

Eenmaal, andermaal: verkocht?

1

Wanneer doet een ondernemer er goed aan zijn bedrijf te verkopen of een bedrijf over te nemen? In dit tweeluik aandacht voor zowel de verkoop- als de koopkant van het verhaal.



Paul van Logtestijn

Wanneer doet een ondernemer er goed aan zijn bedrijf te verkopen of een bedrijf over te nemen? Volgens Paul van Logtestijn, partner bij Rembrandt Fusies & Overnames, is daar geen standaard antwoord op te geven. “De motivatie om te kopen of te verkopen moet altijd zijn dat je de onderneming er verder mee wilt brengen.”

Een ondernemer kan om verschillende redenen zijn bedrijf willen verkopen. Bijvoorbeeld als hij toe is aan zijn pensioen of wanneer het bedrijf in zwaar weer is beland. Of wanneer hij er onvoldoende uitdaging in ziet om de zaak te laten groeien en daarom overweegt een nieuw bedrijf op te zetten.

Deze laatste categorie ondernemers krijgt Paul van Logtestijn regelmatig aan zijn bureau. “Vaak gaat het om jonge ondernemers met een goedlopend bedrijf die zich afvragen: ‘Ben ik nog wel bezig met grenzen verleggen? Ben ik de juiste persoon op de juiste plek?’ De levensloop van een ondernemer strookt zelden met de levensloop van de onderneming. Met andere woorden: de ondernemer die zijn bedrijf pas na veertig jaar van de hand doet, wordt zeldzamer.”

Toekomst

Wanneer een ondernemer zijn bedrijf te koop zet, moet hij

een aantal vragen voor zichzelf hebben beantwoord. De belangrijkste zijn: wat is mijn onderneming waard en aan wie wil ik mijn zaak verkopen? Er zijn verschillende methodes om de waarde te bepalen van een onderneming, maar in feite komt het erop neer dat een onderneming waard is wat de koper er in de toekomst mee denkt te gaan verdienen. Een van de factoren waar een verkoper voor heeft te zorgen, is stabiliteit binnen de onderneming. Er is immers weinig reden om aan te nemen dat een constant presterend bedrijf ineens kopje onder zou gaan. Omgekeerd werkt een grillige grafiek die duidt op allerlei turbulentie in het nadeel van de verkopende partij.

“Stabiliteit is echter één ding”, aldus Van Logtestijn. “Een koper moet kunnen geloven in de toekomst van een bedrijf. Drie jaar terug was het bijvoorbeeld voor scheepswerven kommer en kwel, je kon ze aan de straatstenen niet kwijt. Nu is het juist de beste tijd om een scheepswerf te verkopen.”

Moelijker wordt het wanneer het gaat om de verkoop van een eenmanszaak. Een zaak die geheel afhankelijk is van één persoon houdt een groot ...



Over Rembrandt Fusies & Overnames

Rembrandt Fusies & Overnames is een van de grootste onafhankelijke organisaties in Nederland met als kernactiviteit advisering en begeleiding bij koop en verkoop van ondernemingen. De organisatie richt zich op eigenaren van kleinere en middelgrote familiebedrijven die een oplossing zoeken voor hun opvolging en op ondernemers met uitbreidingsplannen. Rembrandt Fusies & Overnames is sinds 1 oktober 2003 onderdeel van de Rabobank Groep.

...risico in voor de koper. De verkopende partij verkoopt als het ware zichzelf, waardoor het de vraag is of een koper wel wat kan verdienen met de onderneming. Hetzelfde geldt voor bedrijven waarvan het management geheel afhankelijk is van de directeur-grotaandeelhouder. Een andere

organisatiestructuur, waardoor het bedrijf wordt losgekoppeld van de persoon, kan dan een goede stap zijn om de onderneming beter verkoopbaar te maken.

Eisen

Wanneer het gaat om de juiste koper te vinden, heeft de verkoper vier opties: verkoop aan een strategische partij, een management buy-in, een management buy-out en overdracht aan een familielid. De vraag wat het beste is voor de onderneming zou bij de keuze centraal moeten staan. “Weet welke kant je op wilt met je onderneming en verkoop verstandig”, is het advies van Van Logtestijn. “De optie om het bedrijf aan een familielid over te dragen, kan bij wijze van spreken op een zondagochtend bij een kopje koffie geregeld worden. Maar is die persoon werkelijk de juiste opvolger die de onderneming verder kan brengen? Of kan de ondernemer zijn bedrijf beter laten aansluiten bij een strategische partij?”

Ook geldt: hoe meer eisen de verkopende partij stelt, des te groter het waardedrukkende effect. Van Logtestijn: “De koper zal altijd een lagere prijs in zijn hoofd hebben dan de verkoper, die zijn huid duur wil verkopen. Sommige ondernemers willen bijvoorbeeld dat hun naam op de gevel blijft staan. Maar als dat van invloed is op de prijs, laten ze die eis vaak snel vallen. Als puntje bij paaltje komt, staan een goede prijs en dito voorwaarden op nummer één en twee.” ●



Drie factoren die een onderneming onverkoopbaar maken:

1. De onderneming is te persoonsafhankelijk. Als klanten en/of management (te) afhankelijk zijn van de directeur-grotaandeelhouder brengt dat voor een koper risico's met zich mee.
2. De verdien capaciteit wordt sterk verminderd door een dramatische gebeurtenis rond de onderneming. Bijvoorbeeld door een brand, een gemiste tender of een prijzenoorlog binnen de branche.
3. De onderneming biedt een ratjetoe aan diensten en producten. De koper zal eerst maatregelen moeten nemen om die zaken van elkaar los te koppelen, hetgeen veel tijd en geld kost.

De acht fasen binnen het verkoopproces:

1. Inventariseer de verkoopvoorwaarden. Wat verkoopt u precies? Welke eisen stelt u aan de verkoop?
2. Analyseer de bedrijfsinformatie en leg deze vast. Potentiële kopers willen inzicht in onder meer de prognoses, financiële resultaten en het personeel.
3. Bepaal de verkoopprijs. Als vertrekpunt zijn kwalitatief goed onderbouwde prognoses en risicoanalyses nodig.
4. Selecteer mogelijke kopers naar aanleiding van een kopersprofiel.
5. Benader potentiële kopers en start de onderhandelingen. Benaderen gebeurt bij voorkeur op basis van anonieme informatie. Het onderhandelen kunt u aan een professional overlaten die niet emotioneel bij het proces is betrokken. Een en ander mondt uit in een intentieverklaring tussen koper en verkoper.
6. Voer een 'due diligence' onderzoek uit, ook wel boekenonderzoek. Hiermee kan de koper de informatie controleren die u gegeven heeft.
7. Stel verkoopcontracten op. De laatste loodjes: ook die kunt u overlaten aan een professional.
8. Informeer belanghebbenden en derden.



Kopen is vaak 'nee' zeggen

2

Wanneer doet een ondernemer er goed aan zijn bedrijf te verkopen of een bedrijf over te nemen? In dit tweeluik aandacht voor zowel de verkoop- als de koopkant van het verhaal.

Niets is zo vervelend als ergens veel tijd en energie in stoppen zonder dat de inspanningen tot resultaten leiden. Dat gaat zeker op bij de aankoop van een onderneming. Vanaf dag één open kaart spelen met potentiële verkopers bespaart een hoop tijd en geld. Zeven vragen over kopen aan Paul van Logtestijn, partner bij Rembrandt Fusies & Overnames.

Waarom zou een ondernemer een bedrijf willen kopen?

“Waarom zou je een bedrijf van de grond af aan opbouwen, met alle opstartproblemen en kinderziektes van dien, als je ook een bestaande onderneming kunt overnemen? Een bestaand bedrijf is al bekend in de markt, het heeft goodwill opgebouwd en beschikt over een klantenbestand. De kans op mislukking is bij overname veel minder groot. Als je bedenkt dat er duizenden nieuwe ondernemingen binnen een paar jaar ter ziele zijn, is aankoop helemaal geen slecht idee. Er wordt tegenwoordig gekocht en verkocht bij het leven, fusies en overnames zijn al lang geen eliteproduct meer.”

“Een andere reden kan zijn wanneer het eigen management niet sterk genoeg is en het aanpalende bedrijf juist een overschot aan management heeft. Met z'n allen kun je de kar beter trekken, beide partijen hebben daar voordeel bij. Ook waardebepalende factoren zoals de marktpositie, de effectiviteit van het productieapparaat, de vestigingslocatie et cetera, kunnen redenen

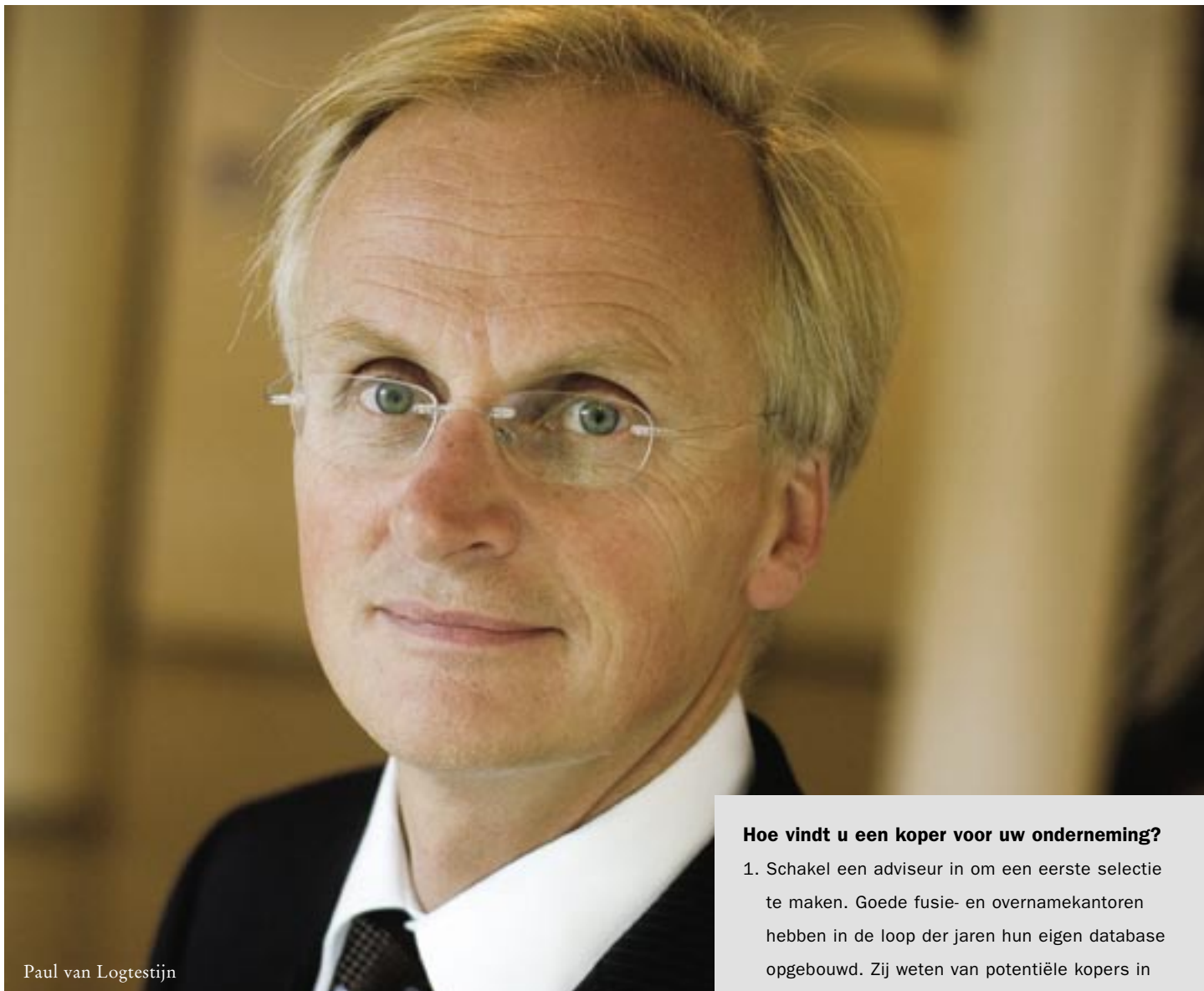
voor aankoop zijn. Als twee bedrijven bijvoorbeeld hun klantenbestanden naast elkaar leggen en elkaars producten aan elkaars klanten aanbieden, staan ze sterker ten opzichte van de concurrentie.”

Wat moet je vooral niet doen in het koopproces?

“Massa's potentiële verkopers benaderen en hen het hemd van het lijf vragen om je dan op het laatste moment terug te trekken. Zo'n werkwijze kost tijd en geld en je komt daarmee niet erg betrouwbaar over. Niet naar de verkopende partij waar je in de toekomst misschien nog mee te maken krijgt. En ook niet naar de bemiddelaar. Die zal de volgende keer voorzichtiger zijn met het voordragen van kandidaten.”

Wat moet je juist wel doen?

“Kopen is de kunst van het 'nee' zeggen, maar zorg wel dat je 'nee' onderbouwd is. Maak op dag één je strategie en waardebepalende elementen kenbaar, kijk naar de eisen die de verkopende partij op tafel legt en houd je eigen eisen ernaast. Stop meteen wanneer het duidelijk wordt dat het niks oplevert. Duidelijkheid voor koper en verkoper is erg belangrijk.”



Paul van Logtestijn

Wat is de rol van een onafhankelijke adviseur in het koopproces?

“Een adviseur is een professional, hij is emotioneel niet betrokken bij het proces. Hij helpt de kopende partij met zijn strategie en kijkt kritisch naar de onderneming van de verkopende partij. Verder kan hij de onderhandelingen voeren. Meestal is dat een taak die de adviseurs van beide partijen op zich nemen.”

Adviseert u wel eens om te kopen als u denkt dat dat de juiste beslissing is?

“De beslissing om te kopen, ligt niet bij de fusie- en overname-adviseur. Als een koper twijfelt omdat een onderneming bijvoorbeeld ooit failliet is gegaan, maar er weer bovenop is gekrabbeld, kan de adviseur hem wijzen op de stijgende lijn. Heeft de koper er echter geen vertrouwen in dat het in de toekomst goed blijft gaan, dan houdt het op.”

Wat wilt u als tip meegeven?

“Persoonlijk ben ik geen voorstander van het lukraak kopen van ondernemingen. Vaak worden daar enorme missers mee begaan, sla de krant er maar op na. Grote beursgenoteerde bedrijven verliezen er miljarden mee. Het is uiteindelijk nog altijd beter om geen aankoop te doen dan een slechte aankoop.” ●

Hoe vindt u een koper voor uw onderneming?

1. Schakel een adviseur in om een eerste selectie te maken. Goede fusie- en overnamekantoren hebben in de loop der jaren hun eigen database opgebouwd. Zij weten van potentiële kopers in uiteenlopende branches wat ze zoeken en wat ze zelf te bieden hebben.
2. Fusie- en overnamekantoren wisselen onderling zoekprofielen uit waardoor hun netwerk veel groter wordt.
3. Ook op internet bieden bedrijven zich als koper of verkoper aan. Als u ‘bedrijfsovername’ intikt in Google, vliegen de sites u om de oren.

Tips voor een succesvolle aankoop

1. Denk goed na over de strategie die u wilt volgen en wat uw verwachtingen zijn van het aan te kopen bedrijf.
2. Stel de juiste vragen om een goed inzicht te krijgen in de voor u relevante waardebepalende elementen en de risico's van het over te nemen bedrijf.
3. Denk vooraf na over mogelijke antwoorden en bedenk ook hoe u daar op gaat reageren. Afhaken of doorgaan?