



MASTERCLASS: BEDRIJFSOVERNAME IN ZUTPHEN

“Tijdige en gedegen voorbereiding onontbeerlijk”

Bedrijfsovername is een secuur en tijdrovend proces, met een groot afbreukrisico. “Het is een ingewikkeld proces. Vijftien tot 25 procent van de deals wordt afgebroken”, aldus René Bender van BenderBrandwijk & Partners. Een tijdige start vergroot de slagingskans, leerden deelnemers aan de Masterclass bedrijfsovername.



BenderBrandwijk gaf hun bij het Innovatiegilde Pakhuis in Zutphen een kijkje in de complexe keuken van aan- en verkoop. Een hot item, want de overnamemarkt is groot. Veel babyboomers bereiken de leeftijd dat ze hun bedrijf willen verkopen. Anderen overwegen koop of verkoop onder meer uit financiële noodzaak of vanwege een onverwacht bod. Of omdat er ruzie is tussen eigenaren. Wat ook de reden is, een gedegen voorbereiding vergroot de succesfactor.

“Start met goed inzicht in de cijfers van je bedrijf”, aldus Bender. Dat strekt verder dan de jaarrekening onder de knie hebben. “Weet ik echt hoe mijn bedrijf in elkaar zit? Weet ik waar het geld verdiend wordt in mijn onderneming?”, aldus Bender. “We komen veel ondernemers tegen waar de administratie weliswaar goed op orde is, maar het inzicht onvoldoende is.” Als voorbeeld haalde hij een groothandel aan waar ruim 1 miljoen euro korting werd verleend, die de directeur/eigenaren slechts ‘ongeveer’ konden verklaren en die administratief niet goed was verwerkt. Bender: “Grip op de cijfers is belangrijk: heldere kengetallen, omzetverbetering, margeverbetering. Bruto marge is erg belangrijk, maar we treffen weinig bedrijven waarbij kosten die direct aan de omzet hangen, gerelateerd worden aan die brutomarge. Ook goed zicht op je kopersmarkt speelt een bepalende rol bij koop en verkoop. Een strategische koper of concurrent is de best betalende koper, terwijl bij een management buy-out de prijs doorgaans lager ligt en familiebedrijven geregeld voor een appel en een ei van de hand gaan. Hoe de verkoopprijs verder tot stand komt, hangt samen met veel factoren. Waarde verhogend zijn: veel terugkerende omzet (zoals vaste abonnementen), veel vaste contracten, goed merk, talentvol personeel en intellectueel eigendom (licenties, patenten en dergelijke).”

De organisatiestructuur bepaalt ook het succes en de waarde van de te verkopen onderneming. In het MKB loopt de baas geregeld ver voor de troepen uit. “Vooral

kleine bedrijven zijn dan afhankelijk van die ene man of vrouw en die kunnen we niet verkopen, want die wil juist zijn onderneming verkopen”, aldus Bender. Dit bemoeilijkt gesprekken. Immers, met het vertrek van de baas, moet je maar afwachten of het bedrijf succesvol blijft. “Dan wil men bijvoorbeeld pas betalen als een stuk van de verkoopresultaten is behaald.”

Ander punt van aandacht is het bedrijfspand. Wil je dit mee verkopen? Misschien is het beter van niet. “Het beste is om de balans zo kort mogelijk te houden. Hoe korter de balans, hoe minder financiering er nodig is.” En zet je je bedrijf te koop, geef dan een helder profiel: “Wees niet te herkenbaar, schrijf vanuit het perspectief van de (mogelijke) koper en wees bovenal eerlijk”, tipte Bender. Alle goede voorbereiding ten spijt: “Zonder klik geen deal.”

Cees Brandwijk informeerde over waardebeoordeling. “De prijs is wat je betaalt en wat je krijgt is de waarde”, weet hij. “Een heel moeilijk punt. Waarde is een oordeel. Wat de één vindt, ziet de ander heel anders.” Zijn visie: “Als koper moet je het bedrijf kunnen doorbouwen, dertig à 35 procent, zodat je je geld binnen drie à vijf jaar kunt verdienen. Dit beperkt je risico.” Er zijn wel vuistregels voor de verkoopprijs, zoals tien keer de huur, omzet of winst. “Het gaat echter niet om de winst, maar om de kasstroom. Kan ik daar de financiering van aflossen en nog wat mee verdienen?”

Brandwijk belichtte verschillende waarderingmethoden – van intrinsieke waarde tot rentabiliteitswaarde – en de legio uitgangspunten die de waarde bepalen, waaruit eens te meer de complexiteit van een bedrijfsovername blijkt. Zo moet er aandacht zijn voor vergunningen en verplichtingen. Brandwijk: “Heeft het bedrijf de juiste vergunningen, zitten ze op vervuilde grond?”

Sander Bosman (Bosman Belasting & Overnameadvies) en Max Miltenburg (MFS Overnamebegeleiding & Bedrijfsfinanciering) onderstreepten het belang van bijtijds starten.

MASTER-TIPS

- Zorg voor goed inzicht in je cijfers
- Heb een goed beeld van potentiële kopers
- Creëer goed inzicht in bronnen van waarde
- Ga tijdig fiscaal structureren
- Bereid je organisatie goed voor op verkoop

Bosman: “Door tijdig maatwerk kunnen de fiscale mogelijkheden optimaal worden benut. En tijdig betekent uit fiscaal oogpunt zo’n drie tot zes jaar tevoren.” Bosmans woorden ‘en schakel een professional in’ werden onderbouwd door zijn complexe verhaal over fiscale opties. Miltenburg ‘strooide’ met tips. Bijvoorbeeld over het borgstellingskrediet, sinds een aantal jaren via de staat mogelijk. “De staat kan voor vijftig procent garant staan bij overnames. Dit geeft de mogelijkheid meer te lenen, tegen een lagere rente.”

Welke financiering het best is, verschilt per situatie, aldus juridisch expert Miltenburg: “Er is niet één gouden regel, dit is maatwerk.” Andere tips: “Teken onderling geheimhoudingsverklaring. Begin daarmee stante pede.” En: “Let op: de verkoper heeft een mededelingsplicht. Zorg als je verkoopt dat je over de juiste en volledige informatie beschikt.” Alle goede voorbereiding en begeleiding ten spijt, blijft het risico op lijken in de kast aanwezig: “Je kunt nog zo goed je voorbereiding doen, maar je ziet niet altijd alles.” <<



De Masterclass bedrijfsovername werd gepresenteerd door René Bender en Cees Brandwijk van BenderBrandwijk, samen met hun fiscale partner Sander Bosman (Bosman Belasting & Overnameadvies) en juridische partner Max Miltenburg (MFS Overnamebegeleiding & Bedrijfsfinanciering). BenderBrandwijk ondersteunt directeur-grotoaandeelhouders van MKB-bedrijven om meer uit hun onderneming te halen. Begeleiding van aan- en verkopen of fuseren van bedrijven is één van de specialismen.

www.benderpartners.nl