

Het kopen van een onderneming is een bedrijfsbeslissing met verstrekkende gevolgen en het eindresultaat is zeker niet altijd een succes. Mislukking voorkomen is ook hier beter dan genezen. In dit artikel wordt uitgelegd waarom verstandig kopen een kwestie is van vaak nee zeggen. Daarnaast wordt aangeven hoe je het beste nee kunt zeggen en hoe belangrijk de voorbereiding op dit nee zeggen is.



Voor meer informatie over dit artikel kunt u contact opnemen met de heer Gjalte Douwen, manager Corporate Banking, contactpersoon namens de Rabobank in Fryslân, telefoonnummer 06 53320480.

Kopen, en de kunst van het 'nee' zeggen

In feite is kopen een investeringsbeslissing als uitkomst van de afweging een activiteit te kopen of zelf te ontwikkelen. Kiezen is vergelijken. Dus ook bij het kopen van een onderneming is het belangrijk veel proposities te bekijken. Dat betekent automatisch dat ook vaak 'nee' moet worden gezegd. De kunst van het 'nee' zeggen is om het gemotiveerd en efficiënt te doen.

Gemotiveerd 'nee' zeggen is zowel van belang naar de verkoper als naar het intermediair. Naar de verkoper, omdat het proces wel vrijwillig is maar niet vrijblijvend. Als er geen goede redenen voor afhaken worden gegeven, kan de verkoper schade claimen en/of eisen dat te goeder trouw wordt door onderhandeld. Een goede motivatie is ook naar intermediairs relevant. Als zij niet begrijpen waarom je afhaakt, word je vervolgens minder vaak met goede proposities benaderd. Door intermediairs vooraf goede informatie te verschaffen over je onderneming en je strategie kunnen verrassingen worden voorkomen.

Efficiënt 'nee' zeggen is nodig om kosten en inspanningen tot het minimum te beperken. Een totaal koopproces vergt een behoorlijke investering in tijd en kosten, ook van externe adviseurs. Het is dus niet verstandig om alle denkbare vragen te stellen om er dan na afloop, alles overziend, van af te zien. Als je op die wijze veel proposities gaat beoordelen, blijft er geen tijd en geld over voor de acquisitie die je uiteindelijk wilt gaan doen. De kunst is de juiste vragen in de juiste volgorde te stellen en af te haken zodra duidelijk is dat verder vragen geen zin heeft.

HET STELLEN VAN DE JUISTE VRAGEN

In een acquisitieproces is de koopprijs nooit een op zichzelf staand gegeven. In feite is het een rekenkundige uitkomst van de weging van alle waardebepalende elementen en de inschatting van de risico's daarbinnen voor een bepaalde partij. De waardebepalende elementen en risico's zijn specifiek voor de kopende onderneming. Kan de koop in ons geval de beoogde uitkomsten opleveren en wat is daarbij een reële prijs?

De eerste stap naar efficiënt vragen stellen is het groeperen van alle vragen die er leven in bijvoorbeeld de volgende categorieën:

1. Waardebepalende elementen;
2. Risicogebieden;
3. To do list na overname.

Bij waardebepalende elementen gaat het duidelijk om de kwaliteit en niet de kwantiteit van de elementen. Waardebepalende elementen kunnen bijvoorbeeld zijn:

- Een na overname zelfstandig opererend bedrijf met een eigen management;
- Een bedrijfscultuur die goed met de eigen cultuur samengaat;

Als helder is vastgesteld wat de belangrijkste waardebepalende elementen voor een specifieke transactie zijn, wordt tijdig 'nee' zeggen al een stuk eenvoudiger.

Bij risicogebieden gaat het om factoren die van wezenlijke invloed kunnen zijn op de waardebepalende elementen en waar je gedetailleerde informatie over wilt hebben om vervolgens afdoende garanties/vrijwaringen op te kunnen nemen in het overnamecontract. Voorbeelden zijn: Welke

De Zakenspiegel publiceert tweemaandelijks een selectie van Noord-Nederlandse bedrijven die te koop worden aangeboden dan wel gevraagd. Voor meer informatie over de profielen kan contact worden opgenomen met de er onder vermelde adviseur of organisatie.

afspraken bestaan er met sleutelfiguren?

Hoe zien de overeenkomsten met de belangrijkste leveranciers eruit?

Bij de to do list gaat het om zaken die snel na de overname of soms al zelfs voor de overname dienen te worden aangepakt, zoals verzekeringen, arbeidscontracten, fiscale zaken, en ICT.

Door de vragen op deze manier te hergroeperen kan vaak al een concentratie van de vragen worden gerealiseerd en een betere volgorde.

WAT BETEKENEN DE ANTWOORDEN?

De volgende stap is om vooraf na te denken over de mogelijke antwoorden, en per vraag vast te stellen:

1. Bij welke antwoorden haken wij af;
2. Bij welke antwoorden willen wij meer of minder betalen;
3. Bij welke antwoorden willen wij meer informatie.

Door vooraf de consequenties van te verkrijgen informatie door te denken, ontstaat een goed inzicht in de relevantie van vragen en kan snel en gemotiveerd worden gereageerd op het moment dat de verkopers met de gevraagde informatie komen. Als alle informatie in deze volgorde is ontvangen en geanalyseerd kan de koper een definitief overnamevoorstel uitbrengen onder voorbehoud van het nog uit te voeren due diligence onderzoek. Als de verkopende partij hiermee akkoord gaat kan een intentieverklaring worden getekend.

Ook in het dan volgende due diligence onderzoek kan de efficiënte benadering

worden voortgezet door een gefaseerde aanpak te kiezen, bijvoorbeeld door eerst de 'harde' gegevens te controleren en daarna stapsgewijs de waardebepalende elementen te toetsen. Het is belangrijk dit in goed overleg met de verkopers te doen omdat deze fase voor hen het meest gevoelig is. Zij moeten een goed gevoel krijgen over hoe de toetsing van zachtere gegevens plaats zal vinden.

Een dergelijke zorgvuldige voorbereiding betaalt zich dus op verschillende manieren terug: in de snelheid waarmee proposities beoordeeld kunnen worden, in de kosten die daarbij worden gemaakt voor onder meer externe adviseurs, maar vooral ook in de reputatie van de onderneming. Veel acquisities vinden plaats in de markt waarin de onderneming actief is, met partijen die men vroeger of later weer tegenkomt. Een zorgvuldige werkwijze en goede communicatie maken 'nee' zeggen mogelijk met behoud, of zelfs verbetering van de reputatie van de organisatie.

REMBRANDT FUSIES & OVERNAMES EN DE RABOBANK

Rembrandt Fusies & Overnames is een onderdeel van de Rabobank Groep. De kernactiviteiten van Rembrandt Fusies & Overnames zijn advisering en begeleiding bij koop en verkoop van ondernemingen. Rembrandt richt zich op eigenaren van kleinere en middelgrote familiebedrijven die een oplossing zoeken voor hun opvolging en op ambitieuze ondernemers met uitbreidingsplannen.

TE KOOP GEVRAAGD:

Handelsonderneming non-food
Voor een MBI-kandidaat zoeken wij een handelsonderneming in de business-to-business sfeer in Noord-Nederland.

Schoonmaakbedrijven

Gezocht voor een strategische partij: schoonmaakbedrijven in de zakelijke markt, werkzaam in Noord-Nederland. De gewenste omzet ligt boven de € 1 mln.

Geld zoekt onderneming

Diverse informal investors zijn bereid geld te investeren in doorgroeiscenario's en vermogensversterking bij financiële saneringen of overnames.

Contactpersoon:

Y.G.L. Bouma RA RV
T: 0512-589458
E: ybouma@devalckdealmakers.nl
I: www.devalckdealmakers.nl



De Valck
dealmakers

Tel: 0513-637639
Internet: www.devalckdealmakers.nl

PARTICIPEREN?

Accountantskantoren, bankinstellingen, intermediairs of andere professionele aanbieders van diensten op het gebied van bedrijfs-overdracht zijn welkom om te participeren in de rubriek 'Ter Overname'. De medewerking kan op structurele wijze vorm worden gegeven of op ad hoc-basis worden ingevuld.

Voor meer informatie over de precieze spelregels en andere wetenswaardigheden, kan contact worden opgenomen met redacteur Tjalling Landman van de Zakenspiegel. Even een e-mailtje sturen naar info@zakenspiegel.nl - organisatie, contactpersoon, telefoonnummer en 'Ter Overname' vermelden - en er wordt zo spoedig mogelijk contact met u opgenomen.