



Vijf slimme stappen die jij nu kunt zetten om je bedrijf succesvol te verkopen

Ik houd niet van verrassingen. Herken je dat als ondernemer? Het liefste loopt alles volgens plan. Af en toe een meevaller is prima, maar liever heb ik alles in de hand.

Welkom bij de wondere wereld van bedrijfsoverdracht. Weinig dingen zijn zo onvoorspelbaar als het kwetsbare proces van het verkopen van je bedrijf. Met dit document wil ik je in ieder geval een aantal tips meegeven, zodat je tijdens de verkoop niet verzucht 'Had ik dat maar eerder geweten.'

Veel leesplezier!

David

MKB Opvolging

KvK 30252796

Icaruslaan 42

1185 JN Amstelveen

085 0605004

06 1853 1659

www.mkbopvolging.nl

david@mkbopvolging.nl

Stap 1 Tussen je oren

Voor je het besluit neemt om je bedrijf te verkopen, is het goed om je af te vragen: wat betekent mijn bedrijf voor mij? Krijg je een positief gevoel als je aan de zaak denkt of voel je stress? In hoeverre is het bedrijf verweven met je identiteit? Als je je voorstelt aan iemand, vertel je al snel dat je de eigenaar bent van jouw bedrijf. Wat zou je over jezelf vertellen als je niet over je werk mocht praten?

De baby heeft een navelstreng

Ondernemers zeggen vaak: mijn bedrijf is als een kind voor me. Dat klinkt nobel, maar daarmee zeg je dus ook dat de verkoop voelt als de verkoop van je eigen kind. Gevolg:

- Een koper voelt dat aan. Voor een koper is de relatie tussen het bedrijf en de huidige eigenaar één van de spannendste aspecten van de koop. Als het bedrijf en de verkoper te innig verbonden zijn met elkaar, dan is dat een bedreiging. Kan de verkoper wel afscheid nemen? Wil de verkoper nog lang betrokken blijven? Maar ook: kan dit bedrijf (het kind) wel zonder de oud-eigenaar?
- Voor jou betekent het dat je erg kritisch zal zijn op de koper. Aan wie vertrouw je je kind toe? Je bedrijf heeft misschien behoefte aan een ander soort eigenaar. Als je die koper vindt, voelt dat soms bedreigend. Je kind mag niet beter af zijn met de 'stiefouder' dan met jou.

Het is raadzaam om een periode in te bouwen waarin je de navelstreng gaat doorknippen. Hier zijn enkele tips om jezelf voor te bereiden op de verkoop:

- Maak voor een willekeurige dag over ongeveer drie weken geen afspraken en meld de dag van tevoren dat je een dagje vrij neemt. Wat ga je doen die dag? Hoe vaak kijk je op je telefoon of er zakelijke mail binnenkomt? Sturen medewerkers appjes? Wat tref je de volgende dag aan?
- Maak een mindmap van jezelf. Zet 'IK' in het midden en teken lijntjes naar woorden als Relatie & Familie, Vriendschap, Hobbies, Werk, Dromen en Karakter. Vul elk woord in met details. Als je klaar bent, leg dan je hand op 'Werk' en kijk eens wat er nog over is.
- Probeer een voorstelling te maken van het leven na de verkoop van je bedrijf. Hoe zien je dagen eruit? Ga je iets anders doen om inkomen te verwerven? Ga je volledig stoppen? Reizen, meer sporten, een cursus? Mogelijk zijn familieleden en vrienden op werkdagen niet beschikbaar. Hoe voorkom je dat je in een dip belandt?



Stap 2 Openheid thuis

Heb je een partner en/of volwassen kinderen? Zo niet, lees dan gerust verder bij stap 3.

Van solist naar teamplayer

Ondernemers zijn bijzondere mensen en dat weten ze vaak ook. Het is dus helemaal niet vreemd als jij een beetje eigengereid bent, misschien zelfs koppig of rechtlijnig. Ook is het niet vreemd dat je in de loop van de jaren een solist bent geworden. Je hebt nu eenmaal soms informatie die je niet direct in alle lagen van je bedrijf wil delen, dus je leert jezelf aan om dingen voor jezelf te houden.

Je partner weet misschien ook niet alles van je bedrijf af. Voor jou was het heel ingrijpend dat je grootste klant het contract opzegde, maar daar ga je toch niet over beginnen bij het avondeten? Van je jongste kind vraag je je af of het überhaupt wel weet wat voor een bedrijf jij hebt.

Nu is de tijd om open kaart te gaan spelen. Niet alleen in hun belang, maar ook in jouw belang. Je partner heeft waarschijnlijk 67 jaar in gedachten als leeftijd waarop mensen met pensioen gaan. Voor jou als ondernemer is dat niet in steen gebeiteld. Het is belangrijk om samen op één lijn te zitten over jullie toekomstplan. Je partner schrikt zich wild als je opeens thuis zit.

Maar dat niet alleen. Jullie hebben misschien plannen voor na de verkoop. Plannen die een bepaald vermogen vragen. Verhuizen, reizen, een nieuwe auto. Je kan je bedrijf maar één keer verkopen. Zorg dat je weet wat de verwachtingen zijn thuis.

De kinderen zitten ook in het team

De kinderen kunnen ver weg wonen en in een andere branche werken, maar de verkoop van je bedrijf kan een onaangename verrassing voor hen zijn. Ik ben als begeleider vanuit MKB Opvolging gewend om alle kinderen kort te interviewen. Wat betekent het bedrijf voor hen, wat verwachten zij van de verkoop, zien ze een rol voor zichzelf in het bedrijf?

Gesprekken met de kinderen leveren vaak verrassende inzichten op. Soms staat één van de kinderen op en blijkt hij/zij de stille hoop te hebben het bedrijf over te nemen. Het is in jouw belang om in een vroeg stadium te ontdekken waar iedereen staat. Zo voorkom je dat de verkoop tot conflicten leidt en verzeker je je van steun tijdens het emotionele proces van afscheid nemen.



Stap 3 Laat een nulmeting doen

Als je de verkoop opstart, is er vaak geen weg meer terug. Je komt in contact met kopers, er komen biedingen binnen bij je adviseur en je tekent een intentieovereenkomst. Als je tijdens die stappen hoort dat er zaken niet optimaal zijn ingericht, is het te laat. Stel je voor dat de sales in jouw bedrijf een chaos is, dan is het te laat om een beter CRM pakket aan te schaffen, te implementeren en te evalueren. De kopers zitten al aan tafel, klagend over jouw salesafdeling.

De belangrijkste factor

De waarde van een onderneming is gebaseerd op tientallen factoren. Eén van de belangrijkste factoren is de afhankelijkheid van de ondernemer. Als je graag doorgaat in loondienst, is die afhankelijkheid minder van belang. Maar als je na een overdrachtsperiode afscheid wil nemen, dan drukt jouw betrokkenheid de waarde. In de ideale situatie kom je elke ochtend een kopje koffie drinken en ga je weer naar huis, maar dat is natuurlijk niet haalbaar.

Vraag je af of je met name algemeen directeur (intern gericht) bent of commercieel directeur (extern gericht).

- Als je met name commercieel actief bent, dan zou het goed zijn voor je bedrijf als je de grote klanten langzaam gaat overhevelen naar een accountmanager. Je houdt zelf de kleinere klanten nog tijdelijk vast, maar gaat ook die langzaam loslaten. Na verloop van tijd zou je de accountmanagers kunnen aansturen, maar de contacten met klanten volledig loslaten.
- Ben je met name een algemeen directeur, dan wordt het tijd voor een management team (MT). Geef op de belangrijkste afdelingen (sales, productie, administratie, logistiek, enz.) iemand de leiding en laat hen samen overleggen. Neem de leiding en laat deze weer los zodra je ziet dat het overleg werkt.

De valkuil

De gedachte spreekt veel ondernemers aan om een directeur aan te stellen. Hij of zij kan dan jouw taken overnemen. Misschien wordt dit wel de nieuwe eigenaar!

Dit is de grote valkuil. Het is alsof je de badkamer vervangt en je huis te koop zet. Die nieuwe directeur is de eerste die eruit gaat. De directeur wordt niet de koper, want dan moet hij/zij zich gaan invinden. Jij blijft aan boord en jullie krijgen waarschijnlijk een conflict. En zo zien we in de praktijk nog meer nadelen, vraag ons ernaar.

De nulmeting

Een nulmeting is een waarderingsrapport waarin de waarde wordt gerelateerd aan jouw situatie. Je ziet dan precies hoe een koper naar jouw bedrijf kijkt en wat je kan doen om de verkoop aantrekkelijker te maken.



Stap 4 Verhoog de waarde

Op basis van een nulmeting heb je je startpositie duidelijk in kaart. Op basis daarvan kun je zien welke factoren de waarde verhogen en hoe je op die factoren scoort. Vanaf die startpositie kun je eenvoudig een aantal doelen formuleren en die gaan realiseren om je verkoop aantrekkelijker te maken voor jou en voor een koper.

Een aantal voorbeelden

We hebben al ruim 10 jaar ervaring in de bedrijfsopvolging én ik heb zelf in het verleden twee eigen bedrijven verkocht. Daardoor heb ik een scala aan voorbeelden van factoren die verbeterd kunnen worden voor de verkoop. Denk aan:

- Een distributeur van koffiefilters liet me trots zien welke merken in de supermarkt allemaal exclusief door hem verkocht werden. Dit ging al jaren zo. Toen ik hem vroeg naar de onderliggende contracten, draaide hij een e-mail uit van 20 jaar geleden. Daarin kreeg hij bevestigd dat zijn bedrijf de distributie voor de Benelux mocht doen voor zijn grootste merk. **Voor een koper is dat een enorm risico.** Heeft de eigenaar een gunfactor? Trekt de leverancier zich terug na de overname? Tijd om de afspraken goed op papier te zetten en wederzijds te ondertekenen.
- Een ICT onderneming had met de grootste klanten een service level agreement (SLA). Daarin was afgesproken hoeveel uur die klant per jaar op vaste basis afnam. Het bleek echter dat klanten gemiddeld ongeveer 4 keer zoveel uren afnamen, maar die werden op projectbasis gefactureerd. **Dat is een gemiste kans.** Kopers houden van zekerheid. Abonnementen of verplichte afname geeft die zekerheid. Projecten niet. Het is dus raadzaam voor deze onderneming om de SLA-uren te verhogen.
- Een ondernemer van een transportbedrijf dacht iets te vaak 'het zal mijn tijd wel duren'. In de jaren voor zijn afscheid had hij zijn wagenpark zo min mogelijk vernieuwd, waardoor hij met oude wagens reed. Hij verving kapotte wagens door tweedehands wagens. De EUR6 norm had hij voor zich uit geschoven. **Dit kom ik vaak tegen.** Mentaal is een ondernemer al aan het afbouwen en de energie ontbreekt om met innovatie bezig te zijn. Soms betreft het machines, soms computers, maar ook investeringen in de medewerkers. Ik kom ondernemers tegen die 'nee' verkopen, omdat ze geen zin meer hebben in groei. "Dat mag mijn opvolger doen", zeggen ze. Maar een mogelijke klant die 'nee' hoort op een verzoek, zal zich niet nogmaals melden.

Ik moedig mijn klanten aan om te blijven ondernemen alsof ze nog 5 jaar doorgaan. Je bedrijf stopt niet als jij het verkoopt. Draag een mooi, bruisend bedrijf over. Het is voor mij zaak om jou als ondernemer niet teveel te belasten met het verkooptraject. Ik wil niet dat je je afscheid gaat omarmen, ik wil dat je vooral scherp blijft op de toekomst van je bedrijf.



Stap 5 Maak je balans schoon

Adviseurs vertellen je vaak alleen de leuke kant van het verhaal. Zo was ik als aanstaande vader volledig voorbereid op mijn rol tijdens de bevalling. Maar niemand had me tips gegeven over de eerste dagen van het vaderschap. Ik wist precies wat ik kon verwachten van het trekken van mijn verstandskies, maar de arts had me niets verteld over de twee weken erna. Als adviseur in bedrijfsopvolging zorg ik ervoor dat je wél weet wat je te wachten staat. En één van de grootste teleurstellingen heet cash and debt free.

Cash and debt free

Het is zo ver: de koopovereenkomst is getekend! Nog een paar weken wachten op het bezoek aan de notaris en dan ben je miljonair. Of toch niet? Opeens begint je adviseur over werkkapitaal, equity bridge, het verschil tussen ondernemingswaarde en aandeelhouderswaarde. Wat gebeurt hier?

Een onderneming wordt cash and debt free verkocht, tenzij je andere afspraken maakt. Cash and debt free betekent:

- Rentedragende leningen moeten worden afgelost voor de verkoop. Dit betreft vaak een krediet bij de bank, maar ook een lening van de holding of van de eigenaar. Niet rentedragend zijn de meeste belastingschulden en crediteuren. Lease is wel rentedragend, maar daar staat een onderpand tegenover dat aan de debetzijde op de balans staat, zoals auto's en machines. Daarom vallen leasecontracten niet onder de rentedragende leningen, evenmin als hypotheek.
- Overtollige cash mag uit de onderneming worden gehaald. Om de overtollige cash te berekenen, stel je een werkkapitaalberekening op. We brengen in kaart wat de behoefte aan cash is om het bedrijf draaiend te houden in de maanden na verkoop. Een koper mag er vanuit gaan dat er geen extra kapitaalinjectie nodig is na de overname. Als er meer liquide middelen aanwezig zijn dan nodig, dan mag het surplus worden onttrokken voor de verkoop. Vaak is hier sprake van als de winst over het laatste jaar wordt gerealiseerd.
- Een bijzonder bezit dat in de cash and debt free valt, is de lening aan de holding of aan privé. Als je ooit een lening van je eigen bedrijf hebt gekregen (voor een verbouwing of hypotheek, bijvoorbeeld), dan wil de koper dat je deze aflost aan de onderneming.

Aan de slag

In de ideale situatie ga je de lopende leningen uit je bedrijf halen. Zowel de lening aan jouzelf als leningen van banken of van je holding. Het is ook raadzaam om je eigen beloning strak te trekken: maandelijks een vast bedrag, dat genoeg is om een vervanger op de loonlijst te zetten. Mocht je werkmaatschappij het pand huren van je holding, zorg dan dat de huur zodanig is, dat je het voor dat bedrag ook aan de koper wil blijven verhuren. Dat voorkomt discussie bij de verkoop.



Samenvattend

- Er zijn stappen die je kan zetten om een verkoop over enkele jaren makkelijker te maken.
- Als je over twee of drie jaar een verkoopklare jaarrekening wil laten zien, is het zaak om vandaag dingen anders te doen.
- Het is niet niks om zelf te kiezen wat je pensioendatum wordt. Luister goed naar jouw gevoel en naar de mensen om je heen.
- Als je in zee gaat met een adviseur bedrijfsopvolging, wil dat niet zeggen dat je een éénrichtingsweg inloopt. Je kan ook aankloppen voor een nulmeting en daarna rustig je plan trekken.

MKB Opvolging

KvK 30252796

Icaruslaan 42

1185 JN Amstelveen

085 0605004

06 1853 1659

www.mkbopvolging.nl

david@mkbopvolging.nl



Mijn naam is David Uijl. Ik ben geboren op een autoloze zondag in 1973. Mijn eerste autorit die dag was in een taxi op een verlaten snelweg. Volgens mij heb ik daar mijn liefde voor vrijheid ontwikkeld. Al snel na de universiteit startte ik twee bedrijven. Na de verkoop schreef ik daarover het bekroonde boek 'Bekentenissen van een ondernemer' (Uitgeverij De Graaff).

Sinds 2014 ben ik adviseur voor andere ondernemers die hun bedrijf willen verkopen, binnen of buiten de familie. Mijn hart ligt bij de self made ondernemer die is opgeklommen van werkvloer naar DGA. Je bent ooit begonnen achter de werkbank, toonbank of computer en nu ben je eigenaar van een fabriek, bouwbedrijf, groothandel of dienstverlener. Je vindt mannen in grijze pakken maar vervelend en duur en wil dat iemand je in gewone taal kan uitleggen wat er gebeurt. Vind je het fijn om kennis te maken en jouw situatie aan me voor te leggen?

