



VERKOOP IN
5 STAPPEN JE
EIGEN BEDRIJF

*Compleet met kansen,
emoties, mislukkingen
en successen*

BEN JIJ VERKOOPKLAAR?



Wat wordt jouw volgende stap?

JE BEDRIJF VERKOOPKLAAR MAKEN,
VERKOOP
OVERDRAGEN EN
GELUK
JE TOEKOMST VERKENNEN

Een doeboek voor
bedrijfseigenaren
en familiebedrijven

*De beste tips van
professionals en
ondernemers*

MONIQUE DELSINK



Ver·koop·ge·luk (o)

—Het gevoel dat
ontstaat wanneer
je je bedrijf goed
verkoopt en weet wat
je volgende stap is

VERKOOPGELUK

JE BEDRIJF VERKOOPKLAAR MAKEN,
OVERDRAGEN EN JE TOEKOMST VERKENNEN

MONIQUE DELSINK



Inhoud

HET VERKOOPPROCES IN 5 FASEN

Het gevecht
tussen angst
en verlangen.
pagina 20

#2



#1

ORIËNTATIE

Begin jij je werkdag met een lach? Of denk je steeds vaker: tijd voor iets anders?

18 Cijfers

20 Stappenplan

Wat zegt je gevoel? Is het tijd?

30 Doe opdracht

Ben jij toe aan een nieuwe stap in je leven?

37 Doe opdracht

Wat is jouw plek in het familiebedrijf?

38 Doe opdracht

Jouw rol en die van anderen

VERKOOPKLAAR MAKEN

Hoe maak je je bedrijf verkoopklaar? Zorg dat je cijfers op orde zijn en haal de lijken uit de kast.

44 Je mentale voorbereiding op een spannend avontuur

46 Cijfers

48 Stappenplan

Verkoopklaar in 12 stappen

51 Doe opdracht

Maak je zoekprofiel

52 Breng je financiële situatie in kaart

61 Overzicht: welke adviseurs heb je nodig?

64 Woordenboek

Dit jargon staat je te wachten

67 Doe opdracht

Haal de lijken uit de kast

68 Advies Moet je bang zijn voor sprinkhanen?

75 Doe Opdracht

Vragen voor aan de keukentafel

80 Fiscale tips voor familiebedrijven

92 Onmisbaar: het familiestatuu

95 Cijfers

99 Hamvraag: Wat is jouw bedrijf waard?



70

#3

DE VERKOOP

Van brochure tot deal.

Een soms zenuwslopend proces, met kans op champagne.

- 116** Stappenplan: Verkoop je bedrijf in 8 stappen
- 118** **Doe opdracht**
Wat zet je in het informatie-memorandum?
- 122** Onderhandelen: de beste tips
- 126** Hoe vertel je het je personeel?
- 133** Dit zijn je rechten en plichten
- 134** **Doe opdracht**
bepaal je ideale koper
- 136** Due diligence:
wees transparant
- 142** Woordzoeker

#4

DE OVERDRACHT

De kunst van het loslaten en wegwezen.

- 147** De cijfers
- 152** Geef je kinderen ruimte

172

#5

VERKOCHT

En nu? Wie ben je eigenlijk zonder je bedrijf? En wat wil je écht?

- 170** Beheer je vermogen
- 176** 5 stappen: Wat wil ik echt?
- 172** Oud-medewerkers
kijken terug
- 179** **Doe opdracht**
Je bucketlist



MIJN VERHAAL

- 14 Deel 1**
Wat als die man met de zak
geld voor je deur staat?
- 40 Deel 2**
Verkoopklaar maken is al een
beetje uit je bedrijf stappen
- 108 Deel 3**
Tot aan de champagne bleven
we twijfelen
- 144 Deel 4**
En dan moet je het loslaten
- 162 Deel 5**
Ik heb weer ruimte om keuzes
te maken

Gouden tips van de
Familiegenootschappen.
pagina 152



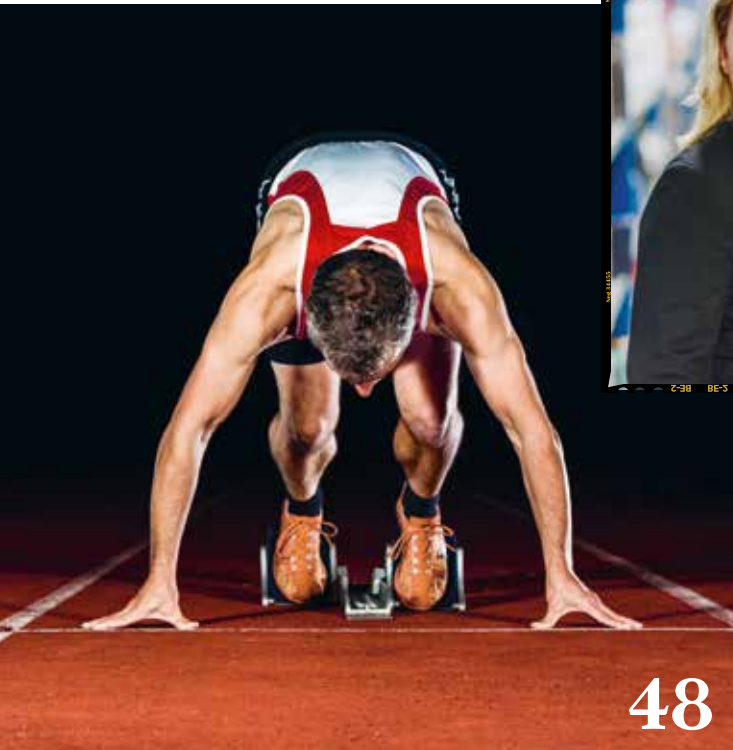
Inhoud

ALLE PERSOONLIJKE VERHALEN OP EEN RIJ



ONDERNEMERS

- 32 Björn Kuipers**
De bekendste Nederlandse scheidsrechter
verkocht twee C1000-filialen
- 54 Frank Krake**
Hoe de Rampondernemer zijn bedrijf verkocht
- 84 Erik-Jan Schreurs en Thomas Beguin**
Van startup naar werknemer en wereldspeler
- 113 Monique Kauffman en Hans Peters**
Zij kochten hun boekhandel met crowdfunding
- 128 Maartje Houben en Pierre de Haard**
Horeca is een vak apart
- 138 Nathalie Mangnus**
Noosa Amsterdam verkocht na faillissement
- 148 Claudia Willemsen**
Verkocht Kleertjes.com en helpt ondernemers
bruisen
- 166 Dick Bos**
Na een jaar kocht hij zijn bedrijf weer terug



Wat is je
bedrijf waard?
pagina 96

FAMILIEBEDRIJVEN

- 23 Bart en Wilma Delsink**
Brief aan onze dochter
- 70 Familie Van Lierop**
Aan de keukentafel op de boerderij
- 100 Jan-Renier Swinkels**
Welcome to the family
- 156 Marije Van der Valk**
De Valken zijn experts in familieoverdracht
- 180 Wilfred Sleijffers**
'Was ik er maar nooit aan begonnen'

DE EXPERTS

- 26 Roberto Flören**
Nyenrode Business Universiteit
Een wirwar van belangen in de familie
- 89 Dorine Huijbregts**
opvolgingscoach
Ruimte voor emoties



ORIENTATIEFASE

*Begin jij jouw
werkdag met een lach?*



#1

*‘Wat als
die man met
de zak geld
voor je deur
staat?’*

Verkopen?
Daar hadden we
nog nooit bij
stilgestaan.



Monique Delsink zou tijdelijk inspringen in het bedrijf van haar man. Tien jaar later besloot ze ermee te stoppen. 'Mijn passie voor het ondernemen was veranderd in passen op de tent, daar kreeg ik geen energie meer van.'

Verbaasd en lacherig keken we onze accountant aan. Of we klaar waren voor een mogelijke verkoop? Daar waren we totaal niet mee bezig. Ons bedrijf bestond vijf jaar, het groeide als nooit tevoren, we hadden nog veel ambities waar we met ons team hard aan werkten. 34 was ik, net als mijn partner. Rentenieren op de Bahama's was voor ons echt geen optie, we hadden veel plezier in ons werk.

Maar de accountant bleek serieus. 'Wat zou je doen als er iemand aan de deur komt met een grote zak geld?', vroeg hij. 'En wat als er iets onverwachts gebeurt waardoor je moet stoppen? Als één van jullie ziek wordt bijvoorbeeld.'

Tsja. Daar hadden we nog nooit bij stilgestaan. Die vraag was voor ons het moment om kritisch na te denken over de toekomst van de organisatie, met of zonder ons.

Na mijn opleiding aan de Nationale Hogeschool voor Toerisme en Verkeer en een studie Communicatiewetenschap aan de Radboud Universiteit ging ik aan de slag als brandmanager voor Evian mineraalwater bij Danone. Een mooie baan, ik was in een klein team verantwoordelijk voor de verkoop en marketing van het merk in Nederland en kreeg veel ruimte om te werken aan mijn persoonlijke ontwikkeling.

Mijn toenmalige partner, Johan Spierings, werkte na zijn studie Geneeskunde als bedrijfsarts bij een grote landelijke arbodienst. Een zakelijke omgeving lag hem veel beter dan het ziekenhuis. Hij ontdekte dat arbodienstverlening veel efficiënter en klantgericht kon, voor zowel de werkgever als werknemer. Met die passie startte hij in 2005 met een compagnon De Bedrijfspoli. Hun concept bleek een gat in de markt; het bedrijf kende een vliegende start.

Na 1,5 jaar werd zijn compagnon ziek. Johan moest per direct als bedrijfsarts ook diens klanten overnemen. Hierdoor bleven zijn managementtaken liggen en had hij dringend ondersteuning nodig om de organisatie draaiende te houden. Ik was op dat moment net zwanger van ons eerste kind en wist al in mijn achterhoofd dat ik mijn fulltime baan bij Evian zou moeten opgeven vanwege de lange reistijd en de vele zakenreizen. Ik zei mijn baan op en ging aan de slag bij De Bedrijfspoli. Tijdelijk, dacht ik toen.

Mijn start was lastig. Mijn nieuwe collega's stonden argwanend tegenover het feit dat de 'vrouw van' een rol in het bedrijf kreeg. En ook het samenwerken met mijn partner

was wennen, we bleken een heel andere manier van werken te hebben die ons thuis niet zo was opgevallen. Waar ik van structuur en inzicht hield, was Johan chaotisch en impulsief van karakter. Dat was niet echt een goede match.

Wat in eerste instantie een tijdelijke oplossing leek, veranderde al snel in een definitieve. In dezelfde maand waarin we onze zoon Wessel in de armen sloten, overleed Johans compagnon. Ineens was de vraag: Wat doen we met een bedrijf dat net in de opstartfase zit met alle bijbehorende financiële uitdagingen?

Samen besloten wij het een kans te geven en het bedrijf als directie voort te zetten.

Voor mij stond vast dat ik dit avontuur voor maximaal een jaar aan wilde gaan, omdat De Bedrijfspoli in die fase toch niet echt als mijn eigen bedrijf aanvoelde en ik mijn eigen ambities en toekomstplannen had. Daarnaast zag ik mij ook niet lange tijd met mijn partner samenwerken.

Maar als je op een rijdende trein stapt, spring je er niet zo gemakkelijk weer van af. Door onze inspanningen maakte het bedrijf opnieuw een mooie groei door en konden we jaarlijks nieuwe collega's verwelkomen. Ons verschil in persoonlijkheden bleek onze kracht te zijn, we vulden elkaar goed aan. Ik runde het bedrijf operationeel en Johan had de commerciële taken op zich genomen en kwam met de beste out-of-the-box ideeën.

Gaandeweg werden we volwassen ondernemers in plaats van de pioniers van de begintijd. We zagen overal kansen in de markt en lieten die niet aan ons voorbijgaan. Stilstaan was geen optie. We legden de lat voor onszelf en voor elkaar continu hoog. Ons zakelijke netwerk werd mettertijd ook steeds groter en langzamerhand 'leefden' we voor het bedrijf. Dat we ook aan de keukentafel alleen maar over De Bedrijfspoli konden praten, was een logisch gevolg.

Na drie jaar gaven klanten ons de feedback dat we door de groei het karakter van een kleine betrokken arbodienst uit het oog begonnen te verliezen en zij het directe contact met onze organisatie misten. Toen ontstond het idee van 'Arbo On Stage', leuke en informatieve evenementen voor onze relaties in de vorm van theatervoorstellingen voor leidinggevenden en directieleden. Vaak saaie, arbo-gerelateerde onderwerpen, zoals het arbeidsconflict, frequent verzuim en werkstress, brachten we op een leuke en luchtige wijze op de planken met interactief regietheater.

Ook thuis hadden we het alleen nog over ons bedrijf.

Klanten waren enthousiast en de vraag kwam al snel of we dit soort voorstellingen ook in-company konden organiseren.

Johan, die in zijn studententijd al een bedrijfje had dat feesten organiseerde, zag met Arbo On Stage zijn liefde voor licht en geluid en zijn achtergrond als bedrijfsarts samenkomen. Een nieuw bedrijf was zo per toeval geboren. Binnen één jaar stond er voor het pand van onze arbodienst een grote vrachtwagen met een compleet mobiel theater, dat voor in-companyshows kon worden opgebouwd. Een unieke combinatie die ons onderscheidend maakte in de markt van arbodiensten.

Zo verstreken de jaren. Op een dag zat ik achter in de theaterzaal van De Lindenberg in Nijmegen zenuwachtig te wachten op de première van de 'Grote Duurzame Inzetbaarheidsshow,' met als onderwerp 'Werkgeluk'. Dit was de nieuwste Arbo On Stage-show voor onze 350 klanten en relaties. Op dit soort momenten voelde ik altijd een gezonde spanning, omdat er zo veel voorbereidingstijd in een nieuwe show zit; je hoopt dat ook deze voorstelling weer voldoet aan de verwachtingen en men geïnspireerd raakt door het onderwerp, de sprekers en het acteerwerk.

Johan begon te spreken over de betekenis van werkgeluk.

Hij zei: 'Als je dan toch tot je 70^e doorwerken mag, doe dat dan met een lach.' Oftewel: volg je hart en kies een functie die bij je past. Op dat moment realiseerde ik me dat mijn werkgeluk op een laag pitje stond en het voor mij misschien ook wel eens tijd was voor een nieuwe fase.

Mijn rol in het bedrijf was door de groei geleidelijk veranderd van ondernemer naar manager. Johan was inmiddels meer dan de helft van zijn tijd bezig met werkzaamheden voor Arbo On Stage en ik hield alle ballen in de lucht bij De Bedrijfspoli, waar we na tien jaar inmiddels met een team van vijftig medewerkers werkzaam waren. Mijn 'passie voor het ondernemen' was veranderd in 'passen op de tent', waar ik eigenlijk geen energie meer van kreeg.

Ik realiseerde me daar in het theater dat al die succesvolle jaren ook een keerzijde hadden. Door de snelle groei liepen we in elke fase van het bedrijf steeds achter de feiten aan. Goed personeel kregen we niet aangesleept, we werkten 24 uur per dag en hadden vakanties met onze (inmiddels) twee zonen Wessel en Nout hard nodig om bij te komen en te ontspannen.

De laatste twee jaar hadden we ook een paar vervelende tuchtzaken lopen tegen enkele van onze bedrijfsartsen. De rechter stelde ons uiteindelijk volledig in het gelijk, maar de kwestie had erg veel negatieve energie opgeleverd. Die zomer, letterlijk aan de rand van het zwembad, realiseerden we ons dat de koek op was. We waren onszelf de afgelopen jaren volledig kwijtgeraakt. We deden niet meer de dingen waar we goed in waren en, belangrijker nog: die we leuk vonden. Konden we vroeger nog onze batterij tijdens vakanties weer opladen en genieten van ons gezin, nu konden we zelfs tijdens de mooiste reizen niet meer tot onszelf komen. Popconcerten, etentjes met vriendinnen, op woensdagmiddag langs de lijn van het voetbalveld, ik nam er de tijd niet meer voor en als ik er wel stond, was ik er met mijn gedachten niet bij. Ik genoot niet meer van deze mooie momenten.

Het was de hoogste tijd om het roer om te gooien. In ons geval was dat de organisatie verkopen, om allebei een nieuwe weg in te slaan...

Mijn verhaal gaat verder op pagina 39.

Klantcontact, zelfstandigheid en samenwerken met werknemers zorgt voor het meeste enthousiasme onder ondernemers. Ze besteden naar eigen zeggen voldoende tijd aan hun onderneming, kinderen en vakanties, maar onvoldoende tijd aan zichzelf en aan hobby's.

**ONDERNEMERS
GEVEN HUN GELUK
GEMIDDELD EEN**



66%

**VAN DE ONDERNEMERS
LIGT WELEENS WAKKER VAN
HET ONDERNEMERSCHAP**

(hoe zit dit bij jou?)

**HOE LANG WILLEN ONDERNEMERS
DOORGAAN MET HUN BEDRIJF?**

38%

Totdat ik geen plezier meer uit het ondernemerschap haal

28%

Totdat ik niet meer kan werken vanwege mijn leeftijd / gezondheid

18%

Totdat ik voldoende financiële zekerheid heb opgebouwd

11%

Totdat ik een aantrekkelijke aanbieding krijg van buitenaf

5%

Totdat één van mijn kinderen oud genoeg is om het bedrijf over te nemen

HIER HALEN ONDERNEMERS HET MEESTE / HET MINSTE PLEZIER UIT



- 1 Innoveren, nieuwe kansen zien
- 2 Onafhankelijk zijn
- 3 Een bijdrage leveren aan de maatschappij

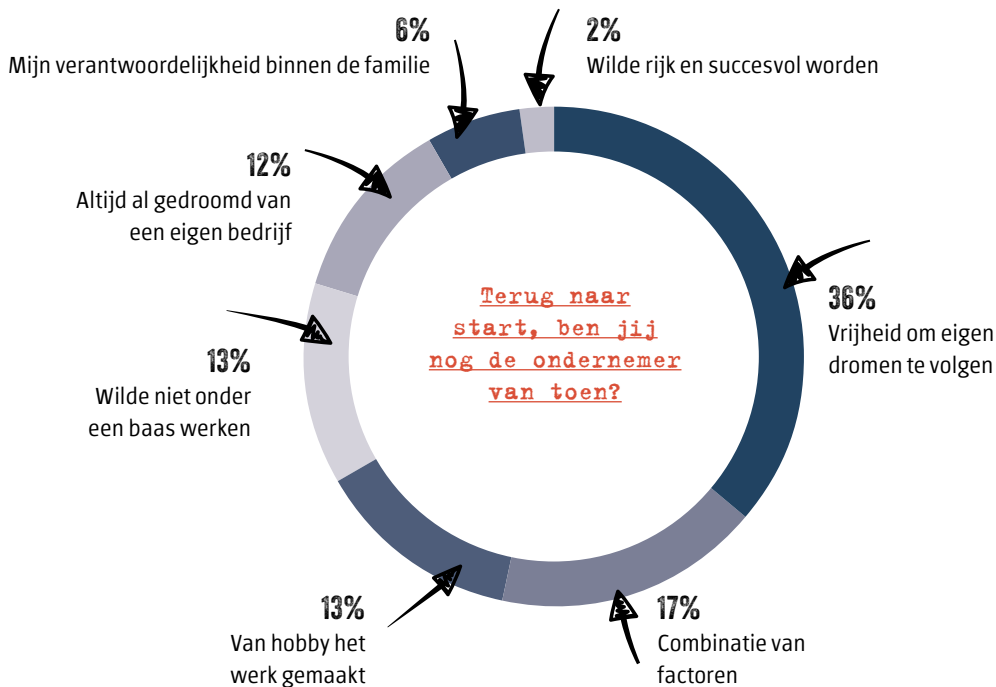


- 1 Regeldruk
- 2 Administratie
- 3 Onvoorspelbare overheid

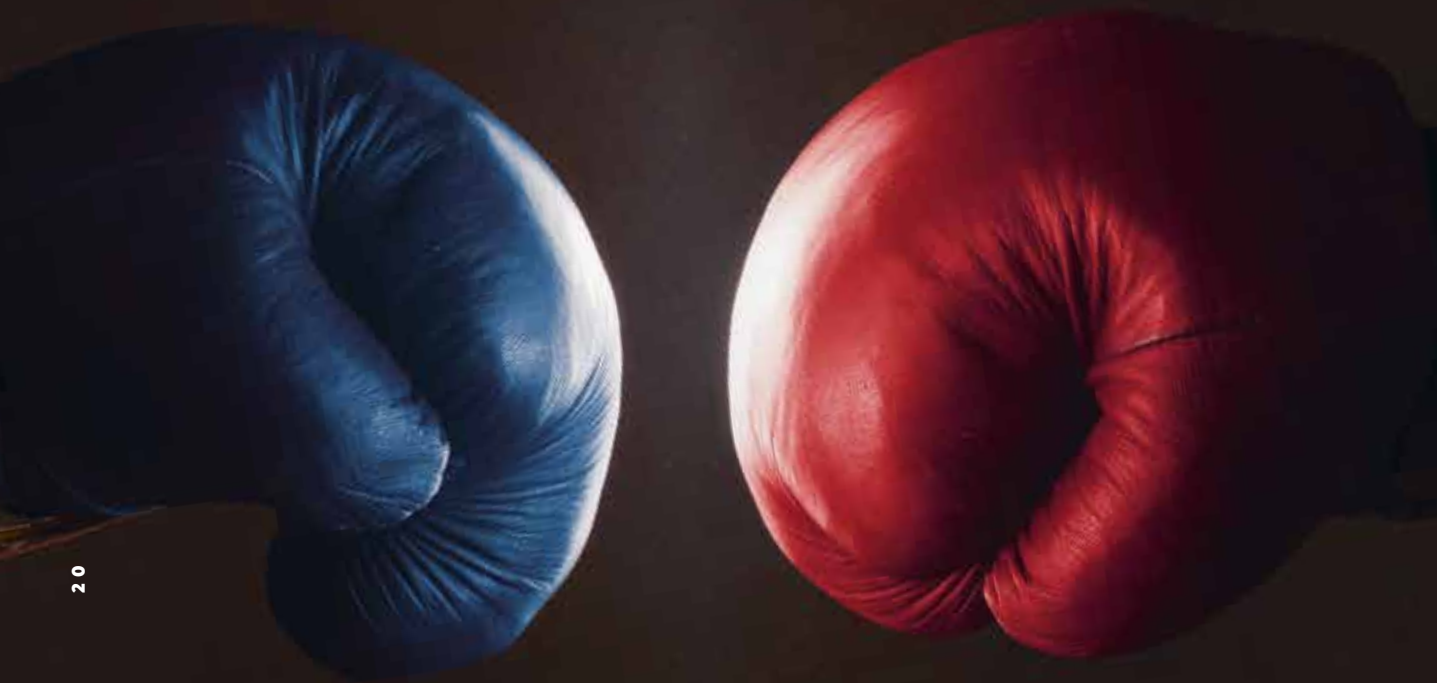
43%

ZEGT DAT HET ONDERNEMERSCHAP TEN KOSTE GAAT VAN HET PRIVÉLEVEN

WAAROM BENT U ONDERNEMER GEWORDEN?



'May your choices reflect
your hopes, not your fears.'
(Nelson Mandela)



20

Het gevecht tussen angst en verlangen

De verkoop van je bedrijf is een grote stap.
Weet je zeker dat je dat wilt? Of is er iets
anders aan de hand? Wat zegt je kompas?

De muziek is eruit. Ken je dat gevoel? Dat je bedrijf na jarenlang zwoegen eindelijk in de lift zit, je de langverwachte stappen aan het maken bent en het zakelijk voor de wind gaat, maar dat jouw motivatie onderweg ergens zoekgeraakt is.

Dat je je afvraagt of je het eigenlijk nog wel leuk vindt, of het opweegt tegen wat het je kost. Dat er af en toe aanlokkelijke gedachten in je hoofd rondwalen: over andere keuzes, de tent verkopen en iets heel anders gaan doen.

Soms komen die gedachten, om later weer te vertrekken. Soms worden ze sterker en hardnekkiger, luider, alsof ze je willen dwingen om even stil te staan bij wat je aan het doen bent. Klopt het nog wel? Ben je nog wel jezelf? Is dit écht wat je wilde?

Vaak worden deze gedachten met dezelfde hardnekkigheid weggeduwd, want er is immers geen tijd om erbij stil te staan: de tent draait door, je moet je focus op de doelstellingen en resultaten houden, er zijn verplichtingen en consequenties die je nu niet kunt overzien. En ach, iedereen twijfelt toch wel eens? Gewoon niet zeuren, doorwerken, het gaat vanzelf weer over.

Zie hier het lastige dilemma tussen twee grote emoties die in een oriëntatieproces lijnrecht tegenover elkaar kunnen staan: het

verlangen versus de angst. Het verlangen staat voor de toekomst, datgene wat je eigenlijk wilt, waar je energie van krijgt, waar je van gaat glimlachen als je eraan denkt.

Los van alles wat er nu is en nu moet staan je dromen over een ander lonkend perspectief. De angst staat voor wat je tegenhoudt om in beweging te komen, de belemmeringen die je ziet, de onmogelijkheden en twijfels. Vaak is de grootste angst dat je niet de juiste keuze maakt. Deze angst kan verlamrend werken, want wanneer weet je zeker dat je het goed(e) doet?

Het mooie is dat je altijd een keuze hebt, ook al voelt het niet altijd zo. Onderzoeken van je keuzemogelijkheden is daarbij cruciaal en het helpt je om zo breed mogelijk te onderzoeken voordat je gaat filteren. Je wil niet met een kokervisie naar je keuzeopties kijken, maar juist vanuit een weids landschap aan mogelijkheden. Onthoud daarbij dat niet de klok maar je kompas de beste raadgever is: je focus en energie richten op doelen die in lijn zijn met je kompas, met je lange-termijnvisie. Je kompas geeft meer richting dan urgente zaken van anderen, leren we van Stephen Covey.

In zo'n fase van twijfel wenden mensen zich graag tot experts en adviseurs. Ze vragen in hun eigen netwerk om tips en advies of ze ontvangen het ongevraagd zodra ze hun dilemma op tafel leggen. 'Nee joh, als ik jou was had ik allang...'

Hoe verleidelijk het ook lijkt om advies in te winnen, er schuilt een grote valkuil in: als je advies krijgt zonder dat je écht weet wat jij nu eigenlijk wil, kan het je aan het twijfelen of zelfs wankelen brengen. De twijfel neemt wellicht alleen maar toe, want ook al klinkt het advies plausibel en logisch, toch knaagt er iets. En dat is vaak je gevoel dat je wellicht nog niet voldoende onderzocht hebt. Voordat je op zoek gaat naar antwoorden van anderen, moet je eerst op zoek naar antwoorden in en van jezelf.

VALKUILEN EN ANDERE HINDERNISSEN IN DE ORIËNTATIEFASE

- Vergeten dat mensen die jou adviseren meestal vanuit hun eigen perspectief denken en soms een eigen belang hebben.
- Te snel handelen om uit de discomfortzone te komen.
- Verlamd raken door je gedachten, twijfels en gevoel.
- Je te veel laten leiden door wat er van je verwacht wordt en te weinig door wat je zelf wil en nodig hebt.
- Je gevoel ontkennen en niets doen, in de hoop dat het vanzelf overgaat.
- Boos worden op je omgeving uit frustratie over je eigen besluiteloosheid.



TOE AAN EEN NIEUWE STAP IN JE LEVEN?

Met deze checklist kun je onderzoeken of het tijd wordt voor een nieuwe stap. Scoor je meer dan 10 keer ja? Dan hoef je niet te aarzelen: het is tijd. Maak een lange wandeling, praat met een goede vriend, bel een coach. Laat alle mitsen en maren even voor wat ze zijn, vraag je alleen af: waar verlang ik naar? En wat is de eerste stap op weg daarheen?

- ☐ Voel jij de passie nog waarmee je ooit je bedrijf bent begonnen? Of is deze in de loop van de jaren verdwenen?
- ☐ Doe jij je werk vanuit routine en is de fut er een beetje uit?
- ☐ Heb jij talenten die je nu nog niet inzet?
- ☐ Ben jij een pionier, maar heb jij het gevoel dat je jouw ideeën niet meer kwijt kunt binnen jouw bedrijf?
- ☐ Wil jij plaats maken voor een jongere generatie die al klaar staat?
- ☐ Denk jij wel eens na om te gaan oogsten na jaren hard werken?
- ☐ Droom je er van om het roer om te gooien in het buitenland?
- ☐ Loop jij steeds meer ondernemersrisico in een veranderende markt en slaap je hier slecht van?
- ☐ Streef jij naar een betere work/life balance?

- ☐ Zijn jouw kennis en vaardigheden niet meer voldoende om het bedrijf succesvol verder te leiden?
- ☐ Zie je niet genoeg groeikansen meer binnen jouw bedrijf?
- ☐ Heb jij de behoefte aan een nieuw ondernemersavontuur?
- ☐ Staat jouw opvolger binnen de familie te popelen om het stokje over te nemen?
- ☐ Heb jij geen geld om te investeren, maar is dit wel nodig om jouw bedrijf naar een hoger niveau te tillen?
- ☐ Kamp je met gezondheidsproblemen en is het tijd voor meer rust in je leven?
- ☐ Heeft jouw bedrijf liquiditeitsproblemen?
- ☐ Merk je dat je steeds vaker verlangt naar rust / je vakantiehuisje / drie maanden er tussenuit / vissen / golfen?
- ☐ Heb jij te maken met een booming business en heb je (al eens) een goed bod ontvangen en begon er toen iets bij je te borrelen?
- ☐ Is jouw gezinssituatie onlangs veranderd door bijvoorbeeld een echtscheiding en heeft dit invloed op jouw bedrijf?
- ☐ Zit jij niet meer op één lijn met je zakenpartner of aandeelhouders?
- ☐ Ben je onlangs een of meer belangrijke klant(en) verloren?
- ☐ Dus: ben jij toe aan een nieuwe uitdaging?



‘ZONDAG FLUIT IK EEN FINALE, MAANDAG LEG IK DE BLOEMKOLEN RECHT’

BJÖRN KUIPERS staat bekend als Nederlands meest succesvolle scheidsrechter. Maar in zijn woonplaats Oldenzaal kennen ze hem vooral als supermarktondernemer. Sinds 2000 is hij met zijn vrouw de opvolger van het familiebedrijf Kuipers, opgericht door zijn opa in 1937. In 2016 werd zijn Jumbo supermarkt tot beste van Nederland gekozen.

Björn Kuipers
verkocht twee
10000 super-
markten.





De verkoopintentie onder ondernemers daalt, terwijl de vraag groot is naar bedrijven. 65 procent van de ondernemers heeft wel eens nagedacht over de opvolging of verkoop van hun bedrijf.

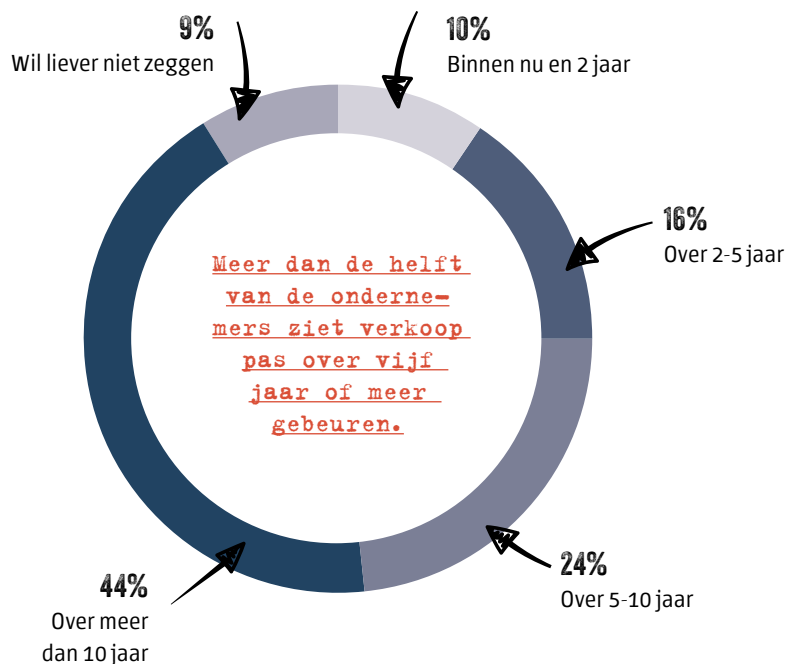
1 OP DE 3

ONDERNEMERS WIL ZIJN BEDRIJF IN STAPPEN VERKOPEN

(te beginnen met een minderheidsbelang voor de koper)

46

ONDERNEMERS DIE EEN VERKOOP ALS OPTIE ZIEN, DENKEN AAN DE VOLGENDE TIJDSPLANNING



25%

VAN DE ONDERNEMERS
WEET NIET WELKE STAPPEN
ER NODIG ZIJN OM HUN
BEDRIJF VERKOOPKLAAR
TE MAKEN EN HOE JE
DIE VERKOOP AANPAKT

50%

VAN DE ONDERNEMERS ZOU
EEN DEEL VAN DE WAARDE
VAN ZIJN BEDRIJF UIT DE
RISICOSFEER WILLEN HALEN

88%

VERKOOPT ALLEEN
HUN BEDRIJF ALS ZE
WETEN DAT ZE HET
PERSONEEL GOED
ACHTERLATEN



Bij ondernemers die het
bedrijf hebben overgenomen
van familie is dit 64%

HOEVEEL INTERESSE ZOU ER ZIJN VOOR JOUW BEDRIJF?



IT & Online bedrijf minimaal 10 serieus
geïnteresseerde koopkandidaten



Industrie & Productie
gemiddeld 8,1 koopkandidaten



Gezondheidszorg & Farmacie
gemiddeld 7,4 koopkandidaten



Zakelijke dienstverlening
gemiddeld 6,7 koopkandidaten

Sectoren waar
gemiddeld de
meeste / de minste
belangstelling
voor is



Automotive, Transport & Logistiek
4,8 koopkandidaten



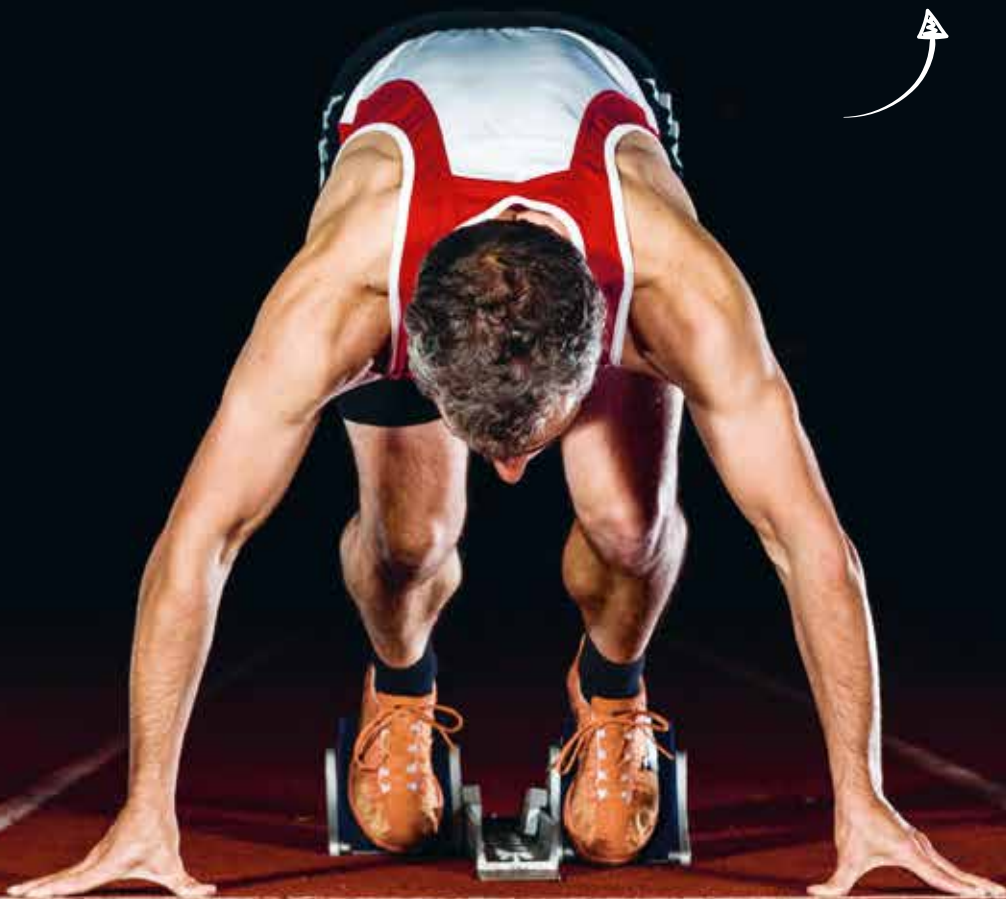
Horeca, Toerisme & Recreatie
4,6 koopkandidaten



Detailhandel
3,2 koopkandidaten

Verkoopklaar in 12 stappen

Deze horden
moet je nemen.



Wat is je bedrijf waard?

En dan nu de hamvraag: wat is
mijn bedrijf waard? Een lastige vraag.
Er zijn grofweg drie manieren om
een antwoord te vinden.



Ondernemers overschatten
vaak de waarde van hun
bedrijf.

WIL JIJ OOK WETEN WAT JOUW BEDRIJF WAARD IS?

Verzamel de volgende gegevens en vul de gratis
scan in op www.waardebepalingvaneenbedrijf.nl.

Stabiliteit resultaat:

● Terugkerende omzet (abbonnementen e.d.) in procenten:

Vaste kosten in verhouding tot de totale kosten in procenten:

Aantal medewerkers in fte:

Bedrijfsresultaat afgelopen jaar:

Budgetresultaat lopend jaar:

● Vennootschapsbelasting ja/nee:

Liquide middelen en overige rentedragende tegoeden:

Rentedragende schulden:





De brouwersfamilie
schopte het tot
'Beste familiebedrijf
ter wereld'.

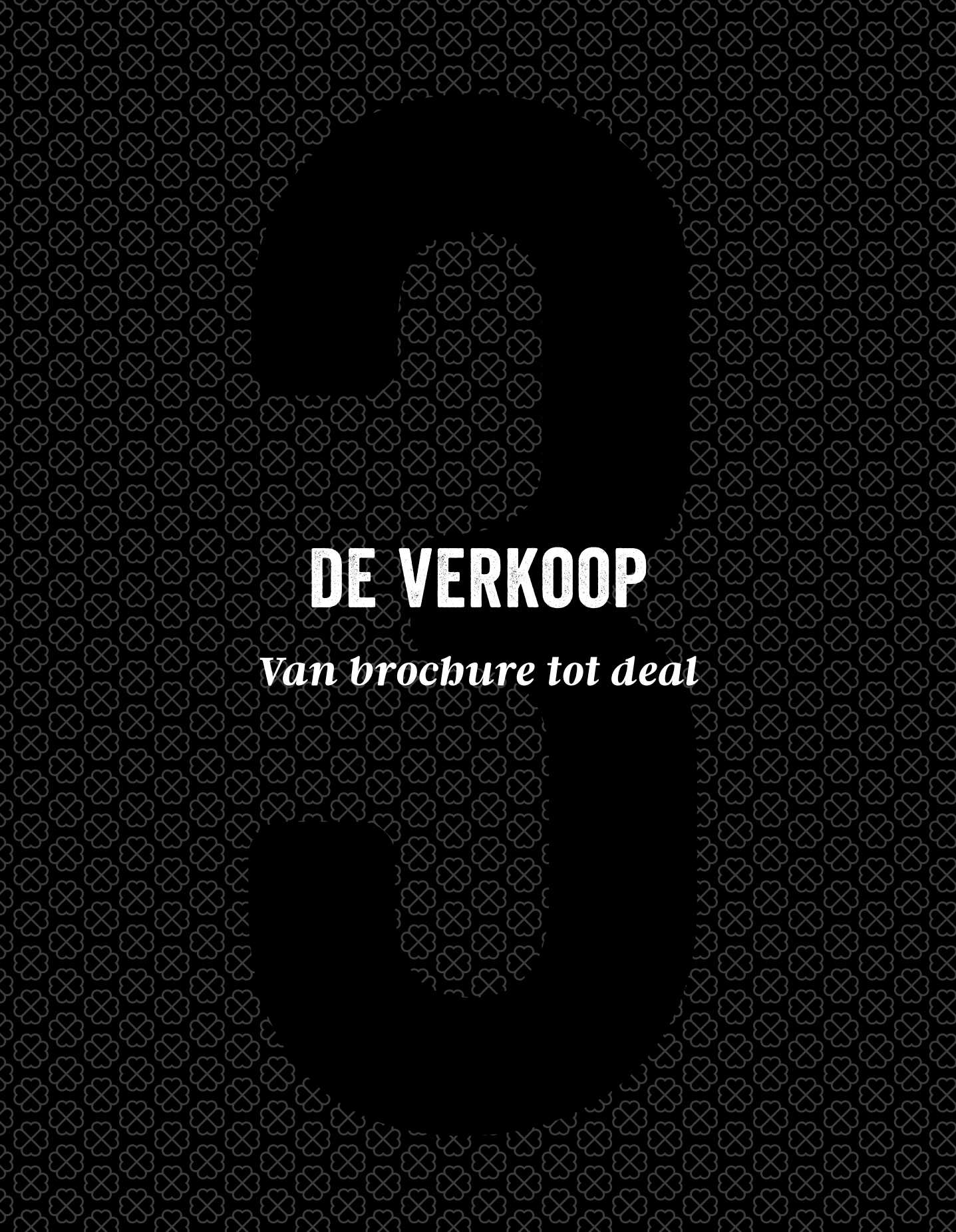


'WE PRATEN DE FAMILIE VOORTDOUREND BIJ'

*Het succesverhaal van Bavaria gaat over bier
brouwen, samen genieten en professionaliteit.
De zevende generatie staat aan de leiding,
dus van overdracht hebben ze inmiddels
wel verstand. In gesprek met JAN-RENIER
SWINKELS, vlak voordat hij het stokje
overdroeg aan Peer Swinkels.*



Swinkels Family Brewers
Board of directors en tante
Corry. Corry Swinkels,
Jan-Renier Swinkels, Peer
Swinkels, Pieter Swinkels,
Stijn Swinkels



DE VERKOOP

Van brochure tot deal

Verkoop je bedrijf



Bepaal je doel



Stel de waarde vast



Stuur je profiel aan
kandidaat-kopers.

1

VOORNEMEN

- Waarom wil je je bedrijf verkopen?
- Wat wil je verkopen? Je hele bedrijf of een bedrijfsonderdeel?
- Aandelen of activa/passiva?
- Wil je zelf nog een rol innemen binnen het bedrijf?
- Wat zijn je verkoopdoelstellingen en -voorwaarden?
- Check of je bedrijf verkoopklaar is

2

ORIENTATIE

- Wie van je huidige adviseurs betrek je in dit proces?
- Welke externe kennis en kunde schakel je extra in? Bijvoorbeeld de accountant, bedrijfsvername-adviseur, fiscalist, jurist/advocaat, notaris.
- Wat is je in- en externe communicatieplan

3

VOORBEREIDEN

- Waardebepaling laten uitvoeren door specialist(en), wat is jouw bedrijf waard?
- Wat is jouw eigen boven- en ondergrens?
- Opstellen Informatiememorandum (verkoopbrochure)
- Opstellen anoniem profiel
- Opstellen long- en shortlist van mogelijke type kopers (strategische koper, management buy-in of buy-out of investeerder)
- Databases en informatiebronnen raadplegen

4

DE MARKT OP

- Anoniem profiel versturen naar longlist potentiële kopers en communiceren via verschillende verkoopkanalen. MKB-ers kunnen hun profiel plaatsen op Brookz.nl
- (Persoonlijk) benaderen shortlist
- Oriënterende gesprekken met geïnteresseerde overnamekandidaten
- Onderhandelingsstrategie opstellen (op basis van onder meer de marktsituatie en het aantal geïnteresseerde partijen)
- Biedingen
- Vervolggesprekken naar aanleiding van biedingen

in deze 8 stappen



Bedenk je
wisselgeld



Zet je
handtekening
en proost!



5

ONDERHANDELEN

- Onderhandelingen met de meest geïnteresseerde partijen over prijs, betalingsvoorwaarden, garanties en vrijwaringen
- Opstellen Letter of Intent (LOI) met voorkeurspartij

6

DUE DILIGENCE

- Boekenonderzoek waarbij zowel de verkopende als kopende partij plichten hebben wat betreft inzage en kennisgeving en informatie over het bedrijf
- Evaluatiegesprek naar aanleiding van resultaten due diligence (eventueel nieuwe onderhandelingsrondes)

7

CONTRACTFASE

- Opstellen koopovereenkomst (SPA)
- Onderhandelingen garanties en vrijwaringen

8

DEAL

- Tekenen van alle documenten (koopovereenkomst, leveringsakte) bij de notaris
- Betaling koopsom via derdengeldenrekening van de notaris
- Passeren van notariële akte van levering
- Interne & externe communicatie verkoop

on·der·han·de·len
(*onderhandelde,*
heeft onderhandeld)

—proberen het met elkaar
eens te worden



STRATEGISCHE KOPERS

Dit zijn kopers die een bedrijf overnemen die in hun eigen strategie past. Zij realiseren op deze manier synergievoordelen, bijvoorbeeld omdat zij producten via hun eigen distributienetwerk op veel grotere schaal kunnen afzetten, zij hun klantenkring kunnen vergroten of zij hun assortiment compleet kunnen maken. Door deze koop willen zij ook voorkomen dat een andere strategische partij of concurrent het bedrijf overneemt, zodat zij niet alleen de synergievoordelen missen, maar er ook een sterkere concurrent bij krijgen.

Mijn ideale strategische kopers:



WIE IS DE
IDEALE KOPER
VOOR JOUW
BEDRIJF?

FINANCIËLE KOPERS

Deze kopers hebben interesse in bedrijven met veel groeipotentie die onder leiding van een goed management zelfstandig kunnen opereren.

Bedrijven waar dus weinig actieve bemoeienis van hun kant nodig is. Vaak worden dit soort deals gesloten in combinatie met een management buy-in of buy-out. Ook komt het voor dat deze investeerders een groep bedrijven die elkaar aanvullen kopen, waarbij onderling synergievoordelen ontstaan. Financiële kopers participeren veelal met geld van informal investors, grote particuliere beleggers en beleggingsfondsen in bedrijven.

Mijn ideale financiële kopers:

FAMILIELID

In een familiebedrijf kan uiteraard een zoon, dochter, neef of nicht de ideale opvolger zijn.

Mijn ideale familielid als opvolger is:

PRE-EXIT INVESTEERDERS

Samen met een investeerder investeert de DGA in een investeringsholding die het bedrijf koopt. De bank financiert ongeveer 50% van het verkoopbedrag en de investeerder en de familie/ondernemer brengen samen de overige 50% in met eigen vermogen. Zij zijn hiermee beiden voor 50% eigenaar van de investeringsholding die op haar beurt 100% eigenaar is van het (familie)bedrijf.

Vaak wordt met de investeerder vervolgens een groeiplan opgesteld met als doel het bedrijf binnen drie tot vijf jaar weer te verkopen. De familie/ondernemer heeft door deze constructie financiële zekerheid en kan samen met een ervaren investeerder rustig werken aan het groeiplan en zoeken naar de juiste koper. Je verkoopt als DGA op deze manier als het ware je bedrijf twee keer. Voor de investeerder is dit gunstig gezien hij verzekerd is van een goede betrokkenheid van de DGA.

Mijn ideale pre-exit partner is:

EXTERNE MANAGERS

(MANAGEMENT BUY-IN)

Mensen die veel ervaring en branchekennis hebben en die eerder als manager een bedrijf hebben geleid of oud-ondernemer zijn en toe zijn aan een nieuwe uitdaging. Deze groep heeft niet de ambitie om een bedrijf van de grond af op te bouwen, maar wil zelf direct aan de slag kunnen. Het nadeel is dat hun financiële middelen vaak ontoereikend zijn.

Mijn ideale externe kopers:

MEDEWERKERS (MANAGEMENT BUY-OUT)

Medewerkers die een bedrijf overnemen, dat wordt management buy-out (MBO) genoemd. Het voordeel hiervan is dat zij het bedrijf goed kennen en het risico op mislukking beperkt is. Banken en investeerders staan over het algemeen open om deze overnamevorm te financieren, ondanks het feit dat deze ondernemers vaak over weinig financiële middelen beschikken. De verkoper moet in dit geval wel vaak garant staan middels het verstrekken van een achtergestelde lening, een zekerheid (bijvoorbeeld borgtocht) of moet een deel van het geld tijdelijk in de onderneming laten zitten.

Aan deze medewerkers wil ik mijn bedrijf wel verkopen:



Een röntgenfoto
van je bedrijf.

Due diligence

Een due diligence is een grondig onderzoek naar je bedrijf. Vooral de cijfers worden goed bekeken. De resultaten ervan spelen een grote rol bij de onderhandelingen.



De spannendste vraag waar elke koper mee rondloopt is: klopt het verhaal dat de verkoper me voorspiegelt?

Ook de adviseurs die de koper heeft ingeschakeld zullen zich vooral afvragen: welke risico's loopt de koper met deze deal? Om die vragen te beantwoorden is er het due diligence-onderzoek, een grondig onderzoek van de boekhouding en soms ook van veel meer aspecten zoals IT of milieu-risico's. Het due diligence-onderzoek geeft inzicht in de sterke en zwakke punten van het bedrijf en kan een grote rol spelen in de onderhandelingen over de koopprijs of over specifieke garanties of vrijwaringen.

De Engelse term due diligence betekent letterlijk 'gepaste zorgvuldigheid'. Vrijwel altijd zal een geïnteresseerde koper zo'n onderzoek laten uitvoeren. Als verkoper kun je het ook laten doen voordat je je bedrijf in de verkoop zet. Het levert je goed materiaal op om aan kopers te presenteren en je geeft daarmee vertrouwen dat er geen lijken uit de kast zullen komen. Meestal richt het onderzoek zich vooral op de financiële gegevens. Klopen de cijfers, is de administratie op orde? Wat is de waarde van de bedrijfsmiddelen en de voorraad? Wat zijn de verplichtingen? Ook kijkt de onderzoeker – vaak een accountant – naar de fiscale zaken en risico's. Juridische kwesties zijn ook relevant: overeenkomsten, arbeidscontracten, vergunningen, claims, lopende rechtszaken en verzekeringen. En hoe zijn het bestuur en het toezicht geregeld?

Ook als er al een overnameprijs is afgesproken kan zo'n onderzoek aanleiding geven om de onderhandelingen opnieuw te openen. Bijvoorbeeld als de openstaande facturen te hoog zijn ingeschat, als een belangrijke klant blijkt te zijn vertrokken of als de verkoopcijfers achterblijven bij de verwachtingen. Voor concrete claims die te verwachten zijn zal de koper een vrijwaring verlangen. Voor risico's die nog niet concreet te voorspellen zijn wil de koper misschien een garantie.

TIP

Richt ook de aandacht op de 'zachte kant' van je bedrijf. Adviseer de koper om daar ook naar te kijken. Wat is de cultuur in het bedrijf? Hoe betrokken zijn de mensen?

→ TIP

GEEF ALS VERKOPER ZELF OPDRACHT VOOR EEN DUE DILIGENCE. JE KRIJGT INZICHT IN JE KWETSBAARHEDEN EN KAN MISSCHIEF NOG WAT PROBLEMEN VERHELPEN. OOK GEEF JE ZO GOED VORM AAN

JE MEDEDELINGSPLICHT: 'VERBORGEN' GEBREKEN WAARVAN JE KENNIS HEBT MOET JE MELDEN. EN JE VERSNELT HET VERKOOPTOEGANG MEESTAL OOK DOOR ZELF ALVAST ONDERZOEK TE LATEN DOEN.

Fa·mi·lie·be·drijf

—Een bedrijf, waarbij één familie direct of indirect een meerderheid van zeggenschap heeft (bij beursgenoteerde bedrijven 25 procent). De familie moet formeel betrokken zijn bij het bestuur en het bedrijf moet ook juridisch overdraagbaar zijn.

VAN DER VALK: EXPERTS IN OVERDRACHT

De bekende hotelfamilie VAN DER VALK is zeer vertrouwd met het thema overdracht. De vierde generatie staat inmiddels aan de leiding in de hotels met de toekan. Een belangrijke uitdaging voor de familie is de vraag hoe ze het merk en concept herkenbaar kunnen houden.



Marije,
vierde
generatie



En wat dan.. als je
de sprong waagt?
Het is aan jou.



