



Max Miltenburg

Workshop Bedrijfsovernames

Agenda

Agenda:

- Inleiding
- Proces van bedrijfsovernames

- Pauze

- Waardering van bedrijven
- Financiering van bedrijfsovernames



Introductie MFS

- Onafhankelijk bedrijfsovernameadvies
- Focus op het Midden- en Kleinbedrijf
- Voorbereiding/begeleiding van ondernemers bij:
Koop- en verkooptransacties
MBI/MBO's
- Bedrijfsadvisering

- Procesbegeleiding
- Focus op creatie aandeelhouderswaarde
- Ervaring op gedaan in (inter)nationale bedrijven



Onderzoek Hogeschool Utrecht

Verwachting voor de komende jaren:

- Baby boomers verkopen hun bedrijven
- Veel bedrijven in de komende jaren op de markt
- Toenemende druk op financieringsgelden, andere financieringseisen, modellen
- 70% wordt verkocht, 30 % wordt overgedragen aan kinderen



Waarom zo bijzonder?

- Een ondernemer verkoopt zijn bedrijf vaak maar één keer
- Emotioneel traject
- Complexe financiële, juridische en fiscale aspecten die aan elkaar gerelateerd zijn
- Tijdsintensief proces
- Risico's voor het verkoopproces maar ook voor het bedrijf als geheel
- Verkoper en koper hebben tegenovergestelde belangen en inzichten



Redenen voor koop/verkoop

Verkoper

- Stoppen i.v.m.
Leeftijd/gezondheid
Andere ambities
- Strategische visie
- Commerciële of financiële redenen

Koper

- Strategische redenen
Producten
Klantportfolio
- Commerciële visie
- Financieel potentieel
- Aanvulling op organisatie
- Managementcapaciteiten





Waarom zo complex?

Veel aandachtspunten:

Juridisch

- Contracten
- Claims

Fiscaal

- Achterstanden

Administratief

- Adequate administratie
- Tijdige informatie
- Track record



Stappen in het proces

- Besluitvorming en motivatie
- Voorbereiding onderneming
- Verkoopprospectus/waardering
- Selectie potentiële kandidaten
- Onderhandelingen
- Intentieovereenkomst
- Due Diligence onderzoek
- Afsluitende onderhandelingen
- Closing
- Overdracht onderneming



Besluitvorming en motivatie

Onderzoek beweegredenen

- Waarom overdracht?
- Tijdstip overdracht?
- Doel?
- Eisen en wensen?
- Toekomst?

De aanpak

- Gespecialiseerde adviseur



Adviseuronderzoek Hogeschool Utrecht


Resultaten

- Een bedrijfsoverdracht vraagt om meerdere adviseurs
- Ondernemers kiezen vaak voor accountant
- Accountant heeft ander specialisme, minder tijd en wellicht een belangenconflict
- Intermediairs het meest geschikt, richten zich vaak niet op kleine transacties.

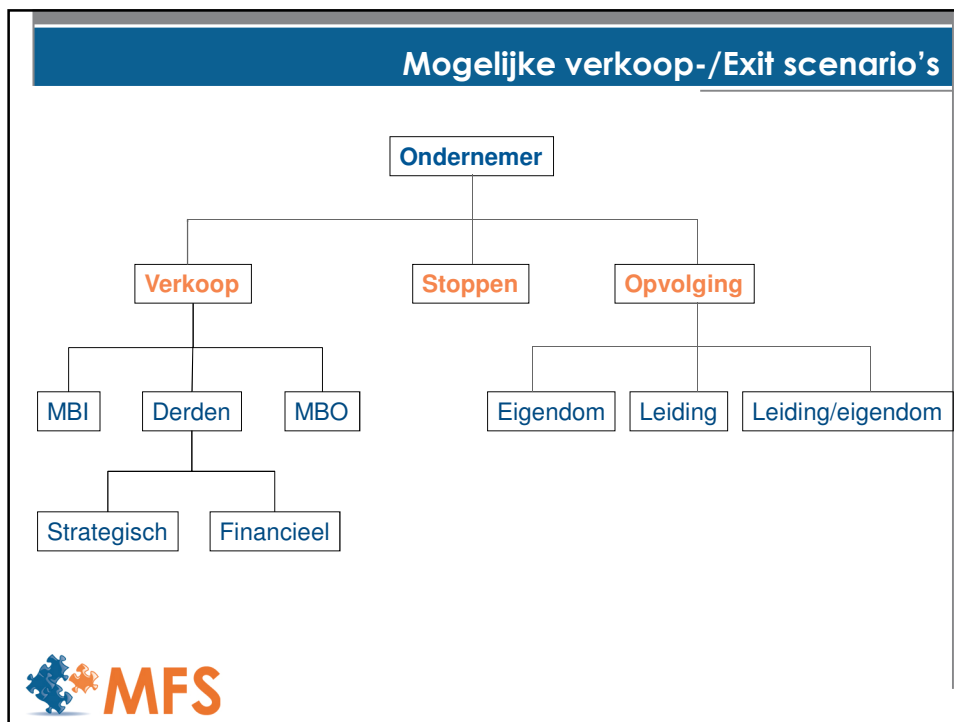
Advies

- Ga op zoek naar een gespecialiseerde adviseur
- Vraag advies aan meerdere adviseurs
- Besteed aandacht aan goede voorbereiding.



Vorbereiding onderneming	
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse van knelpunten • Informatie en documentatie over onderneming • Analyse van de organisatie • Verkoopklaar maken 	
<p>Organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> Business-/reorganisatieplan Orderportefeuille Management/ Personeel 	<p>Financieel</p> <ul style="list-style-type: none"> Verbetermogelijkheden omzet, marge en kosten Afstoting onrendabele delen Scheiding holding/bedrijf
<p>Juridisch</p> <ul style="list-style-type: none"> Lange termijncontracten Arbeidsovereenkomsten Claimafhandeling 	<p>Fiscaal</p> <ul style="list-style-type: none"> Inventarisatie faciliteiten Eventuele omzetting structuren IB ondernemer / BV Structuur
	

Verkoopprospectus/waardering
<ul style="list-style-type: none"> • Informatievoorziening tijdens verkoopproces • Onderbouw de waarden in het bedrijf <ul style="list-style-type: none"> Klantenportefeuille Product- en dienstenportefeuille Management en personeel Machinepark, kennis en ervaring Omzet, marge en winstgevendheid • Belangrijk: track record en voorspelbaarheid • Waardering <ul style="list-style-type: none"> • Vastleggen van de bandbreedte in waardering

Emoties bij Bedrijfsovernames

- Bij het kopen of verkopen is het belangrijk een relatie op te bouwen met de andere partij:
 - Er moet rapport opgebouwd worden en respect worden gegeven/gekregen.
 - Er moet over en weer een Gun-factor zijn om te kunnen onderhandelen
 - Hiervoor is het essentieel te begrijpen wat de andere partij belangrijk vindt in de transactie.
 - Gebruik een adviseur als middelman om de harde noten te kraken. Hou de relatie met tegenpartij goed.



Intentieovereenkomst

- Onderhandelingen over voorwaarden verkoop
- Intentieovereenkomst
 - Aandelenoverdracht dan wel Activa/Passiva overeenkomst
 - Ontbindende voorwaarden
 - Due diligence onderzoek
 - Goedkeuringen NMA/OR/Vakbonden
 - Garanties
 - Vastleggen tijdslijnen



Due Diligence onderzoek

- Check informatie door accountant, en andere deskundigen
- Verificatie verstrekte informatie over:
 - Management
 - Organisatie
 - Commercieel
 - Financieel
 - Juridisch
 - Fiscaal

Dit onderzoek kan aanleiding geven tot hernieuwde onderhandelingen



Finale koopovereenkomst

- Vastleggen van alle gemaakte afspraken:
 - Overname aandelen of activa/passiva
 - Managementovereenkomsten
 - Huurovereenkomsten
 - Financieringen etc.
- Notaris bij aandelenoverdracht en overdracht onroerende zaken.

Belangrijk: minutieuze vastlegging!



Overdracht onderneming

- Gezamenlijke voorbereiding met koper
- Informatie naar personeel, leveranciers en klanten
- Overdracht en integratie aspecten
 - Commercieel
 - Organisatorisch
 - Administratief/automatisering
- Voortgezette betrokkenheid verkoper bij het bedrijf.



Workshop Bedrijfsovername

Pauze !



“Interessante deal”

- Mooi bedrijf in uw branche
- Omzet: Euro 5 mio
- Winst: 10% voor belasting in 2012
- Bestaat al 10 jaar
- 40 man in dienst
- Is te koop
- Prijs is 1 Euro
- Eigenaar zoekt een ‘goed huis voor zijn bedrijf

Vraag: Wie van u wil het hebben?



Waardering van Bedrijven

Waarde van een bedrijf:

- DE waarde bestaat niet !
- Is afhankelijk van het moment en de omstandigheden
- Wat een gek er voor geeft?

- Waarde is niet:
 - 8 maal de winst
 - % van omzet of winst



Waarde drijvers: The Big Ten - 1

1. Omzet, winstbijdrage, waardebestuwers
2. Stuurvariabelen: welke managementinformatie is aanwezig (maand/kwartaal afsluiting?) Hoe gebruikt?
3. Onderscheidend vermogen: waarom kan deze onderneming succesvol zijn?
4. Plaats in branche, bedrijfskolom en PMC's.
5. Concurrentie: Wie zijn vergelijkbaar? Aan wie verliezen ze business? Waarom? Is marktaandeel relevant? Waarin zijn ze beter of slechter?



Waarde drijvers: The Big Ten - 2

6. Budgetteringsproces: hoe kwam prognose tot stand?
7. Missie en Strategie: Implementatieplan aanwezig?
8. Kansen en bedreigingen (en: Kent management eigen sterktes en zwakten?).
9. Organisatie & personeel: is organisatie toegesneden op komende periode, voldoende gekwalificeerde mensen?
10. MANAGEMENT, MANAGEMENT, MANAGEMENT !



Waarderings methodieken

- Intrinsieke waarde + goodwill (activa transactie)
- Rentabiliteitswaarde
- Discounted Cashflow (DCF) methode
- Bedrijfs/marktspecifieke waarderingsmethodes

- Multiples (bij beursgenoteerde bedrijven)

- Verschillende methodes geven verschillende inzichten in de waarde van een onderneming.



Waardering van Bedrijven

Intrinsieke Waarde en Goodwill

- Intrinsieke waarde van de over te nemen activa en passiva
- + Goodwill – vaak gebaseerd op winstgevendheid van een bedrijf.

Let op – intrinsieke waarde is niet gelijk aan Boekwaarde.



Waardering van Bedrijven

Rentabiliteitsmethode

- Toegepast bij BV's

Rentabiliteitswaarde voorbeeld:

Stel winst is 150.000 en geëiste rendementsvoet = 20%

dan is de Rentabiliteitswaarde 750.000



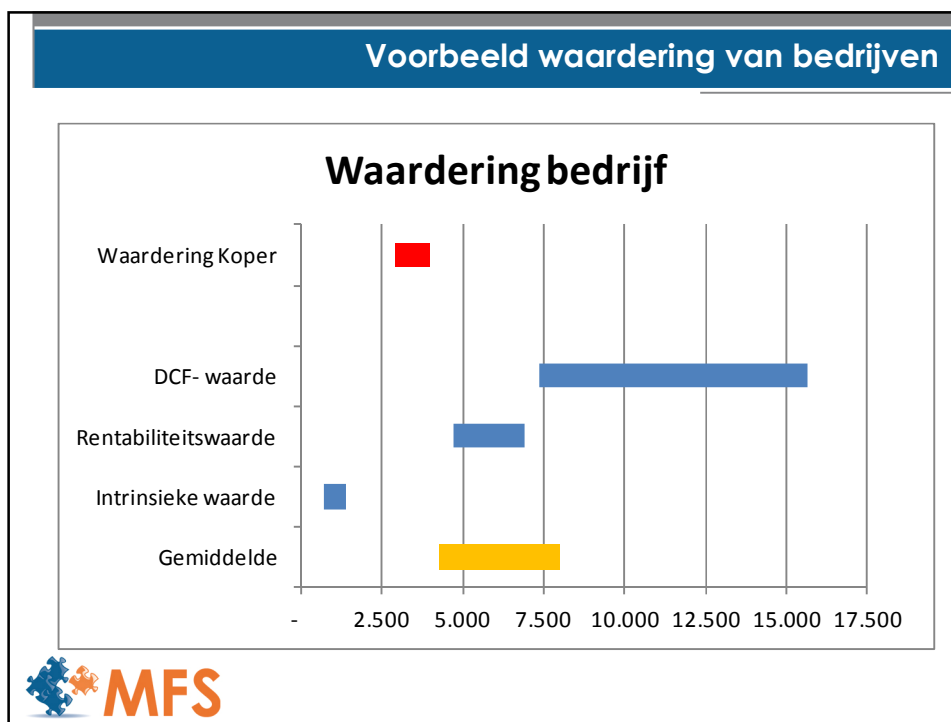
Waardering van Bedrijven

Discounted Cashflow methode

- Gebaseerd op toekomstige kasstromen
- Niet zo zeer afhankelijk van winst maar **Cashflow**
- Cashflow wordt contant gemaakt tegen Risicovoet

Vaak worden meerdere toekomstscenarios doorgerekend – snelle groei, langzame groei, terugval





Waardering van Bedrijven

Waarde is:

- Afhankelijk van hoe je het berekent
- Kwalitatieve factoren
- Worden weergegeven in een bandbreedte
- Anders voor een koper dan een verkoper
- Subjectief en afhankelijk van emotie

Waarde is niet hetzelfde als Prijs.

De Prijs wordt bepaald in de markt en is uitkomst van onderhandelingen en markt partijen.

MFS

Financiering van overnames

Hoe kan een overname worden gefinancierd?

- Koper
- Familie en vrienden
- Banken
- Participanten
- Private investors
- Vreemd kapitaal verstrekkers.
- Verkoper
- Crowd funding



Financiering van overnames

Financieren banken nog overnames?

Banken financieren nog steeds, maar nemen minder risico. Zij verwachten een goed onderbouwd plan en commitment van de ondernemer.

Vaak wordt een deel van de financiering op de werkmaatschappij gedaan en een deel op de holding.

Banken gebruiken regelingen als GO en BSK regeling om hun risico te delen met de overheid.



Financiering van overnames

Andere bronnen van financiering

- Verkoper
 - Soms wil de verkoper meehelpen met financiering – achtergesteld t.o.v. Banken
 - Soms blijft de verkoper deel aandeelhouder - Koopholdingsscenario
- Participatiemaatschappijen/investeerdere
 - Willen een aandeel in ruil voor risico en zoeken hoog rendement
- Achtergestelde lening verstrekkers
 - Nieuw, werken ook met GO/BSK regelingen



Financiering van overnames

Financiering van overnames is vaak maatwerk en afhankelijk van de deelnemende partijen

Zorg voor een Businessplan met meerdere scenarios – normaal, optimistisch en pessimistisch.

Ook bij tegenvallende resultaten moeten de leningen en aflossingen kunnen worden betaald.



Vragen?

- Hier, in de bar, of neem contact op:

MFS

De Kruisboog 22
6921TL Duiven

Lid van  en DCFA

Telefoon: 06-51935623

Email: info@miltenburgfs.nl

Internet: www.miltenburgfs.nl

