

UW BEDRIJF OPTIMAAL VERKOPEN



# Uw bedrijf optimaal verkopen

In 12 stappen van voorbereiding,  
over waardering, tot overdracht  
(inclusief overnamescan van uw bedrijf)

Eddy CLAESEN en Roger TIEST

Uw bedrijf optimaal verkopen. In 12 stappen van voorbereiding, over waardering, tot overdracht (inclusief overnamescan van uw bedrijf)  
Eddy Claesen en Roger Tiest

© 2012 Intersentia  
Antwerpen – Cambridge  
[www.intersentia.be](http://www.intersentia.be)

ISBN 978-94-000-0260-9  
D/2012/7849/27  
NUR 786

Alle rechten voorbehouden. Behoudens uitdrukkelijk bij wet bepaalde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van de uitgever.

# Inhoud

---

Inleiding	13
<b>Stap 1</b> Denken aan de overdracht	22
1. Begin with the end in mind	24
2. Reflecteer en stel uzelf vragen	26
3. Motivatie	27
3.1. Pensioen	28
3.2. Opvolging	28
3.3. MBO	28
3.4. Investeringsbehoeften	29
3.5. Strategische keuze	29
3.6. Bedrijf als last	29
3.7. Wegvallen van de bedrijfsleider	30
4. Ambitie	30
4.1. Maximalisatie van de verkoopprijs	31
4.2. Continuïteit van de onderneming	31
4.3. Familiale opvolging	32
4.4. Snelle verkoop	33
5. Informatie	34
5.1. De onderneming	34
5.2. Heden en toekomst	35
5.3. Waarderingselementen	37
5.4. Kopersmarkt	38
5.5. Procedure	39
5.6. Contracten	39
5.7. Prijs en betaling	40
6. Tijd	41
7. Bedrijfskennis	41
7.1. Algemeen	41
7.2. Financiële informatie	42
7.3. Marketing	42
7.4. Specifieke elementen	43

8.	Waardeverwachting	43
8.1.	Basisgegevens	44
8.2.	Eenvoudige formules	44
9.	Tussenkoms van een overnamecoach	51
9.1.	Tijdstip van samenwerking	52
9.2.	Voor- en nadelen	53
9.3.	Coachingcontract	53
<b>Stap 2 Verkoopklaar?</b>		56
1.	Het succes van iedere bedrijfsoverdracht zit in de kwaliteit van de voorbereiding	58
2.	Is uw onderneming verkoopklaar? Doe de overnamescan!	59
2.1.	Rubriek 1: Huidige situatie	64
2.1.1.	Vindt u dat u vervangbaar bent in uw onderneming?	65
2.1.2.	Heeft u een 'noodplan'?	65
2.2.	Rubriek 2: Bestuur	66
2.2.1	Past u de regels van het behoorlijk bestuur van KMO's toe?	66
2.2.2	Heeft u reeds een sterkte-zwakteanalyse gemaakt van uw onderneming (SWOT)?	67
2.3.	Rubriek 3: Strategie	69
2.3.1.	Kent u de levenscyclus van uw producten/diensten?	70
2.4.	Rubriek 4: Financieel	72
2.4.1.	Heeft u de ratio's van uw onderneming afgetoetst binnen uw sector (liquiditeit – solvabiliteit – rentabiliteit – benchmarking)?	72
2.4.2.	Kent u Bazel II (III)?	75
2.5.	Rubriek 5: Economie – markt	77
2.5.1.	Klantenportefeuille voldoende gespreid (80/20-regel)?	77
2.6.	Rubriek 6: Fiscaal – juridisch	79
2.6.1.	Kunt u uw bedrijf zonder toestemming overdragen?	79
2.7.	Rubriek 7: Potentiële overnemers	80
2.7.1.	Beschikt de kandidaat-overnemer over de juiste competenties om uw onderneming over te nemen?	80

<b>Stap 3</b>	<b>Tijd voor actie: de <i>vendor due diligence</i> en de SWOT-analyse</b>	82
1.	De <i>vendor due diligence</i>	85
1.1.	Inventaris	85
1.2.	Beoordeling	86
1.3.	Volledigheid	86
2.	Waarom een <i>vendor due diligence</i> opstellen	87
2.1.	Zelfkennis	87
2.2.	Anticiperen	88
3.	Tijdstip van de <i>vendor due diligence</i>	88
3.1.	Basisdossier	88
3.2.	Eindfase	89
3.3.	<i>Data room</i>	89
4.	Omvang	90
4.1.	Aangepast	90
4.2.	Relevantie	90
5.	Methodiek	91
5.1.	Systematiek	91
5.2.	Onafhankelijkheid	91
5.3.	Vorm en informatiedrager	91
6.	Opvolging	92
6.1.	Kwalitatieve evaluatie	92
6.2.	Kwantitatieve evaluatie	92
6.3.	Vertaling in een SWOT-analyse	93
6.4.	Vertaling in waarderingsvariabelen	93
6.5.	Empathie voor het standpunt van de koper	93
7.	Basisschema – checklist	94
8.	SWOT-analyse	103
8.1.	Wie doet de SWOT-analyse?	104
8.2.	Hoe wordt de SWOT-analyse geformuleerd?	104
9.	Actieplan	108
<b>Stap 4</b>	<b>Ondernemingsplan</b>	110
1.	Een ondernemingsplan opstellen. Ook als ik het bedrijf ga verkopen?	112
1.1.	Kenmerken	112

1.2. Inhoud van een ondernemingsplan	113
1.3. Planning van de normale voortzetting	114
2. Analyse van het verleden: cijfers en waarden	115
2.1. Historische boekhouding	115
2.2. Waarderingsregels	118
2.3. Substantiële waarde	119
2.4. Rendement	120
3. Management	124
3.1. Sterke punten	124
3.2. Zwakke punten	125
3.3. Kansen – opportuniteiten	126
3.4. Bedreigingen	126
4. Ondernemingsplan voor de toekomst	127
4.1. Hypothesen (assumpties) en strategie	127
4.2. Groei en groeivoet	128
4.3. Budgetten en prognoses	131
5. Ondernemingsplan – situering	134
6. Ondernemingsplan – financieel	136
6.1. Toelichting bij gecorrigeerde balans en resultatenrekening	136
6.2. Gecorrigeerde balans en resultatenrekening	137
6.3. Hypothesen, assumpties	137
6.4. Prognose van de actief/passiefpositie – de balans	138
6.5. Cashplanning	139
6.6. Prognose van de resultaten	139
7. Gevalstudie	140
<b>Step 5</b> Waardering van de onderneming	144
1. Wat is de waarde van een bedrijf?	146
1.1. Verkopersbenadering	146
1.2. Kopersbenadering	147
2. Motivatie van de waardering	147
2.1. Wat is mijn bedrijf waard?	147
2.2. Wat kan ik verbeteren?	148



2.3. Welke vraagprijs is verantwoord?	148
2.4. Empathie voor de koper	149
3. Gegevens voor de waardering	150
4. Variabelen	151
4.1. Huidige waarde van toekomstige opbrengsten	151
4.2. Berekende risicovergoeding	156
4.3. Berekende risicoperiode	159
5. Restwaarde	163
6. Waarderingsmethoden	166
6.1. Gebudgetteerde standaardmethode	166
6.2. Rendementsmethode	168
6.3. Vrije kasstromen	173
6.4. EBIT	174
6.5. Andere methoden	176
7. Bijzondere omstandigheden	176
7.1. Groeibedrijven	176
7.2. Aandeelhouders en bedrijfsleiding	177
7.3. Niet rendabele bedrijven	178
8. Besluit en advies	180
<b>Stap 6</b> Anoniem profiel	182
1. Anoniem profiel	184
2. Informatiememorandum	188
2.1. Inleiding	190
2.2. Samenvatting	190
2.3. Inhoud	191
3. Geheimhoudingsverklaring	193
<b>Stap 7</b> In kaart brengen en zoeken van potentiële kopers	196
1. Kopersprofiel	198
1.1. Vanuit het standpunt van de verkoper	198
1.2. Vanuit het standpunt van het bedrijf	199
2. Competentieprofiel van een koper	200
3. Kwalificatie van de overnamekandidaten	202

4. Soorten kopers	203
4.1. Management buy-out (MBO)	203
4.2. Management buy-in (MBI)	204
4.3. Owner's buy-out (OBO)	204
4.4. Persoonlijke koper	204
4.5. Strategische koper	205
4.6. Financiële koper	205
5. Het zoeken	206
5.1. De informele manier of verborgen markt	207
5.2. De formele manier of de open markt	209
6. Besluit	210
<b>Stap 8</b> Benaderen van kopers	212
1. Selectie	214
2. Budget	215
3. Contact	216
3.1. Medium	216
3.2. Verkoper of tussenpersoon	217
3.3. Boodschap en document	217
4. Opvolging antwoorden	219
4.1. Evaluatie van de antwoorden	219
4.2. Selectie van de antwoorden	219
4.3. Beantwoorden van de antwoorden	220
4.4. Bekendmaken van de identiteit	220
5. Contact	221
5.1. Plaats	221
5.2. Personen	221
5.3. Medium	222
5.4. Documenten	222
5.5. Opvolging	223
6. Voorbereiding volgende stap	224
<b>Stap 9</b> Onderhandelingsstrategie	226
1. Actualisering van positie en hypothesen	228
2. Kandidaat-kopers	229
3. Onderhandelingswijze	230

4. Bijzondere situaties	235
5. Besluit	237
<b>Stap 10</b> Onderhandeling	238
1. Omstandigheden	240
2. Onderwerpen	248
3. Overeenkomsten	251
4. Probleemsituaties	253
<b>Stap 11</b> Intentieovereenkomst en due diligence	256
1. Intentieverklaring	258
1.1. Juridisch karakter	258
1.2. Boekenonderzoek	259
1.3. Vorm	259
1.4. Inhoud	259
2. Geheimhoudingsovereenkomst	262
2.1. Principe	262
2.2. Overeenkomst	263
2.3. Koper	264
2.4. Verkoper	264
2.5. Raadsliden	264
3. Boekenonderzoek	265
3.1. Principe	265
3.2. Beschikbaarstelling van gegevens	267
3.3. Referentiekaders en normen	267
3.4. Inhoud van het onderzoek	268
<b>Stap 12</b> Eindovereenkomst	270
1. Verkoopovereenkomst	272
1.1. Inleiding	272
1.2. Verkoop, prijs en betaling	273
1.3. Voorwaarden	275
1.4. Andere overeenkomsten – voorwaarden – clauses	276
1.5. Diverse waarborgen van de verkoper	277
1.6. Waarborgen inzake de financiële gegevens	281

1.7. Schadevergoeding	282
1.8. <i>Disclosures</i>	283
1.9. Audit en prijsaanpassingen	283
1.10. Varia	284
1.11. Analyse van de praktijk	284
2. Aanbevelingen	284
3. Alternatieven	286
3.1. Stopzetting onderhandeling	286
3.2. Verkoop van activa	287
4. Afscheid nemen	288
<b>De post-overnamefase</b>	<b>290</b>
1. Onvoldoende voorbereiding	291
2. Zwakke due diligence	292
3. Gebrek aan betrokkenheid van het personeel	292
4. Onjuiste verwachtingen van de koper	293
5. Foutieve integratievorm	294
6. Niet geschikte koper	295
7. Gebrekkige opvolging door de koper	296
8. Andere redenen	296
9. Besluit	297
<b>Bijlage</b>	<b>298</b>
<b>Lexicon</b>	<b>302</b>