

succesvol groeien door bedrijfsovername

INLEIDING

Echte ondernemers, je hebt ze in alle varianten, maar ik bedoel de boeiende energieke en gedreven ondernemer met een visie en een droom die groei hoog in zijn vaandel heeft staan, zijn ondernemers die zich de vraag stellen: 'Kan het niet anders dan klant voor klant?'. Kan ik niet een bedrijf overnemen?

Maar als ik daartoe als ondernemer al besluit, hoe moet ik dan te werk gaan? Waarom zou ik dat überhaupt willen? Is dat wel verstandig? Hoe vind ik een passend bedrijf? Al vind ik er een, hoe moet ik dan verder?

Laten we eens zien of we enig licht in de duisternis kunnen brengen.

Waarom een bedrijf overnemen?

Nederland is duur

Zij realiseren zich dat groei door een bedrijfsovername niet enkel is voorbehouden aan beursgenoteerde ondernemingen. Groeien door overnames kan ook voor de MKB-ondernemer een uitstekende keuze zijn om met zijn bestaande kennis en vaardigheden meer vermogen te creëren. Daar gaat het tenslotte uiteindelijk om. Je gaat immers maar één keer met pensioen en dan zal je voldoende in de spaarpot moeten hebben om de rest van je passief leven te kunnen financieren. En laten we wel wezen, Nederland is een van de beste landen ter wereld maar vreselijk duur. De pot moet goed gevuld zijn.

Ambitie

Ik richt mij dus niet tot de stilstanders, enkel tot de ambitieuze ondernemer die vooruit wil. Meestal is hij tussen de 35 en 45 jaar. Hij is oud genoeg om zijn fouten achter de rug te hebben. Die heeft hij de afgelopen jaren al voor rekening van zijn baas gemaakt. Hij heeft in deze leeftijd voldoende kennis en ervaring om met veel zelfvertrouwen de zaken veel beter aan te pakken. Zijn baas beperkt hem alleen maar, die is tegen de 60, veel te behoudend en wil alleen maar blijven doen wat en hoe hij het altijd heeft gedaan. Risico beperken is het devies van de 60'er.

Emoties en cultuur

Enkele emotionele redenen hebben we nu aangestipt. Maar waarom niet volstaan met organische groei? Overnemen van een bedrijf is toch veel te risicovol. Veel overnames mislukken doordat geen rekening wordt gehouden met emoties en cultuurverschillen. Een servicebedrijf moet geen discount bedrijf overnemen en omgekeerd. Vergelijk het met een olifant die wil paren met muis. Een 'personal fit' is een premisse. Niet elk bedrijf past. Ken jezelf en kijk waar je je prettig voelt en wat je kunt.

Een eenvoudigere weg

Het bedrijf dat wel past levert direct bij aan de waarde van de gehele groep. Afgezien van het feit dat je de overnameprijs moet terugverdienen binnen enkele jaren en waarde slechts wordt gecreëerd naarmate de financiering van de overname wordt terugverdiend, kan een 'strategisch fit' direct tot waarde leiden en is een correcte overname direct gelijk aan jaarlijks 20% organische groei voor de komende 5 jaar. Ondernemers met een organische groei 5 jaar achtereen van 20% zijn Witte Raven. Met het overnemen van een bedrijf bereikt je deze doelstelling aanzienlijk eenvoudiger.

Vijf jaar

Zie het overnemen van een onderneming in dezelfde bedrijfstak waar je al alle kennis en vaardigheden hebt bewezen als het kopen van een woning waarvan de hypotheek in 5 jaar kan worden afgelost. Na vijf jaar hou je de waarde van de woning over zonder schuld. Het kopen van een onderneming heeft hetzelfde effect.

Een tiental redenen om een bedrijf over te nemen

Kortom met één enkele overname verdubbel je je pensioen spaarpot. Maar naast je spaarpot zijn er veel redenen meer om een bedrijf over te nemen. Ik verwijs je korthedshalve naar mijn website waar de 10 belangrijkste koopredenen op één A4'tje zijn genoemd.

OM SUCCESVOL EEN BEDRIJF OVER TE NEMEN MOET JE ANALYSEREN

Alice

De eerste stap is een zelfonderzoek. Leg jezelf op de bank en denk na. Wat wil je in je leven? Waar wil je naartoe? Wat is je grote droom? Wat is je passie? Hoe wil je er komen? Ik moet altijd denken aan het antwoord van het konijn in Alice in Wonderland op de vraag van Alice 'Meneer het konijn kunt u mij de weg wijzen waar ik heen moet?', waarop het konijn repliceert, 'dat ligt eraan waar je heen wilt'. Met andere woorden, wanneer je als ondernemer niet weet waar je heen wilt maakt het ook niet uit waar je naartoe gaat. Onderzoek je drijfveren om te ondernemen.

Wat is je droom en visie?

Waarom ben je ooit ondernemer geworden en wat was je droom? Wat is nu je droom? Welke visie heb je over je bedrijfstak? Niets is zo erg voor een mens om te leven zonder een droom. Je dobbert op een ruwe zee in een bootje en weet niet waar je uitkomt. Wanneer je je droom weet, ken je je einddoel. Wanneer je weet wat je eindbestemming is zul je moeten bepalen hoe je er gaat komen. Wat wil je kopen? In welke sector wil je actief zijn? Welke ondernemingscultuur past bij je persoonlijkheid? Wat zijn je eigen sterkten en zwakten? Wat zijn je eigen pijnpunten?

Vergeet niet je eigen onderneming te analyseren

Een ondernemer zal zijn eigen onderneming moeten analyseren zoals een dokter een lichaam onderzoekt en een bankier de potentiële schuldeiser beoordeelt. Bij analyse van ondernemingen zijn vragen relevant als 'Wat doen we eigenlijk?', in welke business zitten we?

Wat zijn mijn kernvaardigheden? Wat doen we zeker niet?

Waar zit mijn pijn? Wat is mijn DNA? Daarvoor is al lang geleden het SWOT-model bedacht

(**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities & **T**hreats).

Met de eerste twee woorden van het model analyseer je de sterkten en zwakten van je onderneming, met de laatste twee kijk je naar de omgeving, naar buiten, om te zien waar zich kansen en bedreigingen bevinden. De 4 aandachtspunten worden met elkaar geconfronteerd en geven een beeld van het eindresultaat.



Redenen om te groeien

Uiteraard zijn valide redenen om te groeien, maar je moet de mate van functioneren van de organen en botten weten. Eerst dan kun je bepalen welk soort bedrijf je kan en moet overnemen. Probeer daarbij niet een veelheid van redenen te bedenken en na te streven. Benoem dé belangrijkste en zoek het bedrijf dat

daar het meest perfect bij past. Wil je de omzet en winst vergroten maar geen stress op je eigen onderneming leggen, koop dan een onderneming die op rolletjes loopt en georganiseerd is. Uiteraard zul je iets meer betalen, maar de druk op jezelf en je collega's wordt niet verhoogd. Zoek je spanning en ben je risico gedreven? Koop dan een beerput met verlies voor een weggeefprijs en voer een turnaround door. Het risico is hoog en de verdienste eveneens.

Te voet?

Het tempo van groei is eveneens een punt van aandacht. Elke ondernemer heeft een aantal strategische opties. Je hoeft niet over te nemen wanneer het te snel voor je gaat. Je kunt kiezen voor organische groei. Ook de reiziger op weg naar het einddoel Santiago de Compostella heeft een alternatieve mogelijkheid dan enkel te voet. Te paard gaat al sneller, per boot, per trein, auto of vliegtuig nog sneller. Het zijn keuzen, opties. Hij die niet kan lopen, zal een andere optie moeten kiezen. Dat is zijn strategische keuze om er te komen. Een bedrijf overnemen constateerden we in het vorige artikel in deze serie, levert sneller meer waarde, meer voor de pensioenpot.

Welke weg?

Afgezien van hoe je er gaat komen (te voet of anders) is de richting belangrijk. Welke weg neem je? Zak je de Rijn af omdat je het zo romantisch vindt en steek je bij Mulhouse de grens over richting Spanje? Of ga je liever Frankrijk binnendoor? Je zult eerst je eigen gestel moeten analyseren. Kun je zo'n afstand wel lopen? Kunnen je botten en organen het wel aan?

Wanneer je dit hebt overdacht zit je een behoorlijk eind op de goede weg. Je weet wat je wilt.

Maar hoe vind ik mijn bedrijf om over te nemen

Hooiberg

Een bedrijf overnemen is geen eenvoudige zaak. De overgrote meerderheid van ondernemingen zijn kleinschalig en bestaan voor 90% uit minder dan 5 medewerkers, vaak zelfs slechts uit één enkele persoon.

Het vinden van een bedrijf ter overname is gelijk aan het zoeken van een naald in een hooiberg. Uit ervaring weet ik dat je niet kunt volstaan met het enkel doorzoeken van databases als Bedrijventekoop.nl of Brookz.nl of welke marktplaats dan ook. Een bedrijfsovername aangeboden op een van de vele marktplaatsen is een reactieve handeling. Je reageert op een propositie aangaande een onderneming die al vaak enige tijd te koop staat. Je komt te laat of je moet wedijveren met anderen die het bedrijf willen kopen. Ook worden vaak op alle marktplaatsen dezelfde bedrijven te koop aangeboden. Tenslotte is ook het aanbod wellicht niet wat je graag zou willen. Zelf kom ik in een marktplaats waar in doorsnee zo'n 750 bedrijven te koop staan, niet meer dan hooguit 5 bedrijven tegen die mijn interesse zouden kunnen hebben.

Werk proactief

Een bedrijf overnemen moet anders worden ingestoken. Effectiever en proactief. Het zoeken naar een geschikt bedrijf om over te nemen is ambachtelijk werk. Je weet wat je wilt zodat het nu zaak is de lange lijst van bedrijven in je gewenste bedrijfstak te achterhalen en te onderzoeken. Zo'n lijst ergens vandaan halen is al een kunst op zich. Wanneer je deze longlist hebt moet je de data completeren. De adressenlijsten vertonen altijd gaten. Websites ontbreken veelal terwijl vrijwel iedereen tegenwoordig een website heeft. Heb je de longlist gereed dan moet geschrappt worden. Je

moet terug van zo'n 100 gevonden bedrijven naar een 50-tal. Je weet wat je wilt dus kun je gaan schrappen.

Van shortlist naar 2 of 3 potentiële bedrijfsovernames

Een shortlist van zo'n 40 tot 50 bedrijven blijven over. Dan begint een tweede belangrijke stap in de bedrijfsovername. Achterhaal of een bedrijf op je shortlist kan worden gekocht. Elk bedrijf is te koop wanneer de condities en voorwaarden goed zijn. Hoe kom je te weten dat een bedrijf ter overname beschikbaar is? Heb je een goed verrijkte lijst dan kun je verder gaan versmallen. Van de shortlist blijven uiteindelijk twee tot drie bedrijven over. Het selectieproces is uiteindelijk ambachtelijk tijdrovend werk.



Op deze wijze een bedrijf zoeken en vinden heeft meerdere grote voordelen. Niemand weet immers dat het bedrijf te koop is zodat je niet strijdt met andere kopers. Je hebt een unieke voorsprong. De verkoper doet zich vaak geen moeite een andere koper te zoeken. En weet dat ca. 60% van de bedrijven te koop zijn.

Juist het samenstellen en benaderen van de ondernemers die willen verkopen is een vaardigheid van Kasku Corporate Finance. Onze databases zijn dusdanig in omvang dat wij ook vaak al bij voorbaat weten wat de

vermoedelijke koopsom zal zijn en of deze financierbaar is voor de overnemer.

HET OVERNAME PROCES

Nadat de passende onderneming gevonden is, start het normale overname proces van onderhandelen, waarderen, prijsbieding, intentieverklaring, due diligence onderzoek en de closing.

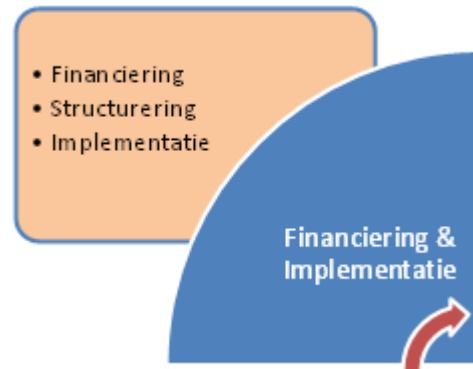


De genoemde fasen die doorlopen moeten worden zijn voor een bedrijfsovernemer geen dagelijkse kost. Het proces mag nooit zonder deskundige en ervaren corporate finance adviseurs (aan beide zijden) doorlopen worden. Zowel koper als verkoper zijn onbekend met de materie. Hoeveel is de over te nemen onderneming waard? Kan dat berekend worden? Hoe dan? Wanneer maak ik een biedingsbrief? Wat moet erin staan. Wanneer moet een LOI worden opgemaakt? Hoe kom ik tot een koopovereenkomst? En het boekenonderzoek dan? En wat is de volgende stap? Vergelijk het met de

hartchirurg en de schoenmaker. Je laat je hart niet repareren door de schoenmaker en je schoenen niet door de hartchirurg. Gebruik ervaren specialisten en doe zelf alleen wat je kunt. Bovendien is een van de belangrijkste punten de procesbewaking. Twee 'strijdende partijen' komen nooit tot een einde. De corporate finance adviseur is er om de voortgang te bewaken.

DE FINANCIERING

En tenslotte de afronding van de overname. Geen overname zonder financiering, geen overname zonder te weten hoe je juridische de overname moet structureren en als laatste de implementatie. De financiering van een bedrijfsovername is al vaak niet de meest eenvoudige klus. Welke cijfers moet ik aanleveren? In welke vorm? Wat wil de bank allemaal weten? Krijg ik het überhaupt gefinancierd? Hoeveel eigen geld moet ik meenemen? Moet ik werken met een koopholding, een SPV of kan ik het integreren in mijn bestaande onderneming? Moet ik een separate BV oprichten of beter niet? Is sprake van synergie? Hoe breng ik dat financieel tot uitdrukking? Hoe voorkom ik verloop van klanten of sleutelfiguren bij de overgenomen onderneming? Een financieringsmemorandum is vaak een half businessplan.



HET WIEL

En zo komen we van de losse delen tot een geïntegreerde methode een bedrijfsovername succesvol te kunnen realiseren. Ik noem dat het Wiel van Succesvol Groeien door Overname, kortweg Het Wiel. Alle vier de delen in dit Wiel maken het geheel eerst succesvol. Het hele proces hangt onverbreekelijk met elkaar samen.

SUCCESVOL GROEIEN DOOR OVERNAME



Succesvol groeien door bedrijfsovername

De juiste opvolger vinden voor uw bedrijf is niet de makkelijkste opdracht. Kasku ondersteunt u graag. Wij beheersen alle aspecten van het proces van bedrijfsovernames en doen ondernemers groeien. De regio Limburg is bij uitstek ons werkgebied.