

## ACCOUNTANTS VAN GOVERS EN ADVOCATEN W&J OVER DE WAARDE VAN 'MEEADEMENDE' CONTRACTEN

# RISICO'S BIJ KETENPARTNER NEERLEGGEN BIEDT VAAK SCHIJNZEKERHEID

In onzekere tijden zijn ondernemers gebaat bij zekerheid. Die verkrijgt je niet door de risico's simpelweg bij partners in de keten neer te leggen. Beter is je flexibel op te stellen, open en eerlijk te zijn en daarvoor te tekenen. 'Meeademende' contracten kunnen dat faciliteren. Een gesprek met twee accountants en twee advocaten over de financiële en juridische implicaties van zakelijke afspraken maken. Terwijl elders in een Europa een oorlog woedt en de energieprijzen vertienvoudigen.

DOOR MARTIN VAN ZAALEN

**T**oenemende geopolitieke spanningen, torenhoge inflatie, snel stijgende rente en – ietwat afzwakkende maar nog altijd zeer aanwezig – supplyproblemen. Stuk voor stuk meer dan vervelende kwesties. In de eerste plaats vanwege het fysieke leed dat ze veroorzaken. Maar daarnaast vanwege de grote onzekerheid waarvoor ze zorgen. Hoe ontwikkelt zich de oorlog in Oekraïne, hoe lang houdt de inflatie aan, hoe ver stijgt de rente en komt er een moment dat de tekorten ineens veranderen in overschotten, met plotse prijsdalingen voor zaken waarvoor nu nog de hoofdprijs moet worden betaald? Het zijn, op zijn zachtst gezegd, onzekere tijden. Ook voor de hightech industrie.

### RISICO BIJ DE ANDER

Nu is ondernemen risico's nemen, maar liefst niet meer dan strikt noodzakelijk. Dus elke partij in de keten is op zoek naar mogelijkheden om de

eigen positie zo veel mogelijk zeker te stellen. Het prettigst lijken dan contracten waarin de ander de risico's op zich neemt. Waarin die zich er bijvoorbeeld aan verbindt de komende pakweg twee jaar een x-aantal stuks af te nemen tegen een bepaalde prijs en een brutowinstpercentage voor de leverende partner, zonder de zekerheid die zelf met winst te kunnen verkopen. Andersom zijn afspraken denkbaar waarbij het risico juist vooral bij de toeleverancier ligt die bijvoorbeeld accepteert dat de klant de ontwikkelkosten van een product pas vergoedt bij de verrekening van de serieproductie. De supplier moet dan maar afwachten of het wat wordt met de verkoop van dat product. In beide gevallen lijkt de uitgangspositie voor de partij die de meeste zekerheden aan de afspraken ontleent (veel) gunstiger.

### AFHANKELIJKHEID?

Maar dat is te simpel geredeneerd, zo maakt Maurice Weerts, partner van Govers Accountants/Adviseurs, duidelijk. 'Het hangt ervan af

- 'Het hangt ervan af hoe groot de wederzijdse afhankelijkheid is.'
- 'Zeker in de hightech is het het beste om samen te werken binnen een langetermijnrelatie waarin de pijn en de profits zo eerlijk mogelijk verdeeld zijn.'
- In dat verband pleiten Westphal & Johansen voor 'meeademende contracten'.
- Een wezenlijk onderdeel is de wederzijds-voordeelclausule.
- 'Zeker in de huidige volatiele tijden is het beter te werken met een vast winstbedrag.'

hoe groot de wederzijdse afhankelijkheid is.' Het gesprek met hem, zijn collega en accountant Marianne Kuipers en met de advocaten Sven Johansen en Marcel Westphal van Westphal Johansen advocaten, vindt plaats op het Eindhovense kantoor van Govers. In het hart van de Brainport waar de economie vooral draait op de hightech industrie. De sector waaruit zowel de accountancy als het advocatenkantoor een groot deel van hun business haalt. Waar vaak zeer complexe machines en apparaten ontwikkeld en gebouwd worden door een geschakeerd ecosysteem van ketenpartijen. Daarin is er zelden géén sprake van wederzijdse afhankelijkheid. 'Hooguit als het gaat om het toeleveren van gestandaardiseerde producten die een deur verderop ook zo verkrijgbaar zijn', duidt Johansen. 'Maar hoe vaak komt dat voor? Ook veel gestandaardiseerde componenten zijn schaars en kritisch en krijg je alleen maar snel toegeleverd als je een vaste klant bent die ook bereid is componenten af te nemen waarvan er genoeg in de markt zijn.'

### FINANCIER KIJKT NAAR HELE KETEN

Daar komt bij dat in de kapitaalintensieve industrie heel veel bedrijven gefinancierd worden en voor werkkapitaal of investeringen afhankelijk zijn van banken of externe investeerders, vult Kuipers aan. 'Die kijken naar de complete keten waarin jij opereert. Ze kijken naar je orderportefeuille, maar ook naar de klanten die die orders bij je hebben uitstaan. Hoeveel risico's lopen die? Als hun markt tegenzit, hoe groot is dan de kans dat ze omvallen? En wat betekent dat dan voor jou als partner?' Je kunt je risico's wel zoveel mogelijk bij je ketenpartners willen leggen, maar

## OOK IN TIJDEN VAN STABILITEIT KAN OPENHEID ELLENDE VOORKOMEN

In de hightech industrie is het gebruikelijk dat ketenpartijen afspraken maken voor alleen de ontwikkeling van een product. Of alleen voor de productie. Vaak omdat de ontwikkelpartner van de oem'er een andere is dan de productiepartner, maar ook omdat het ontwikkeltraject a priori onzekerheden kent waarmee de uitbesteder het productiewerk niet wil belasten. Ontwikkelcontracten beslaan typisch een periode van niet meer dan twee jaar. Aan de hand van een functionele specificatie gaat de partner aan de slag om tot een geïndustrialiseerd, goed in serie te maken product te komen. Met deze detailengineering kan de productiepartner vervolgens – *build-to-print* – de serie gaan produceren.

Maar vanwege de onzekerheden die eigen zijn aan het ontwikkelen, loopt het in de praktijk toch vaak (net) anders. Ook in tijden van economische stabiliteit. 'Daarom is het van belang heel duidelijke afspraken te maken over de kosten van bijvoorbeeld een vertraging doordat een re-design nodig is. Niet alleen vanwege de extra

engineeringsuren, maar ook vanwege de tegenvallende verkoop omdat het product te laat op de markt is gekomen', duidt Maurice Weerts. Vervolgens kan tijdens de productiefase blijken dat een functie veel goedkoper gemaakt kan worden, zodat weer ontwerp-aanpassingen nodig zijn die de productiepartner extra tijd kosten. 'Of hij werkt niet precies conform de specs, met als gevolg dat het product storingen vertoont en slecht verkoopt', vult Marcel Westphal aan.

Ellende kan ook dan voorkomen worden door openheid bij de start van de samenwerking: 'Schrijf in een contract dus heel duidelijk op wat je van de ander, de klant of de leverancier, precies verlangt. Wat diens rol is, waarvoor hij verantwoordelijk is, en waarvoor niet, waarvoor jij verantwoordelijk bent. Deel ook wat jouw marge is. En laat al werkende weg zien in hoeverre die winsten gerealiseerd worden.' 'Maar', relateert Sven Johansen, 'je kunt niet álles in contractteksten vastleggen. In een relatie is het uiteindelijk altijd een kwestie van geven en nemen.'

dat betekent nog niet dat je er dan vanaf bent, weet Westphal. 'Zeker hier in de Eindhovenense hightech is het het beste om samen te werken binnen een langetermijnrelatie waarin de pijn en de profits zo eerlijk mogelijk verdeeld zijn.'

## MEE-ADEMENDE CONTRACTEN

Omdat in deze onzekere tijden de risico's navenant hoog zijn, is het zaak die verdeling bij de start van een partnership veel aandacht te geven. In dat verband pleiten Westphal & Johansen al een paar jaar voor 'meeademende contracten'. Geen contractvorm die is terug te vinden in de Nederlandse of Angelsaksische handelswetgeving, maar wel eentje die staat voor zoveel mogelijk flexibiliteit van de ondertekenaars. Een type contract waarin vastgelegd wordt dat de verdeling van pijn en winst tussen de contractanten zo eerlijk mogelijk is, ongeacht wat er gedurende de contractperiode verandert aan de hoogte van de rente, de inflatie, de marktvraag, de beschikbaarheid van componenten, et cetera.

## WEDERZIJD'S VOORDEEL

Een wezenlijk onderdeel van een meeademend contract is de wederzijds-voordeelclausule. Onderdeel daarvan kan uitmaken de afspraak

## 'IN ONZEKERE TIJDEN BIEDEN DEZE CONTRACTEN DE ZEKERHEID DAT JE ER NIET ALLEEN VOOR STAAT ALS DE UITGANGSSITUATIE INEENS VERANDERT'

eens in de paar weken of maanden de klokken gelijk te zetten. 'Normaal gesproken', aldus Johansen, 'krijgt dit soort periodieke afspraken een meer strategische invulling, waarin de klant zijn roadmap deelt en de leverancier erop reflecteert. Maar momenteel kan die meeting ook benut worden om af te stemmen of de plots gestegen energieprijzen nog verdisconteerd moeten worden. Of dat de levertijd van twaalf naar zestien weken moet gaan.'

## WEDERZIJDE OPENHEID

Om die contractvorm te laten werken, komt het niet alleen aan op flexibiliteit van de contractanten, maar misschien nog meer op wederzijdse

openheid. 'Het vraagt dat je over en weer laat zien wat de marges zijn', aldus Kuipers. Het openboek-kostprijscalculatiemodel. Met daarin duidelijke afspraken over de winst die ieder mag maken. 'Zeker in de huidige volatiele tijden is het beter te werken met een vast winstbedrag of met een bandbreedte waartussen de winstmarge mag bewegen en niet met een percentage over de kostprijs. Zo voorkom je dat bij stijgende kostprijzen het winstbedrag ook steeds hoger wordt.'

Ook is het momenteel goed in de afspraken een prikkel in te bouwen voor de leverancier om zijn inkoopkosten zo laag mogelijk te houden, vult Westphal aan. 'Door bijvoorbeeld af te spreken dat kostprijzverlagingen eerlijk gedeeld worden.' Of er kan een bandbreedte afgesproken worden waarbinnen kostprijzen moeten blijven. 'Ook dan is het goed vooraf af te spreken regelmatig bijeen te komen, bijvoorbeeld om af te

stemmen of een component toch moet worden ingekocht ondanks de te forse prijsstijging of de veel langere levertijd.'

## OPENHEID GEEFT RUST

Kortom, goed door deze onzekere tijden heen komen vergt én flexibiliteit én openheid. Alleen dan is te voorkomen dat een bedrijf misschien op korte termijn wint, maar op de lange termijn verliest omdat een strategisch partner door te rigide afspraken omvalt. 'Meeademende contracten kun je vergelijken met samenlevingscontracten waarin je in alle openheid eerlijke afspraken maakt voor als het tegengit', aldus Johansen. 'De uitgangspunten van deze contractvorm zijn harde

afspraken en die vormen telkens een toetssteen. De uitwerking van die uitgangspunten, in bijvoorbeeld afspraken over prijzen, is juist niet in beton gegoten. Wanneer de omstandigheden ertoe leiden dat de uitgangspunten niet meer gerealiseerd worden, geeft een meeademend contract de mogelijkheid om met de andere contractant in overleg te treden. Centraal staat dan de vraag hoe de contractuele afspraken zo aangepast kunnen worden dat er weer recht gedaan wordt aan de uitgangspunten. Dit betekent dus dat partijen zich vooraf bereid verklaren om afspraken aan te passen zodat de samenwerking voor iedere partij blijft lonen. In onzekere tijden bieden deze contracten de zekerheid dat je er niet alleen voor staat als de uitgangssituatie ineens verandert. Dat geeft rust.' ●

## GEBUNDELDE EXPERTISE IN DE (HIGH)TECH

Govers Accountants/Adviseurs en Westphal Johansen advocaten zijn gevestigde namen in Brainport-regio Eindhoven. De professionals van deze kantoren werken voor veel (high)tech-bedrijven. Daarbij opereren de accountants van Govers en advocaten van Westphal & Johansen regelmatig in teamverband om zo, ieder op de eigen expertisegebieden, de (high)tech-ondernemingen zo goed mogelijk te adviseren. 'Onze jarenlange ervaring in de technische en maakindustrie en die van W&J zijn van grote meerwaarde voor het onderkennen van en acteren op de kansen en uitdagingen in deze sectoren', aldus Maurice Weerts.

● [www.wjadvocaten.nl](http://www.wjadvocaten.nl)

● [www.govers.nl](http://www.govers.nl)



Dat de uitgangspunten voor de partij die de meeste zekerheden aan de afspraken ontleent (veel) gunstiger is, is te simpel geredeneerd, stelt Maurice Weerts (tweede van rechts). Rechts naast hem Sven Johansen, links Marcel Westphal en Marianne Kuipers. Foto: Com-magz