren waarom zoveel overnames mislukken. Hierdoor kunnen we het overnameproces naar een nog hoger niveau tillen. Tijdens de Nationale Overname Dag van 15 april jl. werd de eerste SRA-Overname Award uitgereikt: een tastbare herinnering en 5000 euro voor de ondernemer en veel, heel veel publiciteit voor de ondernemer en zijn accountant.



Naam: Michel Krechting.
Geboortejaar: 1953.
Studie: Productontwerp, Akademie voor Industriële Vormgeving (huidige Design Academy).
Was: Partner Van Dijk/Eger/Associates en algemeen directeur Lumiance.
Is: Algemeen directeur GMG BV.

der dat dat leidt tot mogelijk gezichtsverlies bij de andere partij. Wat wil je daarin zelf investeren? Ook speelde bijvoorbeeld bij het huurcontract de vraag wie er verantwoordelijk gesteld zou kunnen worden voor de aangetroffen vervuiling. Toch ook een belangrijk aandachtspunt. Maar dat is een kwestie van masseren.”

Volle vaart vooruit

Een ander belangrijk punt volgens Michel, was Jans advies om de nieuwe ontwikkeling op te starten in een nieuwe entiteit. Hiermee kwam de marketingorganisatie los te staan van de productielijn en werd de oude denk- en werkwijze

“Een state-of-the-art rollator”

fysiek losgekoppeld van de nieuwe organisatie in Nieuw Vennep, met nieuwe mensen die er de vaart in konden houden. Jan: “Uiteindelijk bleek timing van megabelang. We hebben de slapende reus maar net op tijd zuurstof kunnen geven. Want als we nu waren aangekomen bij de banken, ben ik er niet zeker van of we ook alles op de rit hadden gekregen.” En GMG staat inmiddels op de rit. Meteen werd gestart met de opzet van een hele nieuwe lijn van state-of-the-art producten waarvoor patenten zijn aangevraagd. Daarbij was ook aandacht voor merk- en huisstijlontwikkeling en een nieuwe website. Leontien van Moorsel werd gevraagd als ambasadrice, aansluitend bij de identiteit. Naast de ontwikkeling van nieuwe producten als achter- en voorzitje en accessoires als een slaaprol, ging GMG ook direct strategische allianties aan met klanten en toeleveranciers. GMG's internationale product heet YEPP (gedeponeerd merk). YEPP maxi, mini en het nieuwe windscherm leveren al buitenlandse orders op. Michel: “Door het denken in mijn centrale thema ‘veiligheid en mobiliteit’ heb ik al een mogelijk nieuw product in m'n hoofd ontwor-

pen: een state-of-the art rollator. Nu nog even met Jan praten.”

Kwaliteitsprijs

Geen spectaculaire miljoenendeal. Wel een succesvolle overname, een hele ingrijpende turn around en een perfecte match van techniek en marketing & sales. Het leverde Michel de eerste SRA-Overname Award op, die hem half april tijdens de Nationale Overname Dag werd uitgereikt. Michel: “Juist onze casus won de prijs volgens de onafhankelijke juryleden omdat zij -ik citeer - ‘onder de indruk waren over de voortvarende wijze waarop de overname gestalte heeft gekregen, de manier van toenadering tot een familiebedrijf en het blijvend betrekken van een familielid, én over het getoonde lef door in zee te gaan met een onderneming zonder echt goede vooruitzichten. Krechting heeft bewust gekozen voor een bedrijf waarin zijn ervaring, ondernemingsambities en innovatieve kwaliteiten volledig tot zijn recht komen. Bijna alle doelstellingen uit het businessplan zijn binnen anderhalf jaar gerealiseerd. Er is goed nagedacht over de financiering, juridische structuur en de fiscale aspecten. Bovendien is op goede wijze samengewerkt met adviseurs en de verkopende partij waardoor er voor alle partijen een acceptabele overeenkomst is bereikt’. En daar ben ik natuurlijk best trots op. Met name omdat de jury niet heeft gekeken naar de omvang, maar juist naar de kwaliteit en de inhoudelijke kant van de deal. Dat maakt deze prijs voor mij extra waardevol”, besluit Michel. ■

Hoezo, innovatief vermogen?

Michel Krechting heeft niet alleen de ondernemingstructuur van GMG BV getransformeerd, maar ook een nieuw product als YEPP maxi, een compleet nieuw vormgegeven achterzitje op de markt geïntroduceerd. Dit achterzitje is niet alleen qua design een noviteit, ook de toepassing van trendy en innovatief materiaal bekend van de crocs, is resultaat van innovatieve denkkraft. Met de YEPP maxi wist Krechting al diverse prijzen in de wacht te slepen: de Fiets Innovatie Award 2009 en de reddot design award 2009, een internationaal gewaardeerde grote designprijs. GMG BV bereikte met de 12de plaats in de vierde MKB Innovatie Top 100.