

Voor iedere ondernemer breekt een keer het moment aan dat hij of zij moet stoppen.

Omdat opvolging in de familie al lang geen vanzelfsprekendheid meer is, lijkt verkoop in veel gevallen de meest logische optie. Een goede voorbereiding verhoogt de slagingskans van een bedrijfsoverdracht en verkort de doorlooptijd van het verkoopproces.

Lorijn van Leersum en Friso Kuipers

Goede voorbereiding cruciaal bij verkoop bedrijf

Verkooprijp maken van de onderneming vergt één tot vijf jaar

b_m
20

Ondernemers kunnen uiteenlopende motieven hebben om hun bedrijf te verkopen. Ruwweg zijn deze te splitsen in persoonlijke en strategische motieven. Vooral familiebedrijven worden – in toenemende mate – geconfronteerd met opvolgingsproblematiek. Denk hierbij aan de dga die met pensioen gaat en géén kinderen of andere familieleden heeft die hem kunnen of willen opvolgen. In tegenstelling tot vroeger, toen het vanzelfsprekend was dat een familiebedrijf overging van ouders op kind(eren), zijn jongeren tegenwoordig in veel gevallen niet bereid het bedrijf van hun ouders over te nemen. Ook door de vertrekkende dga zelf wordt echter steeds objectiever naar de kwaliteit van de eventuele opvolgers gekeken. Hierbij kan hij of zij tot de conclusie komen dat de beoogde opvolgers (nog) niet geschikt zijn om de onderneming te leiden. In die gevallen is het vaak voor alle betrokkenen beter dat de onderneming wordt overgedragen aan een strategische of financiële partij om de continuïteit te waarborgen.

Een andere belangrijke reden om de onderneming te verkopen is het vrijmaken van vermogen. Het vermogen van de dga ligt vaak in de onderneming opgesloten. Het is tevens mogelijk dat de dga in eerste instantie slechts een deel van het aandelenpakket verkoopt en op die manier toch de beschikking krijgt over liquide middelen.

Verder kan de dga natuurlijk verkopen omdat hij of zij geen zin meer heeft in de zorgen van de onderneming, vanwege gezondheidsredenen, of omdat hij eens iets anders wil gaan doen.

Een onderneming of een onderdeel daarvan kan tevens worden verkocht om de positie en de toekomstige ontwikkeling te verstevigen, te consolideren of niet te laten verslechteren.

Men spreekt in deze gevallen van strategische motieven. De motieven die het meeste voorkomen zijn: groei, technologische redenen, vermogens- en liquiditeitsredenen, cultuurproblemen, slechte toekomstverwachtingen en imago.

In de praktijk is het verkoopmotief vaak een combinatie van persoonlijke en strategische redenen, die niet altijd parallel hoeven te lopen. Toch is het van groot belang dat het verkoopmotief en de alternatieven goed worden overwogen, om er zeker van te zijn dat de beslissing de onderneming te verkopen niet wordt genomen op basis van irrationele argumenten.

Verkooptraject

In het verkooptraject van een onderneming kan een aantal fasen worden onderscheiden. Deze zijn in de figuur schematisch weergegeven. Hierbij moet worden opgemerkt dat ieder overnameproces uniek is, waardoor het geschetste verloop zich niet altijd precies volgens het schema afspeelt. In dit artikel staan wij alleen stil bij de analyse van de onderneming en de fase van het verkoopklaar maken van de onderneming.

Voordat het verkoopproces in gang wordt gezet, is het goed een aantal zaken te analyseren. Belangrijke aspecten daarbij zijn de redenen van de voorgenomen verkoop en de concrete toekomstplannen voor de onderneming. Ook dienen de gevolgen van de verkoop te worden geanalyseerd voor alle betrokken partijen, waaronder aandeelhouders, directie, personeel, toeleveranciers, afnemers, bankiers en familie.

De redenen van verkoop moeten bij de aanvang van het proces helder en logisch zijn. Niet alleen vanwege het feit dat de koper vaak diep ingaat op het verkoopmotief, maar ook omdat het de richting bepaalt bij het zoekproces. Wordt een onderneming bijvoorbeeld verkocht omdat de eigenaar niet bereid en in staat is alle risico zelf te dragen bij de verdere expansie van zijn bedrijf, dan zal moeten worden gezocht naar kandidaten die na de overname de verwachte groei wél kunnen managen en financieren. Het vastleggen van de overwegingen, de gewenste toekomstige situatie en de weg ernaar toe maakt deel uit van de (strategische) analyse.

In de analyse dienen tevens alternatieven te

worden overwogen. Misschien kan bijvoorbeeld het management de onderneming overnemen door middel van een management buy-out. Verder is een punt van onderzoek of de onderneming als geheel moet worden verkocht of dat verkoop in delen raadzamer is.

Verkoopklaar maken

Als de analyse uitwijst dat (toekomstige) verkoop gewenst is, dient het bedrijf eerst verkooprijp gemaakt te worden. Dit traject is gericht op het optimaliseren van de waardeverhogende elementen en het verlagen van het risico-profiel van de onderneming en kan enige tijd in beslag nemen. Een vuistregel voor het verkoopklaar maken van een bedrijf is een voorbereidingstijd van één tot vijf jaar. Die periode is nodig voor eventuele aanpassingen van de bedrijfsstructuur en het goed door kunnen voeren van mogelijke fiscale en juridische veranderingen. Er zijn verschillende redenen waarom het verkoopklaar maken al in een vroeg stadium moet plaatsvinden. Zo blijkt vaak dat een geïnteresseerde koper graag wil dat de dga nog enkele jaren als adviseur of in een directie-functie aan de onderneming blijft verbonden. Dit geldt vooral wanneer er binnen de onderneming niemand is die de management-taken van de directeur kan overnemen. Dit betekent dat verkoop op het moment dat de directeur met pensioen wil, vaak lastig is. De verkoper doet er dan ook verstandig aan om ervoor te zorgen dat de onderneming er goed voorstaat op het moment van verkoop. Bij het verkoopklaar maken kunnen meerdere aandachtsgebieden worden onderscheiden.

Management

De verkoopbaarheid van de onderneming wordt vergroot als:

- de onderneming niet persoonsgebonden is aan de dga en een adequaat tweede echelon managers aanwezig is;
- de onderneming niet afhankelijk is van het zakelijke netwerk van de dga;
- alle managers op één lijn zitten voor wat betreft een eventuele bedrijfsoverdracht.

Organisatie

Een efficiënt en flexibel vormgegeven organisatie waarbij de risico's zo goed mogelijk zijn gespreid, verhoogt de kans op een succesvolle overdracht. Hierbij kan men denken aan onderstaande situaties:

- de onderneming beschikt over een kwalitatief goed marktaandeel en is in staat dit marktaandeel te behouden, of nog beter, uit te breiden;
- het productieproces is goed beheersbaar en bestuurbaar;
- de onderneming is niet afhankelijk van één of een klein aantal afnemers of toeleveranciers;
- het planning- en administratieproces zijn

evenals de informatievoorziening optimaal onder controle;

- zijn er personele veranderingen nodig? Moeten er functies worden opgeheven, toegevoegd of opnieuw worden ingedeeld?

Financiële huishouding

Naast het feit dat er een goede winstontwikkeling is gerealiseerd en voor de toekomst wordt verwacht, dient de financiële structuur van de onderneming op orde te worden gebracht. Dit betreft onder meer:

- analyseren van de huidige kostenstructuur: eventuele privé-gerelateerde uitgaven schrappen, analyseren van de huisvestingskosten, nalopen kredietovereenkomsten met banken;
- werkkapitaalmanagement;
- toetsen marktconformiteit intercompany relaties;
- afstemmen investeringsbeleid;
- vergelijken van de financiële kengetallen van de onderneming met die van andere ondernemingen in dezelfde branche.

Fiscale en juridische structurering

In welke rechtsvorm de overdracht ook plaatsvindt, altijd spelen fiscale aspecten een belangrijke rol. Wanneer de juridische en fiscale structuur van de onderneming goed zijn opgezet, kunnen de fiscale consequenties zo beperkt mogelijk worden gehouden. Men kan de fiscale pijn vaak verzachten door op tijd op de overdracht voor te bereiden. Zo kan de wijziging van de juridische structuur soms grote fiscale voordelen opleveren.

Marktorientatie

Behalve een grondige interne analyse is het belangrijk de blik ook naar buiten te richten. Zo dient de ondernemer zich ruim van tevoren te oriënteren op de fusie- en overnameontwikkelingen in de branche waarin zijn onderneming opereert. Welke ondernemingen geven acquisitiesignalen af? Welke onderneming heeft de laatste tijd één of meerdere vergelijkbare bedrijven gekocht? Deze gegevens kunnen helpen bij het bepalen van de strategie en de ondernemer wellicht op nieuwe ideeën brengen. **b.m**

Lorijn van Leersum en Friso Kuipers zijn adviseur resp. Senior Manager bij BDO CampsObers Corporate Finance

conclusie

- Het verkoopklaar maken van het bedrijf kan geruime tijd in beslag nemen. Het is raadzaam op tijd met de voorbereidingen te beginnen.
- Om de slagingskans van een (toekomstige) verkoop te vergroten, is een grondige professionele voorbereiding noodzakelijk. Een adviseur kan analyseren of het bedrijf inderdaad verkooprijp is en zonodig samen met de ondernemer een stappenplan opstellen om de onderneming verkoopklaar te maken.