



Ontdek de nieuwe mogelijkheden van draadloos zakendoen.

KPN helpt met persoonlijk advies.

KPN geeft ondernemers gratis persoonlijk advies. Bijvoorbeeld als het gaat om draadloos zakendoen. U kunt dan niet alleen onderweg, maar ook op de zaak of gewoon thuis werken. Benieuwd naar alle nieuwe mogelijkheden? We komen graag bij u langs. Of kijk voor een direct persoonlijk advies op kpn.com/draadloos.



draadloos zakendoen  kpn sluit je aan



Hoe verkoop ik mijn bedrijf

Hoe hartstochtelijk u ook onderneemt, hoe succesvol u ook bent – er komt bij leven en welzijn een dag dat u uw handtekening zet onder de overeenkomst waarmee u uw bedrijf verkoopt. De een moet er niet aan denken, de ander kijkt er reikhalzend naar uit. Maar hoe dan ook: het verkopen van uw bedrijf is een proces dat zeer waarschijnlijk niet tot uw dagelijkse bezigheden behoort. Het is bovendien een proces vol valkuilen en struikelblokken. De grootste struikelblokken? Een irrealistische inschatting van de waarde van het bedrijf, uw legendarische eigenwijsheid en emotie.

Bernard Stormbrink begeleidt dagelijks ondernemers die kopen of verkopen. En hij schuift dan ook moeiteloos een praktijkvoorbeeld uit de mouw. "Ondernemer wil verkopen en vindt zijn bedrijf 2 miljoen waard. Wij komen op basis van berekeningen niet verder dan 1,1, waarop de ondernemer fijntjes informeert 'of wij wel goed genoeg zijn om een bedrijf van 2 miljoen te verkopen'. Week later belt de ondernemer tromfantelijk op: hij heeft een koper gevonden die 1,7 miljoen biedt – puur gebaseerd (blijkt later) op de enthousiaste verhalen van de ondernemer. De dagen daarop doet de potentiële koper zijn huiswerk, en u raadt

het al: trekt zijn bod in. Het zit allemaal in dit voorbeeld: een irrealistische inschatting van de waarde, eigenwijsheid ("Kunnen jullie dit wel – ik kan het zelf beter") en emoties in de vorm van de loverlenthousiaste verhalen. Het is een veelvoorkomende, niet ongevaarlijke cocktail."

De verkopende ondernemer in dit voorbeeld was één van de vele 'babyboomers' die de komende jaren hun bedrijf in de staalage zetten. Volgens Stormbrink echter, is de voorspelde 'verkoopgolf' nog niet echt begonnen. "Er zijn nog steeds meer kopers

"Als je 20 jaar tegen iemand hebt lopen knokken, ga je niet je levenswerk aan hem verkopen"



den verkopers. Wat dat betreft is dit een gunstige tijd om het bedrijf te verkopen. Er is wel veel aanbod, maar die bedrijven hebben geen bord in de voortuin staan. Pas als je de ondernemer rechtstreeks aanspreekt, blijkt vaak dat er wel degelijk zaken gedaan kunnen worden. Maar dat gaat veranderen. Leefijd = leeftijd. Eens moeten die babyboomers stoppen."

Wie Stornebrinks advies wil volgen en nu verkopen, mag om te beginnen afstappen van de illusie dat het verkopen van een bedrijf eenvoudig is. Dat is het niet – tenzij u al een koper heeft. Toch schakelt niet elke ondernemer bij de verkoop van zijn bedrijf een intermediair in als Corporate Match. Ook hier zijn er doe-het-zelvers. Prima als je niet vies bent van een robbertje stevig onderhandelen en een dikke huid hebt. Verkoopt u een – we noemen maar wat – stofzuiger, dan ligt u er in niet wakker van als de kopende partij in zijn zoektocht naar een lagere prijs de zuigkracht van de stofzuiger, het gebruiksgemak, de lengte van snoer en het ontwerp ter discussie stelt. Als verkoper weerlegt u die 'aantijgingen' op professionele wijze. Maar hoe 'professioneel' reageert u als de koper uw huidige ICT-structuur verouderd noemt, het bedrijfsplan afbrandt, de professionaliteit van uw mensen in twijfel trekt, en 'heeft horen beweren' dat uw serviceoverleving ver onder de maat is?

"Een intermediair vangt die klappen op," aldus Stornebrink. "Die haalt de emoties uit dat spel. Het is voor ons een absolute stelregel dat de ondernemer ons in dit soort situaties het woord laat doen. Het is ons vak. Wij doen het werk."

Drie tot zes jaar

In veel gevallen is het bedrijf dat wordt aangeboden niet 'verkoopklaar'. Daaronder wordt verstaan een verse lik verf op de kozijnen, maar vooral organisatorische en fiscale zaken. Een onderneming die volledig afhankelijk is van de eigenaar is moeilijker te verkopen dan een club met een sterk management team. Fiscale aspecten? Alle activiteiten, plus het vastgoed én de werkhemerspensioenen in één BV maken uw bedrijf onbetasbaar. Het ontrafelen van die belangen kan drie tot zes jaar in beslag nemen. Dat maakt zelfs de fiscus er niet leuker op.

Stornebrink: "Dergelijke aspecten komen bij de intake al aan bod. Daarbij gaat het over allerlei aspecten, maar vooral om de 'klik'. Is die er niet, dan haken we af. Is die er wel, dan gaan we aan de slag. Het begint met inventariseren. Wat wil de verkopende

ondernemer, hoe staat het bedrijf er voor, wat doet de markt, waar liggen de kansen en voor wie is het bedrijf een interessante overname. Onze bronnen? De ondernemer zelf uiteraard, zijn accountant, aangevuld met onze kennis van de markt. Het komt zelden voor dat we met medewerkers van het bedrijf praten. In negen van de tien gevallen weten die niet dat het bedrijf verkocht gaat worden. Sterker nog: het komt voor dat zelfs de vrouw van de ondernemer (nog) niet weet dat het bedrijf verkocht gaat worden. En nu we het daar toch over hebben: de ondernemersvrouw speelt vaak een stimulerende rol aan de andere kant van de tafel. Het komt regelmatig voor dat ze een aarzelende ondernemer nét even dat duwtje in de rug geeft om toch te verkopen. Onderschat haar dus niet tijdens de onderhandelingen."

Cashen

Na het inventariseren, volgt de zoektocht naar potentiële kopers. Voor bijna elk te verkopen bedrijf geldt dat de grootste concurrent een interessante partij is. Toch wordt die lang niet altijd benaderd. "Logisch," aldus Stornebrink, "als je 20 jaar tegen iemand hebt lopen knokken, ga je niet je levenswerk aan hem verkopen. De koper en verkoper hoeven geen dikke vrienden te worden, maar als je 20 jaar lang last hebt gehad van mijnheer X, dan is het lastig om met diezelfde mijnheer een goed, inhoudelijk gesprek te voeren. Maar het komt wel voor hoor. Ondernemers die er puur op uit zijn om te cashen – zoveel en zo snel mogelijk – maakt het vaak niet uit met wie we praten"

Een flauw vermoeden

De eerste concrete stappen op de zoektocht naar een handlenking onder de verkoop worden gezet door de intermediair. Via zijn netwerk zoekt hij contact met de potentiële koper. Loopt het spoor dood dan gaat er een brief naar het privé-adres van de kandidaat. Geachte mijnheer, we hebben een bedrijf te koop dat volgens ons een perfecte 'match' zou zijn met uw onderneming. Kunnen we eens praten?

"Dat kan bijna altijd," aldus Stornebrink, "want iedereen is nieuwsgierig." Dat eerste gesprek voert de intermediair overigens zonder de ondernemer en pas nadat de potentiële koper een Non Disclosure Agreement heeft getekend – een geheimhoudingsverklaring. Stornebrink: "Tijdens dat eerste gesprek willen we achterhalen of de koper een beetje bij de verkoper past, of hij latent geïnteresseerd is, de middelen heeft en of hij de mogelijkheden ziet die een overname biedt. Het te koop

aangeboden bedrijf zelf wordt niet genoemd. Maar als de koper in dezelfde bedrijfskolom zit, heeft hij uiteraard wel vaak een 'flauw' vermoeden om wie het gaat."

Ongewisse afloop

"Verloopt dat eerste gesprek positief, dan volgt er al snel een tweede. Daar is dan ook de verkopende partij bij aanwezig. Dat tweede gesprek verloopt praktisch: hoe gaan we het inrichten? Eerst samenwerken? Fuseren? Direct overnemen? Over geld wordt nog niet gesproken. Althans, niet in de zin van onderhandelingen. Het gaat puur om visie, toekomst, mogelijkheden en hoe dat concreet ingevuld kan worden."

Stornebrink noemt het tweede gesprek onomwonden cruciaal. "Als je in dat tweede gesprek niet een aantal zaken concreet krijgt, dan kun je er van uit gaan dat de gesprekken gaan verzanden. Den wordt het een lang traject met een ongewisse afloop. Je moet zo vroeg mogelijk concreet worden."

Lukt dat laatste, dan is het spel op de wagen. Tweeledig. Ten eerste doet de koper zijn huiswerk en blijft hij in gesprek met de verkoper. Ten tweede praten de intermediairs – in de wandelgangen – met elkaar. Daar worden bijvoorbeeld noten getraakt die in het bijzijn van (met name) de verkoper zouden kunnen leiden tot verstorende emoties. In praktische zin en in financiële zin.

5 à 6 keer de winst

Er valt geen zinnig woord te zeggen over het aantal gesprekken dat nodig is om een deal te sluiten. Er zijn talloze factoren die daarop van invloed zijn. Waar wel iets over te zeggen valt,

aldus Stornebrink, is de overnamesom: vijf à zes keer de winst is een aardige indicatie. Maar ook niet meer dan dat. Stornebrink: "Bedrijven die zich bezighouden met personeel, detachering en bijvoorbeeld uitzendbureaus zijn meer waard. Kopers spelen in op de voorspelde krapte op de arbeidsmarkt, de vergrijzing en de aangekondigde flexibilisering. Er worden forse bedragen voor dergelijke bedrijven neergelegd. Aan de andere kant, in de detailhandel krijg je zelden of nooit vijf of zes keer de winst."

Prachtige bedrijven

Stornebrink waarschuwt ook voor 'makkelijk vergelijkbaar'. Je kunt je eigen bedrijf niet zo 1, 2, 3 vergelijken met een concurrent. Als die vijf keer de winst krijgt, kan het zijn dat jouw bedrijf zeven keer de winst waard is of juist drie keer. Dat kan te maken hebben met de afhankelijkheid van de ondernemer, de juridische constructie, het imago en zelfs de regio."

Stornebrink: "Mijn voornaamste advies? Schakel een intermediair in. Zo vroeg mogelijk. Bij voorkeur vanaf het moment dat je er ook maar over denkt je bedrijf te verkopen. Bel mij of bel een collega. Het lijkt misschien simpel, je bedrijf verkopen, maar dat is het niet. Ik heb elke week wel een ondernemer aan de lijn wiens bedrijf al jaren te koop staat en die maar geen koper kan vinden. Daar zitten soms prachtige bedrijven tussen. Dus daar ligt het niet altijd aan. Waar het wel aan ligt? Simpel: het vinden van een goede koper is specialistenwerk. Je moet weten waar je moet zoeken. Je moet weten wie je kunt benaderen. En je moet weten hoe je dat doet."