
Verkoop onderneming; de Verleiding en de Valkuilen.

5 mei 2010 | ManagementSite

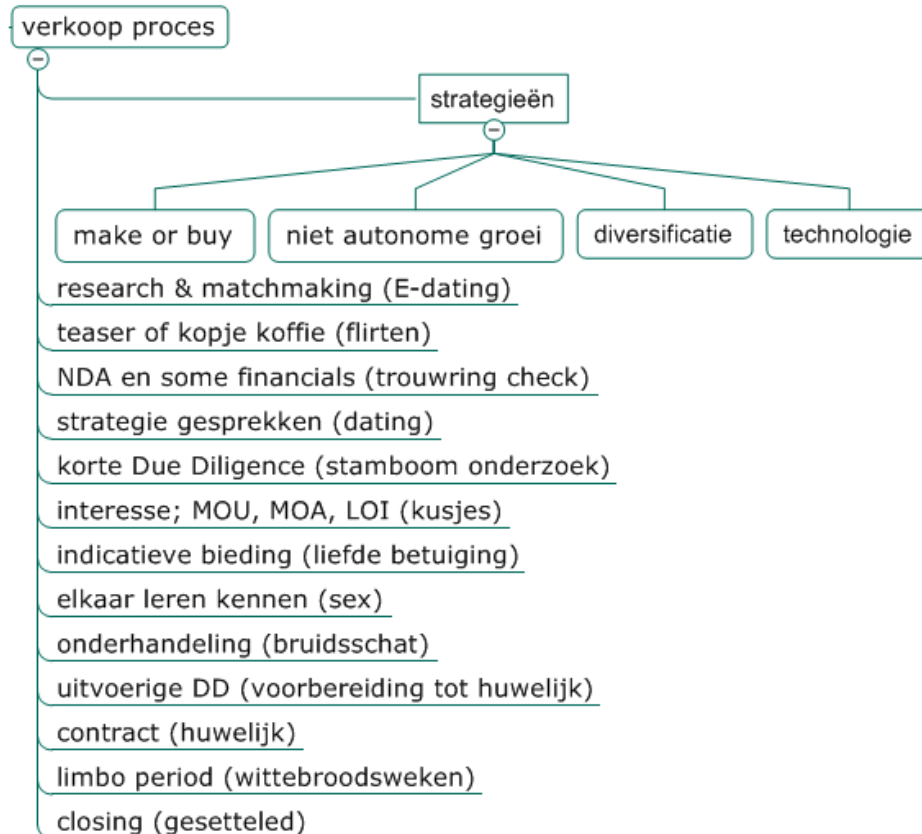
Door: Christian ter Maat & Bart Weijerman

Directeuren-groootaandeelhouders (DGAs) komen in **verleiding** of zijn **genoodzaakt** om de onderneming te verkopen. Leuk is het in beide gevallen niet, spannend in elk geval en attractief slechts in enkele gevallen. Hoe verkoopt u, uw onderneming en hoe ziet het after-DGA tijdperk er dan uit?



De Verleiding

Het vooruitzicht op een zorgeloos leven aan een costa, op een berg, een eiland of als wereldburger van de ene habitat naar het andere jacht is aantrekkelijk. Maar eerst het verkoopproces, wat goed te vergelijken is met het proces van flirten tm trouwen. Hier vindt u het: [uitgebreide model; fusie, overname en waarderingsproces](#) en hieronder het model; verkoop proces.



Van eerste contact tot en met closing; kan wel 2 jaar duren. Het verkoopproces begint met het klaar maken van de onderneming voor verkoop (strategie, structuur (BVs) en fiscaliteiten). Het is een eenmalige DGA gebeurtenis en valkuilen hebben direct impact op de bottom line; het te ontvangen bedrag en de toekomstige investeringen of beleggingen. Wie zijn de partijen aan wie u zou kunnen verkopen: strategische partijen, concurrenten, familie, management (MBO of MBI), business-angels/private investeerders, Private Equity huizen en eventueel een beursgang. Een heikel punt in de onderhandelingen is vaak de waardering. Wat is de onderneming waard? Antwoord; 'wat de ander ervoor wil betalen!' M.a.w. waardeer uw onderneming door de ogen van de potentiële koper. Het ligt voor de hand dat een strategische koper meer biedt dan een Private Equity huis, dat de onderneming op den duur met winst wil verkopen. In de praktijk is een waardering gebaseerd op een discounted cash flow (DCF) methode (=toekomstige vrije cashflow verdisconteerd naar de waarde van heden). De koper en verkoper bepalen daarna wat acceptabel is voor hen in de onderhandelingen.

De Noodzaak

Dit kan gepaard gaan met 'De Verleiding', bijvoorbeeld indien er geen opvolger voorhanden is of de onderneming een nieuwe groeifase ingaat (groeimodel van Greiner). Vaker is de noodzaak 'urgent' en kennen potentiële kopers deze oorzaak. Het proces is identiek aan dat van 'De Verleiding', maar de uitkomst vaak heel verschillend; een verkoop tegen een lage multiple (X maal EBITDA) of een faillissement.

De volgende fase is de closing; overdracht van aandelen en betaling van de overeengekomen koopsom via een ESCROW account. Daarna het obligate diner met de nieuwe eigenaren en de M&A teams. Vaak ziet men dan in de media dat advocaat XYZ de dealmaker is. Dat is natuurlijk niet zo; de koper en verkoper zijn de dealmakers. Advocaten faciliteren de deal door de afspraken op papier te zetten. Het komt ook voor dat advocaten de deal frustreren door de risico's enorm op te blazen. Tijd voor de costa, de berg, het eiland, de verzameling vintage cars e.d. Er van uitgaande dat u vrijgesteld wordt van arbeid. Meestal willen de kopers dat u nog enkele jaren in loondienst verbonden blijft aan de onderneming. Enfin, de gestorte koopsom is niet zorgeloos. In het huidige klimaat met de verwachte inflatie wilt u er niet op 'achteruit' gaan. Dat valt vaak nog niet mee. Op een spaarrekening zetten? Maar dan wel spreiden i.v.m. de 100.000 euro garantie bij faillissement van de banken. Dat moet u met tien miljoen euro al naar 100 verschillende banken.

Na de Closing

De truc van zakkenrollers en illusionisten is om toe te slaan wanneer je bent afgeleid of als de aandacht is verslapt. Een gewaarschuwd mens telt voor twee. Na de verkoop van een onderneming komt het maar al te vaak voor dat het vermogen direct en volledig aan een bank of een relatie wordt toevertrouwd. Elke ondernemer denkt wel een aantal keer na voordat hij of zij zaken gaat doen met een derde maar na de verkoop van de onderneming wordt zelden een deugdelijk onderzoek naar een goede beheerder gedaan. Het is belangrijk om juist dan de tijd te nemen bij de beslissing om het vermogen ergens onder te brengen. Het zit in het bloed van elke ondernemer om risico's te nemen. Vergeet echter niet dat de risico's die in een eigen bedrijf neemt veelal beheersbare risico's zijn omdat de ondernemer zelf de touwtjes in handen heeft. Dat is bij beleggen niet meer zo. Om het vermogen in stand te houden is het belangrijk om de inflatie en de Vermogens rendementsheffing goed te maken. Vaak, en zo ook op dit moment, is de rente op een spaarrekening niet voldoende en niet zonder risico. Er zijn verschillende mogelijkheden om zonder veel risico een beter rendement te behalen.

Denk dan aan de volgende punten:

1. Neem de tijd en bepaal zelf de doelstelling van het vermogen. Bepaal eerst zelf de doelstelling. Dit is essentieel. Laat de doelstelling vooral niet bepalen door een derde of nog erger, door een vragenlijst. Neem geen hoge risico's met beleggen. Grote verliezen worden zelden goed gemaakt. Wilt u toch risico's nemen met beleggen, doe dat dan met een klein deel van het vermogen.
2. Overleg de doelstelling en de strategie met een aantal beheerders. Ga naar verschillende partijen en niet automatisch naar de huisbankier of diegene die de verkoop heeft begeleid.
3. Spreidt het vermogen, afhankelijk van de grootte, over twee of 3 beheerders. Het is niet alleen verstandig om goed te spreiden maar ook om te vergelijken en te kijken welke beheerder het beste bij u past. Elke beheerder heeft een eigen stijl en strategie om tot eenzelfde doelstelling te komen.

4. Controleer tenminste 1 keer per jaar of de strategie nog overeenkomt met de gemaakte afspraken en uw persoonlijke omstandigheden.
De doelstelling en persoonlijke omstandigheden kunnen wijzigen. Ook economische ontwikkelingen wijzigen.
5. Eigen verantwoordelijkheid.
Het vermogen blijft uw eigen verantwoordelijkheid. Het overdragen van het beheer betekent nog niet dat u er niet meer naar om hoeft te kijken. Op is immers op.

Zie het vermogen dan ook als de onderneming die u ook niet zomaar uit handen geeft of verkoopt. Wees kritisch en blijf kritisch.

Door Christian ter Maat; Directeur [Carevolution](#); organisatie, managementadvies, waardering en fusie/overname begeleiding. En Bart Weijerman, directeur [Campo Weijerman](#), vermogensbeheer en vermogensadvies.

© Copyright 2010 Carevolution/Campo Weijerman