

BrookZZ

groei, financiering & bedrijfsovername

Business
Valuation
50

Marcel Belt

(Marcel's Green Soap)

Wil de wereld duurzamer maken
en nam onlangs het merk
Driehoek Zeep van Unilever over

+

SECTORMONITOR

ICT draait in 2018
een topjaar

ONDERHANDELEN

Wie moet als eerste
een prijs noemen?

FRANCHISE SPECIAL

Internationaal groeien
met franchising

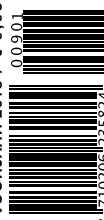
THEMA

BEDRIJFWAARDERING

Hoe kunt u de waarde van uw bedrijf optimaliseren?

voor professionele ondernemers

VOORJAAR 2018 / € 9,95



19 april 2018

Nationale Overname Dag

Hotel Houten, Utrecht

Alles over het (ver)kopen
van een bedrijf in één dag!



www.nationaleovernamedag.nl

Al ruim 2.200 grote en kleine transacties in 2018

Alle seinen staan op groen!

De rente is laag, de economische vooruitzichten zijn goed en er is volop kapitaal beschikbaar. Honderden kopers en verkopers zijn zich op dit moment actief aan het oriënteren op een fusie, verkoop of bedrijfsovername. Daarbij is een goede voorbereiding cruciaal.

Nationale Overname Dag 2018

Kom daarom donderdag 19 april naar de Nationale Overname Dag en ontmoet ondernemers, investeerders en adviseurs. In spraakmakende keynotes en 8 verschillende workshops krijgt u antwoord op de volgende vragen:

- ✓ Waar vindt u een geschikt bedrijf?
- ✓ Hoe waardeert en beoordeelt u een bedrijf?
- ✓ Ondernemen en groeien via franchise
- ✓ Wat zijn belangrijke juridische en fiscale aspecten?
- ✓ Op welke manier kan een participatiemaatschappij u helpen?

Informatie & inschrijven

De Nationale Overname Dag vindt plaats op donderdag 19 april in Hotel Houten in Utrecht. Kijk voor meer informatie over het programma, workshops en sprekers op www.nationaleovernamedag.nl

Deze ondernemers vertellen over hun ervaringen



Marcel Belt
Marcel's Green Soap



Stephan Snijders
Van Uden Kaarsen



Joost Verhoeven
Radar



Victor Monster
Wilmod Heating & Systems



Gerjan Kemperman
ChemConnection

INVESTEER IN JE TOEKOMST

BUSINESS VALUATION

Sinds 1995 dé opleiding voor bedrijfswaardering in Nederland. Gedurende 14 intensieve maanden wordt je tijdens theorie- en praktijkmodules opgeleid tot zelfstandig waarderingsdeskundige.

[RSM.NL/BV](https://rsm.nl/bv)

120 

ESSENTIALS OF BUSINESS VALUATION

Ontdek de verschillende waarderingsmodellen en de belangrijkste bouwstenen. Deze tweedaagse praktische cursus biedt je de juiste basiskennis en vaardigheden van bedrijfswaardering.

[RSM.NL/EBV](https://rsm.nl/ebv)

12 

Executive Education programma's van Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM) hebben impact. Op jezelf, je werkzaamheden en je organisatie. Verhoog je waarde en kies het programma dat bij jouw carrière past. RSM wordt consequent gerekend tot de top business schools in Europa.

[RSM.NL/OPEN](https://rsm.nl/open)

Accredited by



ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY





47 special Franchise

Hoe vind je goede franchisenemers? Internationaal groeien met franchise. En waar moet je op letten bij het overnemen van een franchise? + **Top 50 Franchise**

15 BuyInside

Nederlands enige MBI-specialist bestaat 10 jaar. Voor zoekende kandidaten staat de motivatie voorop: 'Ik ga dit jaar een bedrijf kopen'.

26 Q&A Marcel Belt

De oprichter van *Marcel's Green Soap* nam vorig jaar het bekende merk *Driehoek Zeep* over van *Unilever*. Een gesprek over groene idealen onze plastic footprint en de kracht van de gunfactor.

16 Sectormonitor ICT

De ICT is één van de aanjagers van de Nederlandse economie. Ook op het gebied van fusies en overnames wordt het een topjaar.

33 Thema Bedrijfswaardering

Wat zijn de belangrijkste waarde-drijvers van een bedrijf? Hoe bepaal je de waarde van een minderheids-aandeel? Hoe bruikbaar en betrouwbaar zijn online waarde-ringstools? + **Top 50 Business Valuation**

Brookz

is een uitgave van
C365 Business Media
Science Park 400
1098 XH Amsterdam

Directie

Peter Rikhof
Floyd Plettenberg

Uitgever/hoofdredacteur

Peter Rikhof

Eindredactie

Stefan van Strien

Vormgeving

Wonderworks, Haarlem

Medewerkers

Peter Bak, Marcel Bakker, Rob
Hartgers, Wietze Willem Mulder,
Sietske Raaijmakers, Jan-Hein
Strop, Bram van Veelen

Marketing

Floris Hoedjes

Adverteren

info@brookz.nl

Online

Floris Hoedjes, Stefan van Strien

Abonneren

Een lidmaatschap op Brookz
kost €199 (ex btw), inclusief
toegang tot de online-database.
Abonnementen lopen tot
wederopzegging tenzij u uiterlijk
6 weken voor het aflopen van
het abonnement hier schriftelijk
van afziet. Voor vragen over
abonnementen kunt bellen met
020 - 303 87 30

©2018 C365 Business Media.

Niets uit deze uitgave mag op welke
wijze dan ook worden gekopieerd of
verveelvuldigd zonder schriftelijke
toestemming van de uitgever.

select

09 Nieuws

**Winnaars Fusie & Overname
Awards 2017**

Duncan Eduard (Iris Corporate
Finance) en Guido Rooijackers
(Sman Business Value)

11 Brookz Overname Barometer

Hoogtepunt overnameprijzen
is nog niet bereikt

13 Familiebedrijf

Meer internationale groeikansen
met extern management

14 Expertpanel

Een slimme koper doet altijd
als eerste een bod

deals

20 deal 01

Marcel van Boheemen
Xantion

22 deal 02

Albert Weerman, Sam Houwen
Quick Parking

24 deal 03

Victor Monster
Wilmod Heating & Systems

vraag & aanbod

68 Vraag & aanbod

Actuele verkoopprofielen
uit de Brookz database

elk nummer

06 Colofon

07 Voorwoord



20



40



22

Ondernemende mensen

HET ZIJN DRUKKE TIJDEN IN OVERNAMELAND. Omdat we met Brookz vooraan de (internet)pijplijn zitten, zien we het elke dag op ons scherm gebeuren. Op dit moment schrijven zich elke maand zo'n 1000 nieuwe mensen in bij Brookz. Ik herhaal: 1000 nieuwe mensen per maand! Daar zit natuurlijk van alles tussen: allereerst ondernemers die hun bedrijf willen verkopen. Van de spreekwoordelijke damesmodezaak in Bussum tot een gespecialiseerd uitzendbureau of een gerenommeerd bouwbedrijf. Of ondernemers die vooral een zakenpartner zoeken. Daarnaast ondernemers of mensen in loondienst die een bedrijf willen overnemen – of zich voor een deel willen inkopen. Investeerders die op zoek zijn naar bedrijven waar ze in kunnen beleggen. En dan hebben we nog een categorie 'overig': adviseurs, zakelijke dienstverleners en gelukzoekers: mensen die dromen van een ander leven. De bindende factor binnen deze diverse groep is verandering. Het zijn ondernemende mensen die iets anders willen. De meeste bezoekers willen een bedrijf overnemen, maar dat is om verschillende redenen niet voor iedereen weggelegd. Belangrijkste belemmering is gebrek aan eigen middelen. Wie een bedrijf van enige omvang wil overnemen zal toch al gauw twee á drie ton eigen vermogen moeten meebrengen. Een alternatief is een gedeeltelijk inkoop, tussen de 10 en 30 procent, waarmee het bedrijf samen met de zittende eigenaar wordt voortgezet. Een derde mogelijkheid is franchise, een vorm van ondernemerschap vanuit een bewezen concept. De meeste formules vragen een entreefee tussen de 5.000 en 50.000 euro, voor veel aspirant-ondernemers geen onoverkomelijk bedrag. Franchise is in Nederland inmiddels een populair businessmodel. Het aantal formules en vestigingen groeit al jaren. Op dit moment telt ons land maar liefst 34.000 franchisenemers. Het is een optie waar we met Brookz het komende jaar meer aandacht aan gaan besteden. Te beginnen met de Franchisespecial verder op in dit nummer. Want volledige overname, gedeeltelijke participatie of instappen in een franchise: uiteindelijk willen we met Brookz zoveel mogelijk mensen helpen hun ondernemersdroom te realiseren.

FOTO: SIETSKA RAALMAKERS



Peter Rikhof
uitgever/hoofdredacteur
peter@brookz.nl

Fusie & Overname Awards 2017

IN EEN AFGELADEN HOTEL HOUTEN werden eind december de Fusie & Overname Awards uitgereikt aan Duncan Eduard (IRIS Corporate Finance) en Guido Rooijackers (Sman Business Value). Het was met ruim 200 adviseurs en investeringsmaatschappijen een bruisende bijeenkomst waar vele deals zijn ontstaan.





In het midden de winnaars: Guido Rooijackers (Sman Business Value) en Duncan Eduard (IRIS Corporate Finance).



BEDRIJF (VER)KOPEN?





Overnameprijzen blijven stijgen

IN HET AFGELOPEN HALF JAAR is de gemiddelde verkoopprijs van een Nederlands MKB-bedrijf wederom gestegen. Gemiddeld wordt een MKB-bedrijf op dit moment voor 4,9 keer de brutowinst (EBITDA) verkocht, tegen 4,8 keer de brutowinst in de eerste helft van 2017.

Dit is één van de uitkomsten van de *Brookz Overname Barometer*, ons eigen periodieke onderzoek naar cijfers en trends in de overname-markt. Het onderzoek vond plaats onder 216 fusie- & overname-advieskantoren (ca. 900 adviseurs) die samen meer dan 90 procent van de MKB-overnamemarkt vertegenwoordigen (bedrijven met een omzet tussen de 0,5 en 25 miljoen euro).

IT & Online-bedrijven het duurst

De hoogste prijzen worden op dit moment betaald voor bedrijven in de sector IT & Online. Gemiddeld wordt in deze sector 6,1 keer de brutowinst voor een bedrijf betaald. Andere sectoren met hoge verkoopprijzen zijn Gezondheidszorg & Farmacie (6,0 keer de brutowinst) en Groothandel (5,65 keer de brutowinst). Sectoren waar gemiddeld de laagste over-

nameprijzen worden betaald zijn Horeca, Toerisme & Recreatie (4,0 keer de brutowinst), Automotive, Transport & Logistiek (3,75 keer de brutowinst) en de Detailhandel (3,65 keer de brutowinst).

Hogere dealwaardes

Uit de steekproef van 378 verkooptransacties bleek dat 39 procent van de transacties in de afgelopen 6 maanden een dealwaarde had van minder dan 2,5 miljoen euro. 42 procent heeft een dealwaarde tussen de 2,5 en 10 miljoen euro en procent betrof het segment boven de 10 miljoen euro. In vergelijking met de eerste helft van 2017 is het aantal bedrijven met meer dan 5 miljoen dealwaarde met 8 procent toegenomen. Volgens *Floyd Plettenberg*, partner bij Brookz en verantwoordelijk voor de Overname

‘Het aantal transacties is met 11 procent gestegen. Desondanks is de vraag naar bedrijven nog steeds veel groter dan het aanbod. Dit leidt onvermijdelijk tot hogere prijzen.’

Barometer, zullen de verkoopprijzen van bedrijven voorlopig nog blijven stijgen: ‘Het aantal transacties is in het afgelopen half jaar met maar liefst 11 procent gestegen. Desondanks is de vraag naar bedrijven nog steeds veel groter dan het aanbod. Om de volgende groep verkopers ‘uit hun tent te lokken’ zal nog meer betaald moeten worden. Gelukkig hebben zowel kopers als investeerders nog veel geld op de plank liggen.’

Capaciteitsovernames

Er zijn diverse redenen om een bedrijf over te nemen. Het kan gaan om het verwerven van nieuwe klanten/omzet, intellectueel property, geografische positie of bijvoorbeeld het overnemen van personeel. Vooral nu er sprake is van een hoogconjunctuur neemt het aantal gevallen toe waarbij resources in de vorm van medewerkers en productiemiddelen gekocht worden vanwege gewenste capaciteitsuitbreiding. Dit noemen we ook wel

een ‘capaciteitsovername’. Van alle transacties uit 2017 is 34% aan te merken als een capaciteitsovername. De Top 3 van sectoren waar de meeste capaciteitsovernames plaatsvinden zijn IT & Online (1), Bouw & Installatietechniek (2) en Industrie & Productie (3). Daarentegen zien we nauwelijks capaciteitsovernames in de sectoren Media, Reclame & Communicatie en Detailhandel.

Overnamestrategie

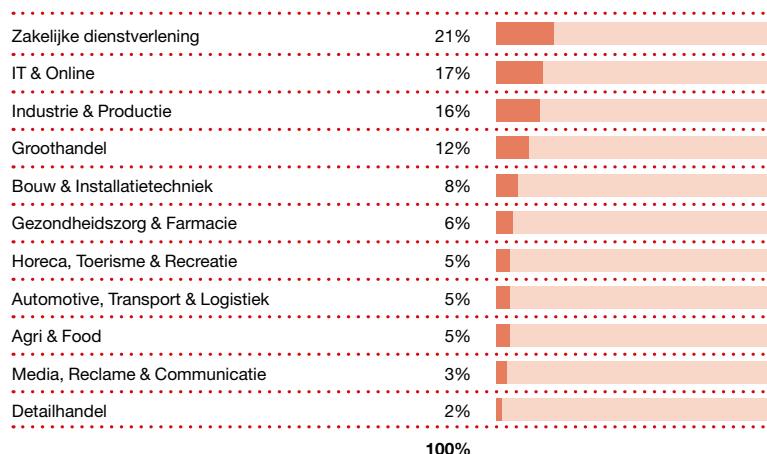
Bij nagenoeg alle grote bedrijven maakt M&A deel uit van hun bedrijfsstrategie. Zij hebben eigen M&A teams met medewerkers die zich bezighouden met het uitvoeren van de ‘overnamestrategie’ van het bedrijf. Van een overnamestrategie is sprake wanneer een bedrijf visie heeft ontwikkeld ten aanzien van het doen van overnames. Gaan ze dat wel of niet doen in de komende jaren en op welk soort bedrijven gaan zij zich richten? Grote bedrijven willen ieder jaar acquisities doen;

Voor de bakker op de hoek is het hebben van een ‘overnamestrategie’ wellicht wat ver gezocht. Wij vroegen de overnameadvieskantoren vanaf welke omvang een bedrijf een overnamestrategie zou moeten hebben. Van de ondervraagde adviseurs vindt 55 procent dat het voor bedrijven met minder dan 2 miljoen euro omzet niet noodzakelijk is een overnamestrategie te hebben. Driekwart van de adviseurs vindt dat bedrijven met meer dan 5 miljoen omzet wél een overnamestrategie moeten hebben. En alle adviseurs zijn het erover eens dat bedrijven met meer dan 50 miljoen omzet altijd een overnamestrategie moeten hebben.

Vooruitzichten

De vooruitzichten voor de eerste helft van 2018 zijn positief: circa 90% van de overnameadvieskantoren verwacht dat de MKB-overnamemarkt de komende 6 maanden stabiel zal blijven of verder aan zal trekken. Een minderheid van circa 10% verwacht dat de markt gaat verslechteren. Uitgedrukt in een rapportcijfer geven de overnameadvieskantoren een 8,0 voor het verwachte overnameklimaat in de eerste helft van 2018. Dit is het hoogst gemeten rapportcijfer sinds de eerste Overname Barometer begin 2015.

Transacties in H2-2017 verdeeld over de sectoren



BRON: BROOKZ OVERNAME BAROMETER

Gemiddelde EBITDA multiple per sector (Enterprise Value)

	H1-2017	Correctie	H2-2017
IT & Online	6,05	0,05	6,1
Gezondheidszorg & Farmacie	6,0	0	6,0
Groothandel	5,65	0	5,65
Agri & Food	5,45	0,05	5,5
Industrie & Productie	5,2	0,05	5,25
Zakelijke dienstverlening	4,9	0,05	4,95
Media, Reclame & Communicatie	4,65	0	4,65
Bouw & Installatietechniek	3,95	0,1	4,05
Horeca, Toerisme & Recreatie	4,0	0	4,0
Automotive, Transport & Logistiek	3,7	0,05	3,75
Detailhandel	3,65	0	3,65

Familiebedrijf

De grens over

Hoe groter de invloed van niet-familieleden op de strategie van een familiebedrijf, hoe beter het bedrijf in het buitenland presteert en hoe meer buitenlandse omzet het maakt. Familiebedrijven onderscheiden zich in het buitenland door hun lange termijn oriëntatie en inzet op duurzame relaties. Voorwaarden voor succes over de grens zijn onder meer een goed functionerende arbeidsmarkt en veel interpersoonlijk vertrouwen in het betreffende land. Dat zijn de belangrijkste conclusies uit het rapport 'Grenzen verleggen', een studie van het *Erasmus Centre for Family Business (ECFB)*, *BDO Accountants & Adviseurs* en de *Rabobank*. In dit onderzoeksrapport wordt gekeken naar de manier waarop familiebedrijven internationaliseren. Hoewel familiebedrijven bekendstaan om hun behoudende imago, blijken ze op het gebied van internationaal ondernemen allesbehalve conservatief. Meer dan 60% van de circa 270.000 Nederlandse familiebedrijven exporteert naar het buitenland; 70% investeert internationaal of heeft buiten de grenzen een financieel belang. Bijna 60% heeft zelfs één of meer dochterondernemingen in het buitenland.

Familiebedrijven hebben duidelijk baat bij het verleggen van hun grenzen. Zo boeken internationaal opererende familiebedrijven gemiddeld een brutomarge van 7,9% op hun omzet, tegen 4,8% bij familiebedrijven die alleen in eigen land zakendoen.



Award

Improved Corporate Finance wint DCFA Award

IMPROVED CORPORATE FINANCE heeft onlangs de DCFA Deal of the Year Award gewonnen met de verkooptransactie van NewMotion aan Shell.

De vakjury, bestaande uit *Hans Biesheuvel (ONL)*, *Pieter Wilde* van Antea Participaties en *Peter Rikhof* van Brookz, was unaniem van mening dat de overname van NewMotion de meest complexe, creatieve en multidisciplinaire transactie van 2017 was. NewMotion is in Europa de grootste aanbieder op het gebied van slimme laadoplossingen voor elektrische voertuigen (EV) bij de mensen thuis. Het bedrijf heeft al presence in de UK, Duitsland en Frankrijk, en is op dit moment internationaal sterk aan het groeien. Volgens *Frank Verbeek* van Improved Corporate Finance heeft NewMotion met Shell als aandeelhouder 'extra slagkracht gekregen om het marktleiderschap te versterken en nieuwe smart services te ontwikkelen voor de consumenten'. Volgens de jury was het vooral

knap dat Improved Corporate Finance een deal tot stand wist te brengen tussen een relatief klein en (verlieslatend) bedrijf en een grote multinational als Shell. Biesheuvel: 'De adviseurs hebben handig ingespeeld op het gevoel van Fear of Missing Out, omdat de posities in de markt voor elektrische laadpalen nu worden ingenomen en over enige tijd wellicht niet meer beschikbaar zijn. Daarmee is het gelukt om het verkoopproces van NewMotion om te draaien: de vier geselecteerde partijen werd gevraagd een presentatie te houden waarin ze moesten motiveren waarom zij de beste koper voor NewMotion zouden zijn. Een unieke case met voor alle partijen een mooie uitkomst.'

Meer informatie: www.dcfa.nl

Opiniepanel

MET MEDEWERKING VAN HET EXPERTPANEL VAN DE DUTCH CORPORATE FINANCE ASSOCIATION (DCFA)

PSYCHOLOGIE SPEELT EEN BELANGRIJKE ROL BIJ DE ONDERHANDELINGEN over de prijs van een bedrijf. Door als koper als eerste een bod uit te brengen kun je een bepaalde prijs 'ankeren'. Het genoemde getal, realistisch of niet, wordt bewust gebruikt om te dienen als referentie om van daaruit verder te onderhandelen. Daarom deze keer de stelling:

'Een slimme koper doet altijd als eerste een bod'



Zoek de meerwaarde

Een slimme koper zou de strategie van het uitbrengen van al dan niet een eerste bod kunnen bepalen op basis van de eigen analyse van de onderneming (o.a. waardering en prijsbepaling), de inrichting van het verkoopproces (exclusief of meerdere kandidaat kopers) en de bereidwilligheid van de acquisitie (opportunity costs). Hiernaast doet de koper er goed aan om bij verkoper te achterhalen welke verkoopvoorwaarden door de verkoper belangrijk worden geacht. Indien met name de prijs van belang is, dan zou een koper er baat bij hebben om de verkoper een vraagprijs te laten noemen en te bezien of deze realistisch is en er aanknopingspunten zijn. Indien andere 'zachtere' voorwaarden voor de verkoper belangrijker zijn, dan zou het 'ankeren' met een lagere of scherpere bieding positief kunnen uitwerken voor koper. Voorwaarde hierbij is dat de bieding uitgebreid inspeelt op deze 'zachtere' elementen. Doorgaans zal een transactie uiteindelijk enkel plaatsvinden wanneer beide partijen hiervan meerwaarde inzien. Een slimme koper brengt deze meerwaarde in kaart en stemt hierop zijn strategie af.

Alexander den Boer
Van Oers Corporate Finance



Meerdere wensen

De grootste kans op een 'deal' is er als de koper laat zien dat hij de verkoper – en zijn wensen – begrijpt. Een slimme koper verwerkt alle wensen in zijn bieding. Daarbij gaat het om meer dan alleen prijs. Ook betaalschema, wel of geen earn-out, garanties en vrijwaringen en niet te vergeten, de toekomst van de onderneming, zijn van belang. Zorgvuldigheid gaat boven snelheid! Het psychologische effect van de eerste bieding moet daarbij niet onderschat worden. Als de bieding te laag is, of niet ingaat op de wensen van de verkoper, zal de verkoper geëmotioneerd raken. Dan verspeelt de koper, ondanks alle goede bedoelingen, zijn kansen. Als de koper andere potentiële kopers buiten spel wil zetten omdat hij deze kans niet aan zich voorbij wil laten gaan, kan overwogen worden een zogenaamd 'knock out' bod te doen.

Aron de Jong
Mazars Financial Advisory Services



Goed uitgangspunt

Dit kan ik wel onderschrijven. Door in een vroegtijdig stadium een (indicatieve) bieding uit te brengen, wordt al snel duidelijk of dit in lijn is met de verwachtingen van de verkoper. De bieding biedt een goed uitgangspunt voor de prijsonderhandelingen, waarbij deze bij voorkeur op basis van marktprijzen voor soortgelijke ondernemingen wel moet kunnen worden onderbouwd. Verder is de vraag hoe groot het verschil is tussen de bieding en de waardering respectievelijk de vraagprijs van de verkoper. In de praktijk kan het waarderingsrapport van een externe deskundige ingeschakeld door de verkoper hierin een referentie verschaffen, mits deze niet uitsluitend theoretisch en op allerlei aannames voor de toekomst is bepaald. Een te groot verschil tussen bieding en vraagprijs kan leiden tot een vroegtijdig afbreken van de onderhandelingen of de aantasting van de geloofwaardigheid van de koper of verkoper. Vanuit een (te) hoge vraagprijs terug onderhandelen naar een gewenste (reële) koopprijs is in de praktijk altijd lastiger.

Jurgen van Olphen
TransEquity Network

‘Ik ga dit jaar een bedrijf kopen’

BUYINSIDE, HET ENIGE ADVIESKANTOOR IN NEDERLAND dat zich volledig op MBI-transacties richt, bestaat dit jaar 10 jaar. Oprichters Anne Huitema en Laura Schagen hebben inmiddels vele tientallen cliënten geholpen met het vinden van een bedrijf. ‘Het gaat om focus en commitment.’

Toen Anne Huitema en Laura Schagen in 2008 met BuyInside van start gingen, was het begrip management buy-in of MBI nog nauwelijks bekend. Huitema: ‘Ondernemers die een opvolger zochten hadden er vaak nog nooit van gehoord. En collega-adviseurs met een verkoopmandaat trokken er een moeilijk gezicht bij. Want met het oog op een maximale verkoopopbrengst werden altijd eerst strategische kopers benaderd, vervolgens investeringsmaatschappijen en als dat niets opleverde kwam de MBI'er in beeld.’

Zakelijke partner

Het in Maarn gevestigde BuyInside telt inmiddels zes adviseurs. En mede dankzij het missiewerk van Huitema en Schagen is de houding ten opzichte van MBI anno 2018 behoorlijk veranderd. Schagen: ‘Prijs is niet altijd doorslaggevend. Een verkopende ondernemer vindt het ook belangrijk dat hij zijn pand kan blijven verhuren en dat het personeel zijn baan behoudt. Want hij wil op het voetbalveld iedereen nog wel recht in de ogen aan kunnen kijken.’ Daarnaast is het de laatste jaren een trend dat ondernemers niet honderd procent willen verkopen, maar vaak op zoek zijn naar een zakelijke partner. Huitema: ‘Ondernemers staan meer open voor een mede-aandeelhouder. Vooral als hij of zij nieuwe competenties kan inbrengen waarmee de onderneming wordt versterkt. Bovendien heeft de zittende ondernemer met zo'n gedeeltelijke overname (toelichting: een ge-



Laura Schagen

Anne Huitema

deeltelijke MBI bestaat niet) de mogelijke opvolger al in huis.’

Commerciële drive

Kijkend naar het profiel van de ideale management buy in kandidaat is er volgens Huitema en Schagen in al die jaren niet zoveel veranderd. Naast inhoudelijke kennis en relevante ervaring is vooral een commerciële drive belangrijk. Schagen: ‘We zoeken nadrukkelijk ondernemende mensen die zich realiseren dat je als DGA het belangrijkste gezicht in de markt bent. Met alleen een beetje managen vanachter je bureau kom je er niet.’ Daarnaast moet een kandidaat ook eigen middelen in kunnen brengen. BuyInside gaat uit van minimaal twee ton vrij beschikbaar, anders kom je in de huidige markt

nergens – met de voeten onder de tafel –, zoals Schagen het noemt. Voor een grote en volledige overname wordt er, naast de bank, ook nog vaak een investeringsmaatschappij bij betrokken om het financiële plaatje rond te maken.

Commitment

Maar behalve een stevige achtergrond en voldoende middelen is de motivatie van een MBI-kandidaat uiteindelijk het allerbelangrijkste. Want de verleiding om tijdens de zoektocht naar een bedrijf toch voor een aangeboden baan of lucratieve interim-klus te kiezen, kan groot zijn. Huitema: Het gaat om focus en commitment. Ik had hier vorige week iemand aan tafel die zei: ‘ik ga dit jaar een bedrijf kopen’. Dan weet je, dat komt wel goed.’

Sectormonitor ICT

Overnamespurt

DE ICT-SECTOR IS AL JAREN ÉÉN VAN GROTE AANJAGERS van de Nederlandse economie. Ook op het gebied van fusies en overnames beleeft de sector een mooie periode. Vorig jaar werden 383 deals gesloten, het hoogste aantal in tien jaar. De verwachting is dat dit nog wel even aanhoudt.

Augmented Reality, Virtual Reality, Artificial Intelligence, Internet of Things, Big data. Geen sector waar zoveel ontwikkelingen zo snel plaatsvinden als in de ICT. Innovatieve startups schieten als paddenstoelen uit grond. En dat wakkert op zijn beurt de overnamekoorts aan bij grotere bedrijven met een actieve buy en build strategie en bij private equity partijen met een goed gevulde oorlogskas. Het afgelopen jaar was dan ook een uitstekend jaar voor de Nederlandse ICT-overnamemarkt. Volgens cijfers van fusie & overname kantoor MBCF in samenwerking met het vakblad Computable hebben er vorig jaar 383 fusie en overnametransacties plaatsgevonden waarbij een ICT-bedrijf betrokken was. Dat is een stijging van 27 procent ten opzichte van 2016, toen er in totaal 302 transacties werden geregistreerd (zie kader).

Groeisector

De ICT-sector bestaat uit drie onderdelen: de industrie, de groothandel in ICT-apparatuur en de dienstensector. De ICT-industrie omvat bedrijven die voornamelijk informatie- en communicatie-apparatuur ontwerpen en produceren. Tot de groothandel in ICT-apparatuur behoren bedrijven die handelen in software, computers en overige elektronica, zoals telecommunicatieapparatuur. De

ICT-dienstensector bestaat uit bedrijven die het proces rondom elektronische informatieverwerking en communicatie ondersteunen; zij maken bijvoorbeeld software, verzorgen de telecommunicatie of leveren advies. De ICT-sector telde eind 2016 volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) 72.000 bedrijven, ruim 4,5 procent van het totaal aantal Nederlandse bedrijven. Dat aandeel van de ICT-sector is in de loop der jaren steeds verder gegroeid. Dit komt vrijwel uitsluitend doordat de ICT-dienstensector meer en meer uitbreidt. In totaal zijn er 265.000 mensen werkzaam in de ICT-sector. Ruim 95 procent van de ICT-bedrijven heeft minder dan 10 medewerkers en er zijn maar 200 ondernemingen met meer dan 100 werknemers. De totale omzet bedraagt ongeveer 27,4 miljard euro. Voor dit jaar wordt er volgens prognoses van ABN Amro een omzetgroei verwacht van gemiddeld vier procent.

Trends en ontwikkelingen

Een aantal ontwikkelingen bieden de ICT-sector de komende jaren veel kansen.

Digitalisering: de groei van de ICT-sector wordt met name gedreven door de digitalisering die is ingezet en die impact heeft op de gehele maatschappij en alle bedrijfstakken. Daarnaast wordt er geprofiteerd van een gunstig economisch

klimaat wat een positieve invloed heeft op de IT-budgetten van bedrijven buiten de sector.

Verschuiving verdienmodellen: een belangrijke stuwende kracht achter de omzetgroei van ICT-bedrijven is het terugkerende (recurring) verdienmodel, ook wel aangeduid met as-a-service verdienmodel. Hierbij sluit de ICT-leverancier met zijn cliënt een overeenkomst waarbij de producten/diensten worden afgenomen tegen betaling per maand per gebruiker.

Krappe arbeidsmarkt: de groei in de ICT-sector wordt voornamelijk geremd door de krapte op de arbeidsmarkt. Ongeveer een kwart van de bedrijven kampt met een personeelstekort. Hierdoor kunnen ICT-bedrijven minder produceren en worden in voorkomende gevallen opdrachten niet aangenomen of uitgesteld. Sinds 2015 is de ICT-sector de sector met het grootste arbeidstekort. De verwachting is dat, gezien de specifieke wensen van werkgevers, deze situatie voorlopig zo blijft.

Concurrentie: een groeiende markt brengt groeiende concurrentie met zich mee. Dit zorgt in de ICT-branchen voor een druk op de prijs. Samenwerking met klanten biedt voor ondernemers kansen, want klanten willen steeds meer inspraak hebben en zoeken naar simpele, geïntegreerde ICT-oplossingen. Dit vraagt om co-creatie



‘Door de lage rente en druk van strategische kopers en private equity om versnelde groei te realiseren, zien wij veel *appetite* voor buy & build’

in de branche en versterkt het beeld van integratie in de ICT-keten.

Meer fusie en overnames

Bovenstaande trends en ontwikkelingen in combinatie met een levendige kopersmarkt en een overvloed aan liquide middelen zullen ook dit jaar weer leiden tot een *booming* overnamemarkt in de ICT-sector. De meeste fusie- en overnameadviseurs die zijn gespecialiseerd in de ICT-sector zien door deze gunstige voorwaarden een aanhoudende drukte op het gebied van fusies en overnames. ‘Er is sinds 2014 veel beweging in de markt’, zegt *Rik Stikkelbroeck* van Hogenhouck. ‘Door de historisch lage rentestanden en de druk van strategische kopers en *private equity* naar versnelde groeimogelijkheden in het MKB zien wij veel *appetite* voor buy & build. Een groot deel van de Nederlandse ICT-ondernemingen die

actief zijn in het grotere MKB realiseert Ebitda-niveaus van zo’n tien tot vijftien procent van de omzet.’

Buy en build is sowieso een geliefde strategie in de ICT-sector, vooral om toegang te krijgen tot innovatie. Zo roerde het beursgenoteerde KPN zich nadrukkelijk op de overnamemarkt en kocht het afgelopen jaar zeven ICT-bedrijven, waaronder cloudbeveiliger Qsight IT, zorg-ICT-dienstverlener CAM IT Solutions en internetknooppunt R_iX. En de grote Aalsmeerse bloemenveiling Royal FloraHolland nam een meerderheidsbelang in FloraXchange, een online-platform om de communicatie en transacties te verbeteren tussen delen van de bloemenindustrie.

Capaciteitsovernames

De groei in de ICT-sector wordt voornamelijk geremd door krapte op de arbeids-

markt. Ongeveer een kwart van de bedrijven kampt met een personeelstekort, raamt het CBS. Hierdoor kunnen ICT-bedrijven minder produceren en worden in voorkomende gevallen opdrachten niet aangenomen of uitgesteld. Sinds 2015 is de ICT de sector met het grootste arbeidstekort. En de verwachting is dat, gezien de specifieke wensen van werkgevers, deze situatie voorlopig zo blijft. Volgens *Pieter Poortvliet* van DRV Corporate Finance zijn de laatste tijd daarom ook steeds meer overnames in de ICT-sector gedreven door de behoefte, of eigenlijk het gebrek aan, voldoende personeel. Hij spreekt van capaciteitsovernames. Poortvliet: ‘ICT-ondernemingen kenmerken zich door een grote mate van schaalbaarheid. Dit maakt deze bedrijven aantrekkelijk voor partijen die een buy & build-strategie voeren. Maar wij zien al langere tijd een personele schaarste in

‘In bepaalde deelsectoren zijn de waarderingen zo hoog, dat er zelfs gebruik wordt gemaakt van omzet-multiples.’

de ICT-markt, waarbij de laatste tijd in steeds meer gevallen de oplossing wordt gevonden in een bedrijfsovername.’

Investeerders

Naast de opleving van het economische klimaat zien fusie- en overnameadviseurs de stijgende activiteit van investeerders als belangrijkste oorzaak van de toename van het aantal fusies en overnames in de ICT. ‘In brede zin ligt de stijging van het aantal ICT-overnames voornamelijk aan investeringsmaatschappijen die nu rendement willen maken op de grote hoeveelheden geld die ze de afgelopen tijd hebben opgehaald’, aldus *Aldebert Wieringa* van Value Creation Company. ‘En bij ICT-bedrijven lijkt dat potentiële rendement tegenwoordig weer groot. Want de ICT-ondernemingen die de crisis overleefd hebben, zijn sterk genoeg gebleken en dus interessant voor investeerders. Men durft nu weer makkelijker overnames te doen, terwijl tot en met 2014 ICT-bedrijven in de perceptie vaak een te groot risico waren.’ Vooral in de laatste twee kwartalen van 2017 roerden investeerders zich nadrukkelijk op de over-

namemarkt, blijkt uit cijfers van *MBCF* en *Computable*. Zo haalde het fintech-bedrijf *Ophen* vijftien miljoen euro op bij investeringsmaatschappij *Amerborgh*, wist beleggingsapp *Bux* tien miljoen euro groeigeld te scoren bij diverse investeerders en spande online supermarkt *Picnic* de kroon met een kapitaalinjectie van 100 miljoen van onder andere *NPM Capital* en *De Hoge Dennen*.

Omzet multiples

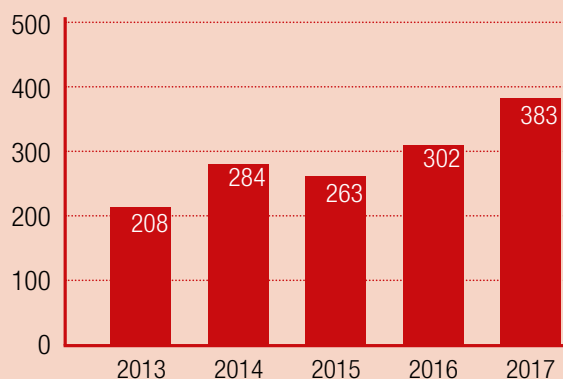
Ook op het gebied van waarderingen en transactieprijzen is de ICT-sector koploper. De betaalde Ebitda-multiples voor ICT-bedrijven stijgen al sinds 2015, zo blijkt uit de *Brookz Overname Barometer* (zie kader). Gemiddeld werd in de tweede helft van 2017 voor een ICT-bedrijf een Ebitda-multiple betaald van 6,1, ten op zicht van een gemiddeld gehanteerde Ebitda-multiple van 4,9 voor het hele Nederlandse MKB.

In ICT-gespecialiseerde overnameadviseurs verwachten dat, gesteund door de gunstige economie en de grote *appetite* bij strategische kopers en private equity, de gemiddelde transactieprijzen van ICT-bedrijven ook de komende jaren blij-

ven stijgen. ‘Ik verwacht bij gelijkblijvende macro-economische omstandigheden een toename van het aantal transacties en hogere transactieprijzen’, zegt *Martijn Voorhuis* van *NexyZ*. ‘Voor het waarderen van ICT-bedrijven maken wij weinig gebruik van de *discounted cashflow*-methode en juist veel van de Ebitda-multiples. In bepaalde deelsectoren van de ICT-markt, bijvoorbeeld Software as a Service (SaaS), zijn de waarderingen zo hoog, dat er zelfs gebruik wordt gemaakt van omzet-multiples.’

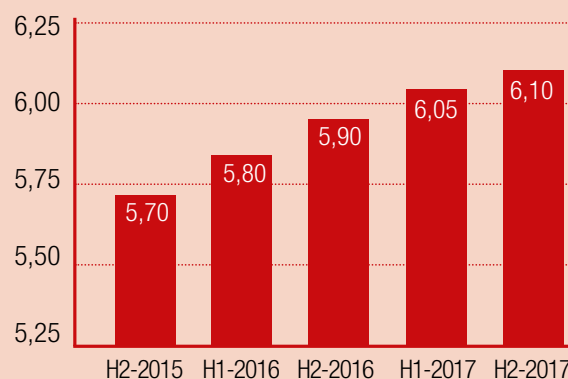
Ook advieskantoor *MBCF* voorziet bij een gelijkblijvende economie wederom een florerend overnamejaar voor ICT-bedrijven. ‘De gunstige voorwaarden zorgen er voor dat ondernemers, die nadenken over de verkoop van hun bedrijf op termijn, zich op dit moment achter hun oren gaan krabben’, legt *Ramon Schuitvoerder* van *MBCF* uit. ‘Moeten ze wel wachten met de verkoop van hun bedrijf? Over pakweg twee jaar kunnen de omstandigheden een stuk minder zijn geworden. Die afweging, waarbij sommigen toch kiezen om hun bedrijf nu te verkopen, vergroot de dynamiek in de markt.’

Aantal fusies & overnames in de ICT



Bron: MBCF/Computable

Gemiddelde EBITDA-multiple in de ICT-sector



Bron: Brookz Overname Barometer



REGEL JE OVERNAMESOM TOT € 1.000.000 MET **KNAB** **CROWDFUNDING** **(OVERNAMES)**

- 175.000 potentiële investeerders (én klanten)
- Knab investeert altijd 10% mee
- Ontvang een mediapakket (t.w.v. € 1.000)

Om als ondernemer een bedrijfsovername te doen heb je vaak een financiering nodig. Dit kan lastig zijn om te regelen. Knab Crowdfunding (overnames) brengt jou als ondernemer in contact met Knab klanten die graag investeren in ruil voor een mooi rendement.

FINANCIERING BIJ OVERNAMES

Je wilt natuurlijk dat een bedrijfsovername discreet verloopt. Hierdoor is het onder normale omstandigheden lastig om je financiering direct aan 'de crowd' aan te bieden. Daarom financieren we de overnamesom maximaal 2 maanden vooruit. In deze 2 maanden breng je de totale verkregen overbruggingsfinanciering alsnog naar ons crowdfundplatform.

In deze 2 maanden regel je alles voor een succesvolle crowdfundcampagne met maximale marketingwaarde. Knab regelt - samen met Collin Crowdfund - deze (voorfinanciering) in combinatie met een reguliere Knab Crowdfundlening.

CONTACT

Meer informatie vind je op onze website:
www.knab.nl/crowdfunding/bedrijfsovername-financieren.

Of stuur een e-mail naar crowdfunding@knab.nl o.v.v.
Crowdfunding Overnames. We sturen je dan alle informatie toe.

knab
CROWDFUNDING
powered by Collin

Waterverkoper

ONDERNEMER MARCEL VAN BOHEEMEN wist met Xantion in 10 jaar een mooi ICT-bedrijf op te bouwen. Om alvast voor te sorteren op een mogelijke exit, ging hij onlangs in zee met investeringsmaatschappij MKB Fonds. 'Ik ben altijd gefocust geweest op waarde, niet op winst.'

Marcel van Boheemen (55) had al een mooie carrière achter de rug bij verschillende ICT-bedrijven, toen hij in 2007 besloot voor zichzelf te beginnen. Hij was er achter gekomen dat er vooral bij MKB bedrijven veel behoefte was aan persoonlijke en tegelijk professionele ICT-ondersteuning. Anderzijds bestond bij deze bedrijven de wens om de ICT-kosten beter in de hand te houden. Van Boheemen: 'Met het traditionele uurtje-factuurtje model wist je als ondernemer vaak niet waar je aan toe was. In het slechtste geval was je aan de goden overgeleverd.'

Dit gegeven vormde 10 jaar geleden het vertrekpunt voor Xantion, een dienstverlener van ICT-diensten op basis van een vast bedrag per maand. 'ICT uit de kraan', zoals Van Boheemen het zelf noemt. 'Wij geloven dat ICT net zo makkelijk, transparant en beschikbaar als water uit de kraan hoort te zijn', aldus Van Boheemen. 'Dit doen we op basis van een resultaatverplichting (SLA) en een vaste prijs per maand. Geen verrassingen en vooral voorspelbare kosten.'

Groei versnellen

Xantion was vanaf het begin een succes. Maar de groei van het bedrijf uit Ede werd na een snelle start een paar jaar door de economische crisis vertraagd. Toen die crisis omstreeks 2013 voorbij was, besloot Van Boheemen de groei te versnellen met het overnemen van twee kleine concurrenten. Van Boheemen: 'In 2014 en 2016 hebben we twee keer een overname gedaan die allebei heel goed uitpakte. De omzet van de overgenomen bedrijven steeg binnen een jaar met 300 procent. Dat was ook wel een beetje geluk hoor, dat had ik van tevoren zeker niet kunnen bedenken.' Het resultaat is dat Xantion in enkele jaren is uitgegroeid naar een middelgrote ICT-dienstverlener met een jaaromzet van 5 miljoen euro en 35 medewerkers. Voor Van Boheemen een mooi moment om de balans op te maken.

Deal: Participatie Xantion
Omvang: € 5 miljoen omzet, 35 medewerkers
Koper: MKB Fonds, Peter Oelen (minderheidsbelang)
Financiering: MKB Fonds en bankfinanciering
Adviseur: MMR Consultancy (verkoper)
Sinds: November 2017

Van Boheemen: 'Ik ben altijd gefocust geweest op groei en niet op winst. Nu werd het voor mij tijd om een gedeelte van die waarde te verzilveren en alvast voor te sorteren op een mogelijke exit.'

Van Boheemen gaf zijn adviseur van MMR Consultancy de opdracht uit te kijken naar mogelijke kopers voor Xantion. Dat leidde na een korte inventarisatie tot een shortlist van vier investeringsmaatschappijen die serieuze belangstelling

toonden. Maar Van Boheemen had een paar duidelijke en harde voorwaarden gesteld. Van Boheemen: 'Ik wilde absoluut de naam en de locatie van Xantion behouden en zelf aanblijven als algemeen directeur.'

Snel schakelen

Na een aantal gesprekken en onderhandelingsronden was het uiteindelijk de Amsterdamse participatiemaatschappij MKB Fonds die als winnaar uit de bus kwam. November vorig jaar nam MKB Fonds een meerderheidsbelang in Xantion, waarbij ook operationeel directeur Peter Oelen (45) toetrad als minderheidsaandeelhouder.

Vier maanden later kijkt Van Boheemen met een goed gevoel terug op de deal. 'Met MKB Fonds was het goed en snel schakelen. Ze hadden een duidelijk verhaal en waren vanaf de LOI gelijk al heel concreet in hun voorstel omtrent prijs en voorwaarden. Daarnaast heeft MKB Fonds onder het label Futureproof Group drie vergelijkbare ICT-dienstverleners in portefeuille, waarmee we kunnen samenwerken en profiteren van schaalvoordelen en kennisdeling.' De komende drie jaar blijft hij in ieder geval nog aan als directeur, daarna ziet hij wel weer. Van Boheemen: 'De toetreding van MKB Fonds geeft rust, zowel voor mijzelf als voor het bedrijf. In alle opzichten kent deze deal alleen maar winnaars.'



Marcel van Boheemen

Parkeerwachters

QUICK PARKING BIEDT PARKEEROPLOSSINGEN VOOR reizigers aan op Europese luchthavens. Om de groei en continuïteit op Schiphol te waarborgen werd onlangs een stuk grond van 65.000 m² aangekocht, op steenworp afstand van de vertrekhal. ‘Wij geloven in de waardeontwikkeling van grond rondom luchthavens.’

Het begon tien jaar geleden met een kennis van Albert Weerman die een stukje grond in bezit had vlakbij P30, naast één van de landingsbanen. Weerman: ‘Het personeel van Schiphol parkeerde er ook vlakbij, dus zo ontstond het idee om dat stuk grond te huren en er een parkeerplaats te beginnen. Je kon toen al voorzien dat de groei van het luchtverkeer zou leiden tot een alsmaar toenemende vraag naar parkeerruimte rondom Schiphol en andere luchthavens.’

Wat in 2007 begon met een klein stukje grond bij Schiphol is anno 2018 uitgegroeid tot een internationale dienstverlener op het gebied van parkeeroplossingen. Volgens CEO Sam Houwen is Quick Parking inmiddels actief op zestien luchthavens, waaronder Schiphol (Amsterdam), Rotterdam, Eindhoven, Zaventem (Brussel), Orly en Charles de Gaulle (Parijs), Arlanda (Stockholm), Barcelona. Samen goed voor ruim 12.000 parkeerplaatsen en 350.000 reserveringen per jaar. Naast het aanbieden van eigen parkeerplaatsen worden via het Quick Parking platform ook parkeerplaatsen van andere parkeeraanbieders aangeboden. Houwen: ‘Daarmee spelen we in op de behoefte van reisorganisaties om met één parkeeraanbieder samen te werken voor de verkoop van een parkeerplaats bij het boeken van een reis.’

Tijdrovende bezigheid

Cruciaal voor het succes van Quick Parking is het kunnen beschikken over voldoende eigen parkeerterreinen rondom de belangrijkste luchthavens in Europa. Weerman: ‘Wij willen op de grote hubs zelf de kwaliteit en capaciteit kunnen waarborgen. Dat is belangrijk voor onze onderscheidende positie als parkeerplatform.’ Naast dit strategische belang speelt volgens Houwen ook nog een financiële reden om locaties in eigen be-

Deal: Ophalen financiering
Omvang: € 5 – 10 miljoen
Bedrijf: Quick Parking
Financiers: ING en Riverbank
Adviseur: Marktlink
Sinds: December 2017

zit te hebben. Houwen: ‘Grond in de nabijheid van luchthavens is schaars en wij verwachten dat dergelijke grond in waarde blijft stijgen. Het is dus ook nog eens een interessante belegging.’

Dit was vorig jaar de reden voor de directie van Quick Parking om op zoek te gaan naar financiering om een groot terrein bij Schiphol definitief over te nemen. Het terrein van 65.000 m² werd al een aantal jaren door Quick Parking gehuurd en kwam door omstandigheden te koop. Weerman: ‘We wilden zelf onze focus behouden op de ongoing business, daarom leek het ons verstandig om ons voor dit financieringsstra-

ject bij te laten staan door een adviseur.’

Vlak voor de zomer werden een aantal adviespartijen benaderd. Na een aantal gesprekken werd in juli uiteindelijk gekozen voor Marktlink, volgens Weerman vooral vanwege het feit dat ze een goed netwerk hebben bij verstrekken van achtergestelde leningen. Weerman: ‘Wij willen in dit stadium van ons bedrijf nog geen aandelen weggeven, dus bijvoorbeeld private equity was geen optie. En dan kom je, naast de bank, al snel bij dit soort partijen terecht.’

Financieringsarrangement

De uiteindelijke financiering (een bedrag tussen de 5 en 10 miljoen euro) werd een combinatie van een bancaire lening en een achtergestelde lening. Houwen: ‘De kunst was om de wederzijdse wensen en voorwaarden van ons en de verschillende financiers op elkaar af te stemmen.’ Het waren uiteindelijk huisbank ING en het Luxemburgse Riverbank die elkaar vonden met een financieringsarrangement waarmee Quick Parking naar eigen zeggen ‘prima uit de voeten kon.’ Weerman: ‘Hiermee is onze positie in Nederland in ieder geval voor langere tijd veilig gesteld.’



Albert Weerman

Sam Houwen

Warmteregelaar

WILMOD HEATING & SYSTEMS UIT BLEISWIJK nam vorig jaar concurrent Kuwatec over. Voor de financiering maakte eigenaar Victor Monster gebruik van crowdfunding. Via Knab Crowdfunding werd binnen een dag een lening van € 300.000 opgehaald. 'Ik heb er zelfs een paar nieuwe zakelijke contacten aan overgehouden.'

Wilmod Heating & Systems is sinds 2005 actief als handelsonderneming in verwarmingselementen en -patronen en aanverwante systemen. Onderdelen voor onder andere kunststofverwerkende machines worden ingekocht in Duitsland, Italië en het Verenigd Koninkrijk, bij leveranciers waarmee leveringscontracten zijn gesloten voor de Benelux. Het bedrijf is sinds 1999 volledig in eigendom van Victor Monster, een ervaren ondernemer en investeerder, die naast Wilmod ook participeert in verschillende andere bedrijven.

Synergievoordelen

Wilmod Heating & Systems (€ 2,5 mln omzet, 6 medewerkers) heeft de afgelopen jaren een mooie nichepositie opgebouwd in de markt voor gespecialiseerde verwarmingssystemen. Met een sterke focus op de huidige productgroepen en specialiteiten is Wilmod volgens Monster uniek in de markt. Afgelopen zomer kwam de ambitieuze ondernemer in contact met de eigenaar van Kuwatec, een kleine concurrent uit Waalwijk. Monster: 'We kenden elkaar natuurlijk al uit de markt en ik wist dat hij – mede gezien zijn leeftijd – nadacht over de verkoop van zijn bedrijf.' Voor Monster een mooie gelegenheid om met een overname van Kuwatec het productenpakket van Wilmod uit te breiden. Monster: 'De producten van Kuwatec waren voor Wilmod de ontbrekende puzzelstukjes in ons portfolio. Daarnaast wilde zowel de eigenaar als zijn fulltime meewerkende vrouw er allebei mee stoppen, waardoor we het gehele bedrijf, inclusief de voorraden konden overhevelen naar onze locatie in Bleiswijk. Kortom een overname met directe synergievoordelen waar ik niet lang over na hoefde te denken.'

Binnen een uur volgeschreven

Voor de financiering van de overname had Monster in totaal € 475.000 nodig. Daarvan kon hij € 175.000 via factoring financieren. Voor de overige € 300.000 ging hij in eerste instantie

Deal: Overname Kuwatec
Omvang: € 1 mln omzet, 2 medewerkers
Koper: Wilmod Heating & Systems (Victor Monster)
Financiering: Crowdfunding en factoring
Adviseur: Knab Crowdfunding powered by Collin
Sinds: November 2017

naar zijn huisbankier (ABN AMRO), maar die vond het volgens Monster 'te klein en niet interessant genoeg.' Door te googelen kwam Monster er achter dat het mogelijk was om via Knab Crowdfunding het benodigde bedrag voor de bedrijfsovername via crowdfunding op te halen. Monster: 'Na een gesprek met een crowdfund coach van Collin en het aanleveren van cijfers werd mijn aanvraag binnen enkele dagen goedgekeurd. Na overeenstemming over de

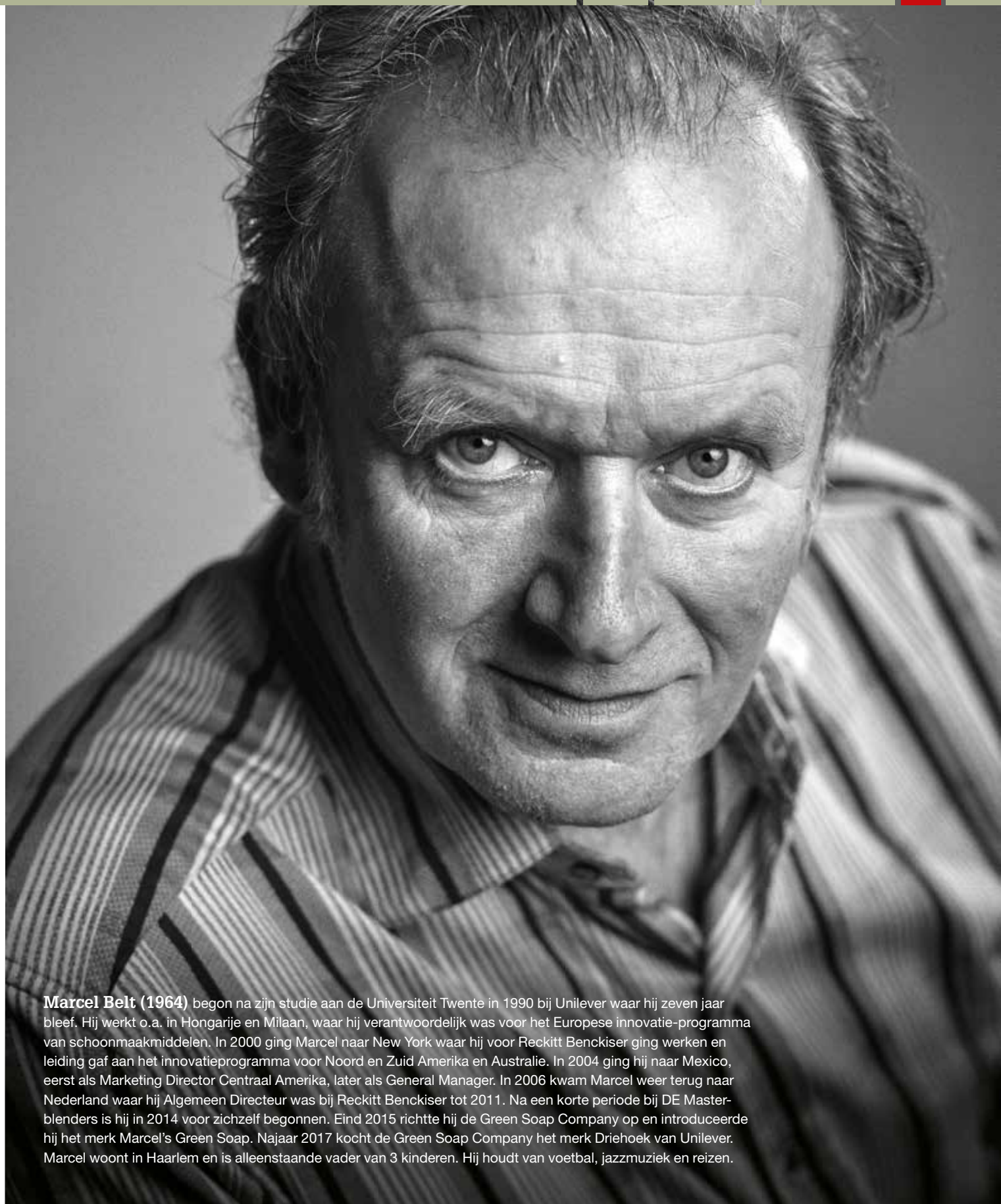
looptijd, rentepercentage, aflossingsschema en provisie voor de bank kreeg ik binnen enkele weken een tijdelijk overbruggingskrediet van € 300.000, verstrekt door Aegon Bank N.V., de moedermaatschappij van Knab. Daarmee kon ik september vorig jaar de overnametransactie rond maken en had ik de aandelen van Kuwatec in bezit.' Begin november werd met Knab Crowdfunding een reguliere crowdfundcampagne opgezet om het overbruggingskrediet te herfinancieren. Monster: 'Na een mailactie op de actieve investeerders van Knab, was de lening binnen een dag volgeschreven door 245 investeerders.'

Promotie van het bedrijf

De definitieve financiering bestaat uiteindelijk uit een lening van € 300.000 die in 48 maanden lineair moet worden afgelost tegen een rentepercentage van 7,5 procent. Ondanks het feit dat Monster en zijn vrouw een persoonlijk borgstelling hebben moeten afgeven van € 100.000, is hij zeer te spreken over de wijze waarop het gegaan is. Monster: 'Naast het feit dat we op deze wijze de overname hebben kunnen financieren, is het ook een mooie promotie van Wilmod geweest. Ik ben zelfs door een aantal mensen benaderd die als mogelijke klant geïnteresseerd zijn in ons bedrijf.' Maar het belangrijkste voor Monster is dat hij door deze overname met Wilmod een mooie stap heeft kunnen zetten. Monster: 'Op basis van de huidige ontwikkelingen en deze overname van Kuwatec, zien we de toekomst als marktleider in onze business met vertrouwen tegemoet.'



Victor Monster



Marcel Belt (1964) begon na zijn studie aan de Universiteit Twente in 1990 bij Unilever waar hij zeven jaar bleef. Hij werkt o.a. in Hongarije en Milaan, waar hij verantwoordelijk was voor het Europese innovatie-programma van schoonmaakmiddelen. In 2000 ging Marcel naar New York waar hij voor Reckitt Benckiser ging werken en leiding gaf aan het innovatieprogramma voor Noord en Zuid Amerika en Australië. In 2004 ging hij naar Mexico, eerst als Marketing Director Centraal Amerika, later als General Manager. In 2006 kwam Marcel weer terug naar Nederland waar hij Algemeen Directeur was bij Reckitt Benckiser tot 2011. Na een korte periode bij DE Masterblenders is hij in 2014 voor zichzelf begonnen. Eind 2015 richtte hij de Green Soap Company op en introduceerde hij het merk Marcel's Green Soap. Najaar 2017 kocht de Green Soap Company het merk Driehoek van Unilever. Marcel woont in Haarlem en is alleenstaande vader van 3 kinderen. Hij houdt van voetbal, jazzmuziek en reizen.

‘Ik maak nu meer impact’

MARCEL BELT NAM ALS KLEINE STARTUP vorig jaar het bekende merk Driehoek Zeep over van Unilever. Een gesprek over groene idealen, onze plastic *footprint* en de kracht van de gunfactor. ‘Ik zei: als je het over drie jaar terug wil kopen, be my guest.’

Het begin was wel even wennen. Na een decennialange, internationale carrière bij Unilever en Reckitt Benckiser zat hij opeens in een klein kantoorje langs het spoor in Haarlem – zonder secretaresse, zonder leaseauto en zonder spaargeld. Als er een bestelling kwam via de webshop klom hij op de bakfiets om het pakketje zelf af te leveren. ‘Toen werd ik door de ene na de andere BMW ingehaald en dacht ik: volgens mij doe ik iets niet goed.’ Die gedachte komt nu – ruim twee jaar later – niet meer op in het hoofd van Marcel Belt. ‘Ik zit lekker op de fiets en hij zit over tien minuten in de file’, lacht de voormalig general manager

Nederland van Reckitt Benckiser. Bovendien: hij heeft wel iets anders om zich druk om te maken dan de maat van zijn leasebak. Belt is op een missie de markt voor was- en schoonmaakmiddelen radicaal te vergroenen. Dat project begon met zijn eigen merk Marcells Green Soap – onder meer te koop bij Ekoplaza – en is vorig jaar in een stroomversnelling geraakt met de aankoop van Driehoek van Unilever. Met beide merken is Belt, ondanks zijn kleine omvang (omzet: 2,5 mio), marktleider in het duurzame segment. Door Driehoek nieuw leven in te blazen en volledig om te schakelen naar recyclebaar plastic, hoopt Belt de Unilevers van deze wereld te inspireren ook te vergroenen.

Waarom verkoopt Unilever Driehoek dat een concurrent is van de eigen merken?

‘Ik wilde altijd een of twee merken kopen en van daaruit een business opbouwen. Maar dat lukte niet.

Na een paar jaar heb ik toen besloten zelf een merk op poten te zetten. Met Marcells Green Soap kom je wat makkelijker aan tafel bij Unilever, omdat je een bestaande partij bent. Ik heb toen gezegd dat mijn doelstelling is de hele markt te verduurzamen en dat Driehoek daar een mooie rol in kan spelen. Unilever zei: we vinden het idee heel sympathiek – pak jij Driehoek erbij. Binnen twee maanden hadden we een letter of intent op tafel.’

De gunfactor speelde dus een rol – een sympathieke ondernemer met een groen verhaal?

‘Ik kom niet bedreigend over en mijn doelstellingen passen bij de doelstelling van Unilever qua duurzaamheid. Ik zei ook: als je het over drie jaar terug wil kopen *be my guest*. Ik heb aangeboden om te komen presenteren, wat misschien inspiratie voor hun is om met hun merken hetzelfde te gaan doen. Daar komt bij dat Unilever niet zo veel wilde met Driehoek. Was een beetje een moeizaam merk waar weinig marge op zat. Het is ook te klein voor Unilever. En het is een heel Nederlands merk. Driehoek was ooit bijvangst toen ze Zwitsal en Sanex overnamen.’

Hoe kwam de prijs tot stand?

‘Ik had een prijs gemaakt, zij hadden een prijs gemaakt. Dat tel je op en deel je door twee. Het lag niet te ver uit elkaar. Er zijn allerlei methodes om waarde te bepalen. Gaat erom dat je goede argumenten hebt voor je getal.’

Had je een adviseur?

‘Ik heb het zelf gedaan. Op een gegeven moment keek er een advocaat mee. Maar dan ontstaan er meer problemen dan oplossingen. Advocaten vertellen vooral waarmee het allemaal mis kan gaan, terwijl er vanuit Unilever een positieve intentie was en ik bereid was de prijs te betalen. Zo kostte het meer tijd en geld dan we aanvankelijk wilden. Volgende keer zou ik het niet meer zo doen. Dan spreken we van te voren af: we doen het zonder advocaat. Er zit weinig toegevoegde



DE BESTE WORDEN IN BEDRIJFSOPVOLGING!

STARTDATA 2018

- + **Register Adviseur Bedrijfsopvolging (RAB FJ)**
Startdatum: 10 april en 8 november 2018
- + **Business Valuation (RAB BV)**
Startdata: 20 september en 15 november 2018
- + **Business Modeling & Valuation**
Startdatum: 1 november 2018
- + **Corporate Recovery (RAB CR)**
Startdatum: 18 april 2018
- + **Permanente Educatie (PE RAB)**
Startdata: 11 oktober,
1, 14 en 29 november 2018
- + **Master in Financial Planning(MFP)**
Startdatum: 5 april 2018

MEER SUCCES MET DE LEERGANG BEDRIJFSOPVOLGING

Avans⁺ is gespecialiseerd in de ontwikkeling van bedrijfsopvolgingsspecialisten. We bieden de complete leergang Bedrijfsopvolging aan en daarnaast kopstudies op het gebied van waarden en corporate recovery. Alle opleidingen zijn aangemeld bij de NBA en RB.

EEN SPECIALE PLAATS

Volgt u de complete leergang Register Adviseur Bedrijfsopvolging dan verdient u een speciale plaats. Na het succesvol afronden van deze leergang wordt u uitgenodigd om toe te treden in het RAB register. Een vermelding in dit register zet u als specialist definitief op de kaart.

MEER INFORMATIE?

Heeft u nog vragen of bent u op zoek naar meer informatie? Neem dan vrijblijvend contact op met Herman Derks MBA via **076-2528872** of mail naar **hderks@avansplus.nl**



**MET EEN PLUS
ACHTER JE NAAM
BEREIK JE MEER**

avans⁺
improving professionals

waarde in. Er komen altijd wel wat lijken uit de kast. Maar je moet niet gaan huilen achteraf. Je moet vooruit.'

Hoe heb je de overname gefinancierd?

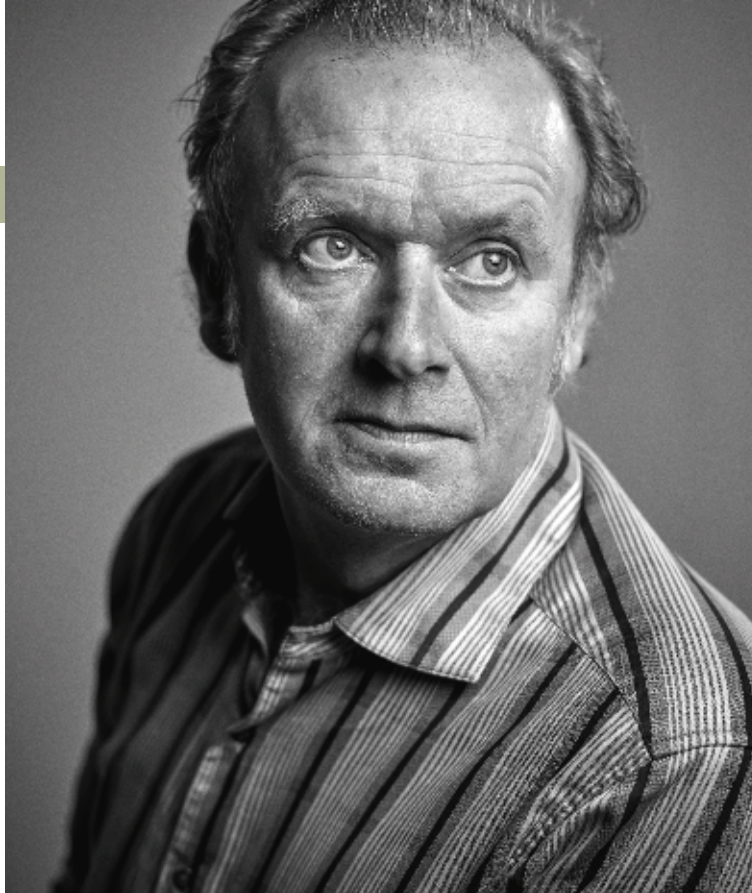
'Samen met de bank. Omdat mijn doelstelling niet winstmaximalisatie is, kom je met externe financiers al gauw in een spagaat terecht. Die financier kijkt naar de plannen en zegt dat er een aantal componenten in zitten die niet per se bijdragen aan het vergroten van de winst. Maar de bank geloofde er wel in. Ik heb eerst mijn spaargeld in het bedrijf gestopt en zo bouwde ik eigen vermogen op. De bank ziet dan dat je zelf ook je nek uitsteekt. En vergeet niet: als het verkeerd gaat wordt eerst de bank uitbetaald, daarna ik pas. Het risico is klein. Er zit ook een sympathiefactor in: de combinatie van 20 jaar ervaring in deze markt plus continu delen wat je gaat doen. Dan zien ze progressie en geloven ze in je.'

Waarom is het de grote jongens niet gelukt een duurzaam merk neer te zetten?

'Ik denk dat zij het altijd verkeerd benaderd hebben. Ze hebben geprobeerd donkergroene proposities neer te zetten. Die producten waren inferieur uit kostenoverwegingen en hadden de verkeerde ingrediënten. En er zat geen parfum in omdat dat niet duurzaam zou zijn. Dat was een stap te ver voor 90% van de consumenten.'

Je moet als groene producent dus altijd een compromis sluiten met de consumentenbehoefte?

'Als je 50% van de markt een stuk in de goede richting weet te krijgen maak je veel grotere impact qua milieu, dan als je 3% helemaal duurzaam aanbiedt. Daarom zoek ik de balans — de consument moet er wel een beetje lol aan beleven. Het moet goed schoonmaken, goed schuimen, lekker ruiken. En waar ik wel hele grote stappen kan zetten, zoals met recycled plastic, ga ik wel *all the way*. Sterker nog, daarmee ga ik nog verder dan De Klok of Ecover, want die gebruiken voor iedere fles nieuw plastic. We hebben het altijd over een *carbon footprint*, maar wat nu als we een *plastic footprint* zouden hebben? Hoeveel plastic zet je in de markt en hoeveel plastic haal je uit de markt? Daar zou je een prachtig concept van kunnen maken. Ik heb een continue dialoog met Unilever, de flessenblazers en de afvalverwerkers om te laten zien hoe makkelijk het is om over te stappen van 0 naar 100%. Niet 20% of 40%, maar 100%. Dat is helder voor de consument. Als dat is gelukt, hef ik mezelf op.'



'Er komen altijd wel wat lijken uit de kast. Maar je moet niet gaan huilen achteraf. Je moet vooruit.'

Dit bedrijf is dus niet jouw pensioenvoorziening? Dit is geen groene marketingpraat?

'Ja en nee. Door dit doel te stellen krijg ik veel meer aandacht dan waarop ik normaal gesproken recht heb. Door dit doel te stellen kan ik alles relevanter maken en mijn business sneller laten groeien. Ik kan juist enorm winstgevend zijn door het zo te doen en deel dat met anderen. Ik noem het open source management. Dan belt iemand op en dan hoor ik al dat het een concurrent is. Dan zeg ik: "je bent zo geïnteresseerd in dat plastic, zal ik je de naam van de producent geven? En doe ze de groeten en zeg dat je via mij komt." Met open source kom je verder. Ik kan niet wachten op de dag dat Unilever hier ook mee aan de gang gaat.'

Waarom doet zo'n grote partij dat dan niet?

'Kosten spelen een rol — het idee bestaat dat duurzaam duurder is. En Unilever beweert dat de schaalgrootte er niet is. Begin dan met één categorie of één merk, roep ik tegen ze. Jullie zeggen duurzaamheid, innovatie en ondernemerschap te omarmen.'

Hoeveel window dressing is de groene boodschap van Unilever? Dat bedrijf is dan bijvoorbeeld wel gestopt met microplastics maar alleen onder grote publieke druk.

'Wat ik teleurstellend vind is dat een brancheorganisatie als de NVZ (Nederlandse Vereniging van Zeep-

Puur ondernemend



“Met 4D werden de afgelopen 2 jaar 6 ondernemingen verworven actief in verzuimmanagement. Dat werd mogelijk door het partnership tussen ervaren, succesvol en betrokken management en Écart.”

Écart Invest 1 B.V. combineert sinds 1993 de professionaliteit van een participatiebedrijf met de slagvaardigheid en expertise van ervaren ondernemers. Wij investeren met oog voor continuïteit en groei.

Een participatie gaan wij aan voor onbepaalde tijd en voor eigen rekening en risico. Het accent ligt op middelgrote Nederlandse bedrijven met ICT, HR dienstverlening en de verpakkingindustrie als speerpunt

sectoren. Onze investeringen - in de vorm van aandelen en achtergestelde leningen - variëren van EUR 1,5 tot EUR 8,0 miljoen per participatie.

Wij geloven in puur ondernemen. Reden waarom Écart samenwerking zoekt met ervaren ondernemers. Ondernemers die financieel commitment tonen, een heldere koers uitzetten en focus houden. Zij durven zich te onderscheiden en werken aan de ontwikkeling van hun bedrijf.

Wij op onze beurt doen waar wij goed in zijn. Wij bieden de kennis, het netwerk en de competenties die nodig zijn om de groei van bedrijven te stimuleren en te begeleiden. Voor overnames waarbij management van buitenaf moet worden aangetrokken, ontwikkelde Écart een methode die voor zowel verkoper als toetredend management interessant is.

fabrikanten, red.) heel lang het gebruik van fosfaten verdedigd hebben, alsof dat geen noemenswaardige impact zou hebben op het milieu. De grote fabrikanten zeggen dat zelf niet maar laten dat de brancheorganisatie zeggen. De NVZ is al drie keer hier langs geweest om te vragen of ik lid word maar ik kan me niet achter hun opstelling scharen. Ze hebben geen antwoord op mijn vragen en zeggen de belangen van hun achterban te dienen. Maar die club heeft geen winstoogmerk en zou juist voorop moeten lopen met duurzaamheid.'

Hoe krijg je dan voor elkaar dat de multinationals overschakelen?

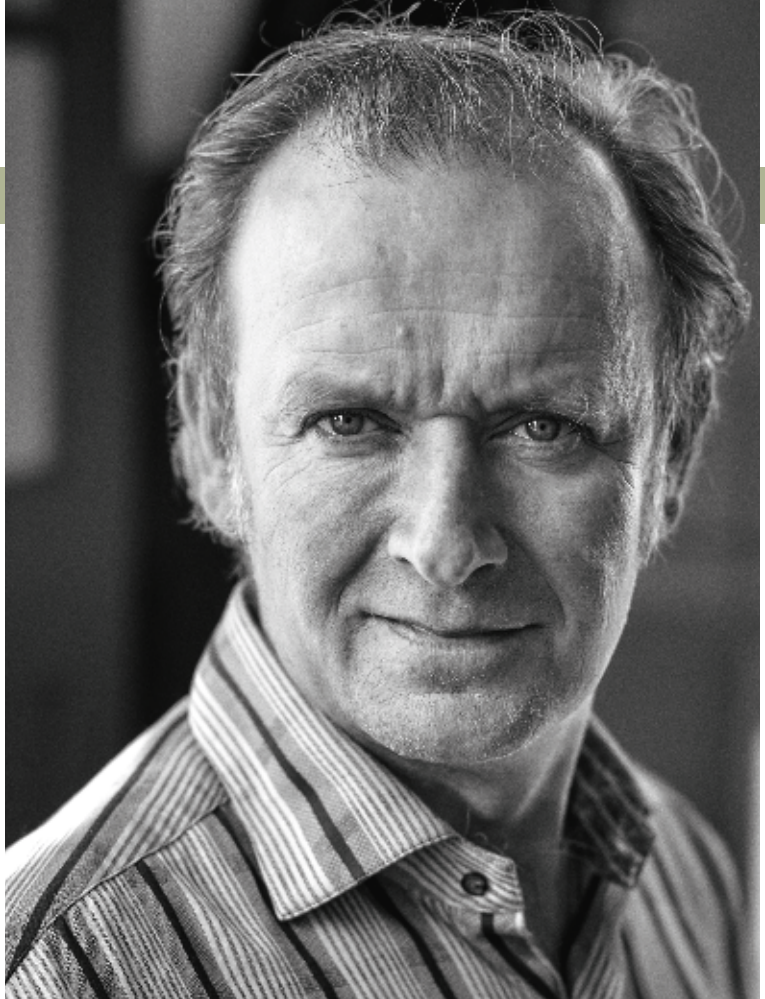
'De leverancier van de flessen van Driehoek zegt: wij mogen geen gerecycled plastic in onze fabrieken gebruiken. Dan zeg ik: of je gaat nu mee en dan ben je een voorloper. Of je wacht en dan ben je de eikel die achteraan loopt, omdat ie wel moest. Welke wil je nu liever zijn? Driehoek is een miljoen flessen per jaar. Dat begint interessant te worden, ook voor milieuorganisaties en consumenten. Mijn strategie is grote partijen te laten inzien dat er wel degelijk een markt is voor groene schoonmaakmiddelen door mijn marktaandeel te laten groeien. Dat ze zich realiseren dat een fles 2,5 of 3 euro hoort te kosten.'

Marcel's Green Soap is duurder dan Ajax of Dreft. Jij kan toch pas serieus marktaandeel veroveren als je ook op prijs kan concurreren?

'Het moet wat duurder zijn. Die *race to the bottom* wil ik bij wegblijven. Maar ik bied ook zes verschillende geuren aan, omdat consumenten willen kiezen tussen de lavendel en kruidnagel of de radijs en bergamot. Dat maakt het ook duurder. Daarnaast gebruik ik duurere ingrediënten dan de petrochemie levert en ik gebruik zoals gezegd 100% gerecycled plastic. Vanwege de prijs lig ik met een deel van mijn portfolio niet in de supermarkten.'

Wordt de groene gedachte dan niet gesteund door de grote supermarktketens?

'Na de overname van Driehoek kwam ik in een heel vervelende discussie met retailers. Ik dacht dat er een gunfactor was, maar het tegendeel was waar. Ze dachten: die kunnen we uitknippen. Gevolg was dat ik bij Superunie en Jumbo van het schap af ging en nu probeer mijn weg terug te vinden. Mij maakt dat niet uit. Ik heb geen bazen die mij vertellen dat ik alle distributie in stand moet houden. Een deal moet voor alle partijen werken anders is het geen goede deal. Als ik in hun voorwaarden meega onder de kostprijs dan word ik ongelukkig en wordt het nooit een succes. Bij Superunie ben ik inmiddels terug in het schap.'



'Met open source kom je verder. Ik kan niet wachten op de dag dat Unilever hier ook mee aan de gang gaat.'

Jouw groene concurrent Seepje van een stel twintigers ligt wel bij de Albert Heijn.

'Dat is een enorme uitdaging. Hun flessen staan daar voor ruim 9 euro. En iedere week is er bij Albert Heijn wel een wasmiddel in de aanbieding en dat kost de helft. Dan moet je als consument van goede huize komen om de meerprijs te betalen omdat je het verhaal zo gaaf vindt. Ik gun het ze en hoop dat het lukt, maar het risico is dat ze afhankelijk van AH worden.'

Je bent niet de jongste meer voor een startup. Is dat een nadeel of een voordeel?

'Als startup moet je allrounder zijn. Ik denk dat ik in deze markt een hoop voordelen heb. Ik heb een betere achtergrond om hier een succes van te maken. Jonge ondernemers hebben wel voordeel als ze in een product zitten dat *disruptive* is. Voor een AirBnB heb je jonge gasten nodig die zeggen: we gaan alles anders doen.'

Wil je ooit weer terug naar het grote bedrijfsleven?

'Ik maak nu meer impact. Na een jaar krijg je van veel mensen uit je omgeving veel waardering voor wat je doet. Ik ben gelukkiger nu.'

Is uw bedrijf het waard?



De unieke, soms verborgen waarde van een bedrijf,
vraagt om een grondige persoonlijke analyse.

De adviseurs van ValuePro zijn gespecialiseerd in bedrijfswaarderingen en geven niet alleen inzicht in de waarde van uw bedrijf, maar maken tevens een grondige analyse van de aspecten die deze waarde beïnvloedt. Zo krijgt u optimaal zicht op de waarde en de beste prijs.

VALUEPRO

BEDRIJFSWAARDERING & ADVIES

THEMA



Bedrijfswaardering

HOE BEPAAL JE DE WAARDE VAN EEN BEDRIJF? Wat zijn de belangrijkste waardedrijvers? En waarom moet je op de waarde van minderheidsaandeel een afslag hanteren?

+ Brookz Business Valuation 50

Waarderen 3.0

BEDRIJFSWAARDERING IS DE AFGELOPEN JAREN een professionele tak van sport geworden. Maar hoe wordt de waarde van een bedrijf bepaald? En welke invloed heb je er als ondernemer op? ‘Als je je bedrijf wilt verkopen, moet je de waarde van je bedrijf altijd door de ogen van een koper zien.’

Het is natuurlijk verleidelijk om af en toe eens te dromen van een flinke verkoopopbrengst van je bedrijf – en veel ondernemers doen dat ook regelmatig. Hun bedrijf draait al jaren twee ton winst, ze nemen ook nog een ton *management fee* per jaar mee naar huis en op de tenniscub horen ze dat hun bedrijf moeiteloos acht keer de winst waard is. Ze gaan rekenen: 8 x 300.000 is 2,4 miljoen euro. Met een grote glimlach en vol goede moed stappen ze het verkoopproces in. Gemakshalve vergeten ze even dat de koper ook een salaris moet hebben, zodat die ton *management fee* buiten de berekening moet worden gehouden. Vervolgens komt de volgende *reality check*: op basis van de kenmerken van het bedrijf en de branche blijkt het bedrijf geen acht keer, maar hooguit vier keer de winst op te leveren. Dus zakt de waarde van de gehoopte 2,4 miljoen euro naar 800.000 euro. Nog niet echt een bedrag om de rest van je leven zorgeloos van te gaan rentenieren. ‘Zo’n scenario komt vaker voor dan je denkt’, zegt *Frank van Ee*, directeur van *corporate finance*-praktijk Alfa Consultants en bijna tien jaar *Register Valuator*. ‘De verkoopopbrengst wordt door een ondernemer regelmatig te hoog ingeschat dan de werkelijke, realistische waarde. Of de verkopende ondernemer

nou een bedrag hoort op de tenniscub, in zijn ondernemersnetwerk of dat hijzelf met Excel wat fabriceert, zo’n uitkomst gaat onvermijdelijk een eigen leven leiden. Het is dan aan ons om die rekensom te ontleden aan de hand van factoren die een rol spelen bij de bedrijfswaardering en daardoor een realistischere verwachting te creëren.’

Register Valuator

Van Ee draagt samen met zo’n 265 anderen de titel Register Valuator (RV), een financieel deskundige die gespecialiseerd is in de bepaling van de economische waarde van een onderneming. Hoewel het waarderen van bedrijven een relatief nieuw vakgebied is, heeft het al een behoorlijke professionaliseringsslag gemaakt. De opmars in Nederland werd kracht bijgezet door de oprichting van de beroepsvereniging Nederlands Instituut voor Register Valuatoren (NIRV, zie kader), het toevoegen van een tweejarige postdoctorale opleiding om de titel RV te mogen voeren en het volgen van verplichte, permanente educatie in het vakgebied. ‘Sinds begin jaren negentig, toen initiatiefnemers *Jan Vis* en *Joost Groeneveld* het vakgebied *business valuation* in Nederland actief op de kaart zetten, heeft het vak bedrijfswaardering een flinke

vlucht genomen’, aldus oprichter *Chris Denneboom* van ValuePro, een gespecialiseerd adviesbureau op het gebied van bedrijfswaardering, en bestuurslid van het NIRV. ‘Inmiddels is de titel RV in ons land een kwaliteitskeurmerk op het gebied van het berekenen van de economische waarde geworden, maar wij willen de naamsbekendheid nog meer vergroten. Het doel is om Register Valuator in de Van Dale opgenomen te krijgen.’

Daarnaast heeft ook het waarderen *an sich* een ontwikkeling doorgemaakt. Lange tijd werd de waardering van ondernemingen bekeken vanuit een boekhoudkundig gezichtspunt. Het nadeel hiervan is dat daarbij vooral wordt uitgegaan van het verleden en boekhoudkundige principes, die nog wel eens veranderen. De koper van een onderneming heeft natuurlijk geen enkele boodschap aan de historische resultaten, want deze geven geen enkele garantie voor toekomstig rendement. Geleidelijk is men tot het inzicht gekomen dat de toekomst de hoofdrol zou moeten spelen bij de waardering van een onderneming.

Realiteitsbesef

Register Valuatoren waarderen daarom tegenwoordig vrijwel altijd op basis van de *Discounted Cash Flow*-methode



‘Op basis van de kenmerken van het bedrijf en de branche blijkt het bedrijf geen acht keer, maar hooguit vier keer de winst op te leveren. Dan zakt de waarde van 2,4 miljoen naar 800.000 euro’

(DCF). Binnen die DCF-methode spelen toekomstige geldstromen dus de hoofdrol. Binnen deze rekenformules wordt rekening gehouden met investeringen in bedrijfsmiddelen en werkkapitaal. Daardoor geeft een waardebeoordeling volgens deze methode ook voor de toekomst een zinvolle uitkomst. Binnen de DCF-methode worden enkele methodes onderscheiden om de zogenaamde ‘vermogenskostenvoet’ te bepalen, ofwel het percentage dat uitdrukking geeft aan het risicoprofiel dat aan de geldstromen is verbonden. Bij de *Adjusted Present Value*-methode worden de toekomstige vrije geldstromen inclusief het belastingvoordeel wegens aftrek van rentekosten van vreemd vermogen contant gemaakt tegen de kostenvoet van het eigen ver-

mogen. Bij de WACC-methode worden de toekomstige geldstromen exclusief het belastingvoordeel wegens renteaftrek contant gemaakt tegen de gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet. Het belastingvoordeel wegens renteaftrek komt tot uiting in de gewogen gemiddelde vermogenskostenvoet. Bij de *cash to equity*-methode worden de toekomstige geldstromen die daadwerkelijk kunnen worden uitgekeerd aan de aandeelhouders contant gemaakt tegen de kostenvoet van het eigen vermogen.

‘Elke geldstroom heeft een bijbehorende vermogenskostenvoet’, legt Denneboom uit. ‘Als deze op de juiste wijze wordt toegepast, zullen de uitkomsten van de waardering op basis van de drie verschillende methodes niet of nauwe-

lijks afwijken. Een ondernemer hoeft wat mij betreft niet alle technische aspecten van deze rekenformules te kennen, maar enig inzicht in bedrijfswaardering kan absoluut geen kwaad. Anders blijft het een beetje hocus pocus. Bovendien helpt het ook voor wat realiteitsbesef over de waarde van je bedrijf.’

Denneboom ziet in de praktijk met enige regelmaat ondernemers en niet-ervaren adviseurs verstrikt raken in de complexiteit van de rekenmethodes. Daardoor blijft volgens hem datgene onderbelicht waar het uiteindelijk om draait: de onderneming zelf. Denneboom: ‘Het businessmodel, de marktpositie en de concurrentiepositie zijn veruit de belangrijkste variabelen voor de waardering van een onderneming.’

‘Het is uitermate belangrijk om de rekenmodellen af en toe even te laten rusten om te kijken wat er buiten gebeurt’

Strategische premie

Wat kunnen ondernemers zelf doen om de waarde van hun bedrijf te verhogen? De waarde van een bedrijf wordt door twee factoren bepaald: de vrije geldstromen en het risicoprofiel. Ondernemers kunnen de vrije geldstromen van hun bedrijf op drie manieren beïnvloeden, namelijk door het optimaliseren van het werkkapitaal, het beheersbaar houden van de kosten en simpelweg de omzet verhogen.

Het risicoprofiel van een bedrijf bestaat uit interne en externe factoren. Op de externe factoren hebben ondernemers weinig tot geen invloed, maar ze wegen wel mee in de uiteindelijke bedrijfswaardering. Gelukkig zijn er ook tal van ‘interne knoppen’ waar een ondernemer wel aan kan draaien. Jezelf overbodig maken, het managementteam versterken, voorspelbare omzet creëren en een gezonde spreiding van klanten zijn een aantal aspecten waardoor het risicoprofiel verlaagd wordt. En een verlaging van het risicoprofiel leidt doorgaans tot een verhoging van de waarde. Want hoe lager het ingeschatte risico van het bedrijf, hoe hoger de koper het bedrijf zal waarderen.

Daarnaast speelt ook nog het type koper mee in een bedrijfswaardering. Een

strategische koper kan vaak synergievoordelen behalen door de bedrijfsvername, bijvoorbeeld in de vorm van meer inkoopkracht of door het samenvoegen van afdelingen. Of hij krijgt in één klap toegang tot een compleet nieuwe markt of nieuwe klanten; iets waarvoor hij anders jarenlang had moeten buffelen. Het bedrijf kan voor zo’n koper veel meer waard zijn dan dat het voor de verkoper waard is. Die meerwaarde wordt ook wel de strategische premie genoemd en het is de kunst om tijdens de onderhandelingen die premie zoveel mogelijk te verzilveren. Bij bijvoorbeeld een MBI-kandidaat is er normaal gesproken geen sprake van synergievoordelen en is er dus ook geen strategische premie. Hij betaalt hooguit meer vanuit een emotioneel oogpunt: de koper is zo verliefd geworden dat hij het bedrijf koste wat kost wil kopen. Denneboom: ‘Je moet daarom de waarde van jouw bedrijf altijd door de ogen van een koper zien. Want voor een koper is het eigenlijk helemaal niet relevant wat de huidige eigenaar met het bedrijf van plan is en hoeveel verwachte waardecreatie daaraan vastzit. Nee, een koper wil weten wat het voor hém waard is en welk toekomstrendement hij eruit kan halen.

Daarnaast moeten verkopende ondernemers onthouden dat de waarde van het bedrijf geen harde uitkomst is, maar een vertrekpunt om de onderhandelingen in te gaan.’

Financierbaarheid

Rekensommen, berekeningen en formules kunnen de mooiste getallen produceren; maar uiteindelijk is er maar één cijfer dat er echt toe doet: de prijs die de verkoper ontvangt. Zeker in tijden waarin banken voorzichtig zijn met het verstrekken van leningen, is de financierbaarheid een belangrijk aspect bij het tot stand komen van de prijs. Een verkoper kan wel een goed onderbouwde vraagprijs van twee miljoen euro op papier hebben staan, maar als de beoogde koper met eigen middelen en een banklening niet verder komt dan een miljoen, is dat toch de realiteit waarmee de onderhandelingen beginnen. Werd er tien jaar geleden nog wel tot negentig (!) procent van de overnamesom gefinancierd door een bank, tegenwoordig mogen kopers al in hun handen knijpen met een aandeel van dertig procent door de bank. Door deze kleinere financiële hefboom zal er meer eigen vermogen aangetrokken moeten worden om de deal rond te krijgen. En moeilijke financierbaarheid drukt weer de uiteindelijke verkoopprijs. ‘Natuurlijk moet je als Register Valuator je rekenwerk goed doen en een goed onderbouwde rapport schrijven, maar het is net zo belangrijk om regelmatig uit het raam te blijven kijken’, zegt van Ee. ‘Daarmee bedoel ik dat er altijd een soort van *sanity check* moet zijn; strookt deze economische waarde die ik heb berekend met bijvoorbeeld *multiples* uit de markt of met de uitkomst van soortgelijke deals? Het is uitermate belangrijk om soms de rekenmodellen even te laten rusten om te kijken wat er buiten gebeurt. Is er überhaupt een koper te vinden die bereid is om een prijs te betalen die in de buurt komt van de uitkomst van mijn waardebeoordeling? Want voor een verkopende ondernemer telt niet de uitkomst van de waardebeoordeling, maar de uiteindelijke transactieprijs.’

NIRV

Het Nederlands Instituut voor Register Valuators (NIRV) is een beroepsvereniging die bestaat uit ruim tweehonderdvijftig erkende en gecertificeerde specialisten op het gebied van bedrijfswaardering. Alle bij de NIRV aangesloten waarderingsdeskundigen werken met een analytische methode waarbij naast historische cijfers vooral wordt gekeken naar de toekomstige geldstromen en de waarde-drijvers van een onderneming. De meest voorkomende waardebeoordeling heeft betrekking op de eigendomsoverdracht van aandelen in een onderneming. Dat kan gaan om verschillende vormen van bedrijfsverdracht, maar bijvoorbeeld ook om een waardebeoordeling in het kader van het uitkopen van een minderheidsaandeelhouder, een echtscheiding of de vererving van aandelen. Daarnaast speelt een Register Valuator (RV) ook een belangrijke rol bij fiscale kwesties en gerechtelijk geschillen waarbij economische schade is geleden. Het NIRV bestaat dit jaar 15 jaar en zette onlangs een belangrijke stap in de verdere professionalisering van de beroepsgroep van Register Valuators. De vereniging fuseerde met Stichting Waarderingsonderzoek ten behoeve van Bedrijf en Onderneming (SWBO). Het samengaan van NIRV en SWBO komt niet uit de lucht vallen. Voordat je je als RV kunt registreren, moet je namelijk een opleiding hebben gevolgd aan een instelling die door SWBO is geaccrediteerd. De stichting stelt daarnaast gedrags- en beroepsregels in, stelt eisen aan permanente educatie en heeft in een aparte stichting het tuchtrecht ondergebracht. Meer informatie op www.nirv.nl

NiRV 18 APRIL

van 13.00 tot 21.00 uur

jaarcongres

WORKSHOPS

LECTURES

NETWERKEN

DINER

Groot Kievitsdal
BAARN

LECTURE

Professor of Financial Management
University of Navarra

Pablo Fernandez

'The market Risk Premium and
risk free rate after the recession'

Deelname
kwalificeert voor
4 PE punten



1804 2018

WORKSHOP

Professor of Real Estate
Nyenrode Business Universiteit

Tom Berkhout

'De waardering van OG
bij een bedrijfswaardering'

PEPTALK

Bestsellerauteur
en managementspreker

Jos Burgers

'Een fan per dag'

WORKSHOP

Professor Business Valuation
Rijks Universiteit Groningen

Wim Holterman

'Definitie normaal werkkapitaal
bij een transactie'

Prijs 295 euro, waarde onschatbaar.

Meld u nu aan op
www.nirv.nl/nl/jaarcongres

Wat is een minderheidsbelang waard?

IN HET MKB KOMEN MINDERHEIDSBELANGEN REGELMATIG VOOR. Bijvoorbeeld bij het aan boord halen van een investeerder of bij een gedeeltelijke overname. Maar hoe waardeer je zo'n minderheidsaandeel? 'Dit is één van de lastigste onderwerpen in waarderingsland.'

Het waarderen van een minderheidsbelang verschilt vanaf de start niet heel veel van het waarderen van een bedrijf als geheel. Het venijn zit hem, zoals zo vaak, voornamelijk in de staart. In die afrondende fase van een waardering moeten *register valuers* een vertaalslag maken tussen de totale aandeelhouderswaarde enerzijds en de waarde van het minderheidsbelang van een aandeelhouder anderzijds. 'Veel ondernemers denken dat veertig procent van de aandelen gelijk staat aan veertig procent van de totale bedrijfswaarde, maar zo werkt het niet altijd', zegt *Frank van der Noll*, partner bij Berghout + MAS Accountants & Adviseurs. 'Je moet onder andere nog rekening houden de positie van de minderheidsaandeelhouder, welke zeggenschapsrechten bij dat aandelenpakket hoort, hoe verkoopbaar het minderheidspakket is en om wat voor soort aandelen het gaat.'

Type minderheidsaandeelhouder

Er zijn diverse manieren waarop iemand aan een minderheidsbelang 'komt'. Een MBI'er die zich inkoopt bij een onderneming en geleidelijk de tent overneemt, begint vaak met een minderheid van de aandelen. Of een investeringsmaatschappij die een kapitaalinjectie verschaft aan een startup bedingt een minderheidsbelang, omdat de ondernemer de kar moet trekken. Maar denk ook eens aan een

werknemer die als beloning een plukje aandelen krijgt. Of aan een familiebedrijf die het aandelenbelang uitsmeert over de hele familie, waardoor er allerlei 'kleine' aandeelhouders ontstaan. Stel je nu voor dat ieder van deze type aandeelhouders (MBI'er, investeringsmaatschappij, werknemer en familielid) hetzelfde aandelenpercentage van 25 procent in het hetzelfde MKB-bedrijf bezit. Dan lijkt de verwachting dat iedereen een aandelenpakket met dezelfde waarde in handen heeft, maar daar zit juist de crux van het waarderen van een minderheidsaandeel. 'Bij het waarderen van een minderheidsaandeel is de positie van de minderheidsaandeelhouder erg belangrijk', zegt *Guido Rooijackers*, partner bij Sman Business Value. 'Een investeerder geeft veelal de voorkeur aan een minderheidsbelang, maar wil wel invloed kunnen uitoefenen binnen een bedrijf. Daarom komt zo'n geldschietter vaak met een dichtgetimmerde aandeelhoudersovereenkomst, zodat ze meer in de melk te brokkelen hebben. Je kunt dus een minderheidsaandeelhouder zijn met enorm veel macht.'

Zeggenschap

In het onderzoek 'De waardering van minderheidspakketten' door Ron Sman, oprichter van Sman Business Value, worden drie soorten minderheidsposities aangestipt: de bewust gekozen positie, de

50%-aandeelhouderspositie en de lijdelijk geworden positie. De bewust gekozen minderheidspositie heeft in de regel van tevoren goed nagedacht over zijn positie als aandeelhouder. In deze categorie vallen de investeerders, maar ook *joint ventures* (samenwerkingsverbanden), familiebedrijven en *management buy-ins*.

De 50%-aandeelhouderspositie is bijzonder, omdat twee aandeelhouders de gehele zeggenschap vertegenwoordigen. In deze situatie dienen beide aandeelhouders goed met elkaar door een deur te kunnen, want anders ontstaat er onenigheid. Vaak leidt deze tweespalt tot een conflict, waardoor er een aandelenpakket van 50 procent van één van aandeelhouders verkocht moet worden om het probleem op te lossen. De lijdelijk geworden positie klinkt als een benarde staat, maar vaak belanden mensen zonder eigen toedoen in deze categorie. Denk aan de werknemer die als beloningscomponent een aandelenbelang in handen krijgt of iemand die via erving een percentage aandelen ontvangt. 'Bij het waarderen van een minderheidsaandeel moet je eerst bepalen welke positie iemand bekleedt in het totale spectrum van aandeelhouders', aldus Rooijackers, die onlangs werd uitgeroepen tot Business Valuator van het Jaar. 'Daarnaast bekijk je welke mate van zeggenschap verbonden is aan het aandelenpakket, want dat kan enorm verschillen. Van daaruit ga je re-



Minderheidskorting

De register valuator komt uit op een aandeelhouderswaarde van bedrijf X van €2.500.000. Er zijn drie aandeelhouders binnen het bedrijf. Jij hebt 22,5% van de aandelen in handen, aandeelhouder 2 heeft 55% en aandeelhouder 3 heeft 22,5%. Dit betekent dat jij geen zeggenschap kan uitoefenen, ook niet samen met aandeelhouder 3. De omvang van 22,5% is bovendien te klein om zelfs een statutenwijziging tegen te houden (hiervoor is een minderheid van 25% noodzakelijk). De register valuator vindt het volstrekte gebrek van mogelijkheden om een door de 55%-aandeelhouder geïnitieerde beslissing tegen te houden een zwaarwegend component. Hierdoor is ook de belangstelling voor het aandelenpakket van 22,5% buiten de kring van huidige aandeelhouders waarschijnlijk gering.

De register valuator komt daarom tot een minderheidskorting van 30%:

Totale waarde bedrijf X	€ 2.500.000
Evenredige waarde aandeel 22,5%	€ 562.500
Af: minderheidskorting 30%	€ 168.750
Waarde aandelenpakket	€ 393.750

‘Vaak is de beperkte zeggenschap bij een minderheidsbelang van grote invloed op de uitkomst onderaan de streep. Kortingen kunnen variëren tussen de 25 en 90 procent’

kenen met kortingen om tot de economische waarde van een minderheidsbelang te komen.’

Minderheidskorting

Die kortingen - of zoals register valuatoren ze noemen: afslagen - hebben betrekking op een paar zaken. Om de positie van het minderheidspakket te doorgronden, moet er rekening gehouden worden met het soort aandelen, de zeggenschapspositie van de aandeelhouder en factoren die van invloed zijn op de courantheid (verkoopbaarheid) van het minderheids-

pakket. Als een minderheidsaandeelhouder een aandelenpercentage van twintig procent in handen heeft, dat bestaat uit gewone aandelen (zie kader) met weinig zeggenschap en daardoor moeilijk over te dragen is, dan staat hij niet sterk. Deze *lack of control* (zeggenschap) en *lack of marketability* (courantheid) zorgen voor kortingen op de economische waarde van zijn aandelenpakket. Deze *discounts* zorgen er dus voor dat zijn minderheidsbelang minder waard wordt dan de evenredige waarde van het aandelenpakket (zie rekenvoorbeeld). ‘Vaak is de beperkte

zeggenschap bij een minderheidsbelang van grote invloed op de uitkomst onderaan de streep’, legt Van der Noll uit, die ook actief is als examiner voor het Nederlands Instituut voor Register Valuatoren (NIRV). ‘Uit onderzoek blijkt dat de kortingen variëren tussen de 25 en 90 procent, waarbij wordt verwezen naar rechtszaken waarin de waarde van het belang centraal stond. Zo’n afslag heeft een gigantische invloed op de waarde. Maar het waarderen van een minderheidsaandeel blijft één van de lastigste onderwerpen in waarderingsland.’

Waarderingstools

ER VERSCHIJNEN STEEDS MEER TOOLS op de markt waarmee iemand zelf de waarde van een bedrijf kan bepalen. Maar hoe bruikbaar en betrouwbaar zijn deze waarderingstools en wat zijn mogelijke valkuilen? Brookz deed een gebruikerstest met 2 veel gebruikte tools.

Wanneer u als ondernemer uw bedrijf wilt verkopen, bent u benieuwd naar de mogelijke (verkoop)waarde van uw bedrijf. Maar die waarde is niet alleen bij een koop- of verkooptraject van belang. Elke adviseur zal u kunnen vertellen dat u als ondernemer niet alleen op omzet en winst moet sturen, maar vooral op waardecreatie. En dan is het belangrijk om regelmatig te toetsen wat de actuele waarde van uw bedrijf is om van daaruit verder actie te ondernemen. Sinds enkele jaren zijn er een aantal (online) waarderingstool op de markt waarmee u zelf de waarde van en bedrijf kunt bepalen. Om inzicht te krijgen in de betrouwbaarheid en het gebruikersgemak van deze tools onderwierp Brookz twee van de meeste gebruikte tools aan een test. Daarbij zijn we uitgegaan van het volgende (fictieve) bedrijf:

Machinefabriek De Kogel

Oppericht: 1998

Omzet: 4 miljoen euro
(waarvan 30% recurring)

Brutowinst: 350.000 euro

Aantal medewerkers: 20 FTE

#1 Equidam

De waarderingstool van Equidam bestaat uit twee delen. Allereerst kun je een eenvoudige (gratis) *quick scan* invullen, die bestaat uit tien vragen. Na deze quick scan biedt het systeem de mogelijkheid om deze waardering te *finetunen* door het invoeren van aanvullende operationele en financiële informatie. Tijdens de quick scan vul je de basisinformatie over je bedrijf in, zoals omzet, aantal medewerkers, sector, levensfase en intellectueel eigendom. Daarna krijg je een indicatie van de waardering te zien, die het platform berekent op basis van vergelijkbare bedrijven die in de database opgeslagen zijn.

Om vervolgens de uitgebreide analyse te doen moet je eerst een (gratis) account aanmaken. Aan de hand van een vragenlijst worden vier deelgebieden behandeld: het team, het businessmodel, het product/de dienst en de markt en het intellectueel eigendom. Vanwege een aantal vragen krijg je de indruk dat de waarderingstool van Equidam zich voornamelijk op startups richt: 'Hoeveel kapitaal en tijd hebben de oprichters tot op heden collectief geïnvesteerd in de startup?' Na het invullen van maar liefst 56 vragen

rolt er een aangepaste waardering uit. Daarna is het de beurt aan de financiële data. De omzet over het afgelopen jaar, de operationele kosten, de loonkosten en overige operationele uitgaven moeten ingevoerd worden, waarna Equidam zelf de Ebitda uitrekent. Het financiële overzicht is nog uit te breiden met onder andere afschrijvingen, interest, belastingen, voorraden en te betalen rekeningen. Daarnaast kan er een eenvoudige balans ingevuld worden. Equidam berekent na het invoeren van de financiële gegevens aan de hand van vijf waarderingsmethodes vijf verschillende bedrijfswaarderingen, waaronder de DCF-methode met lange termijn groei en de DCF-methode met *multiples*. Uiteindelijk rolt er een gemiddelde waardering uit, die in het dashboard te zien is. Met een account kun je de ingevoerde gegevens eenvoudig wijzigen, waardoor je te allen tijde een actuele waardering hebt.

Eindoordeel

De waarderingstool van Equidam is helder, begrijpelijk en heeft een overzichtelijke vormgeving. Daarnaast is het systeem zeer gebruiksvriendelijk en is het invullen van alle bedrijfsgegevens, mits



van tevoren verzameld, een simpele invuloefening. Op basis van een aantal vragen lijkt Equidam vooral op startups gericht. Sommige vragen en te kiezen antwoorden passen niet bij een bedrijf dat al twintig jaar bestaat. Het systeem gaat wel in op de kasstromen, maar over bedrijfsrisico's als het aantal klanten en hun aandeel op de totale omzet of het percentage *recurring revenue* worden geen vragen gesteld. De waardering van onze machinefabriek op basis van de volledig ingevulde waarderingstool is **2.433.497 euro**. Voor een compleet waarderingsrapport (pdf) betaal je tussen de 59 en 89 euro per maand. www.equidam.com

#2 ValueMaat

De waarderingstool van ValueMaat is primair ontwikkeld voor financiële adviseurs die ondernemers bijstaan. Maar een bedrijfseigenaar kan er ook zelf mee aan de slag gaan. Na het aanmaken van een account, met een sms-authenticatie voor de veiligheid, kom je in je eigen dashboard terecht. Allereerst voeg je je

eigen bedrijf toe door het invullen van basisinformatie, waaronder oprichtingsjaar, rechtsvorm, aantal werknemers en sector.

Daarna volgen er nog twee stappen om tot de eerste waarde-indicatie te komen: het invoeren van de financiële informatie. Deze informatie bevat gegevens als omzet, kosten, belastingen en de activa en passiva. En niet alleen over het huidige jaar, maar met een *forecast* van vijf jaar. Het aardige van de ValueMaat-analyse is dat bij ieder in te vullen getal of vraag die je beantwoordt bovenin het scherm *real-time* een geschatte bedrijfswaardering wordt berekend. Zo krijg je inzicht in de invloed van de verschillende factoren op de waarde van je onderneming. Daarna is het de beurt aan de waardedrijvers; zeventien vragen die bepalen hoe groot het risicoprofiel van de onderneming is. Vragen als 'Hoeveel procent van de omzet wordt gegenereerd door de top-3 klanten met de meeste omzet?', 'Hoeveel procent van de omzet komt uit abonnementen of meerjarige contracten?', 'Wat is de gemid-

delde betalingstermijn, in dagen, van de openstaande debiteuren van uw bedrijf?' en 'In hoeverre is uw bedrijf afhankelijk van het management en key personeel?' zorgen voor een hogere of lagere totale bedrijfswaarde.

Met de ValueMaat-analyse kun je ook een *forecast* berekenen voor de waardeontwikkeling van je bedrijf. Na de uitgebreide 'quick scan' volgen er nog een aantal vragen voor een nauwkeurigere waarde-indicatie. Deze bestaat uit vijf onderdelen: financiële boekingen, winst en verlies, balans, geldstroom en instellingen, waar je de verwachte groei voor jouw branche kunt aanpassen. Deze *financials* lopen tot vijf jaar vooruit, zodat de waardebepaling op basis van toekomstige geldstromen bepaald kan worden. Het is een aanzienlijke lijst aan cijfers die je moet invoeren en als ondernemer moet je wel financieel onderlegd zijn, maar de waardebepaling wordt er wel beter onderbouwd door. Deze ingevulde forecast wordt door ValueMaat ook nog eens gefinetuned met cijfers en data uit externe bronnen (CBS, trendrapporten van de drie grootste banken, etc.).

Eindoordeel

ValueMaat is een complete waardereringstool. Je kunt zoveel data invoeren dat de aangeboden demonstratie geen overbodige luxe is. Door de overzichtelijke *layout* blijft het systeem begrijpelijk en gebruiksvriendelijk. Inhoudelijk wordt er voldoende ingegaan op de aspecten van bedrijfswaardering (de vrije kasstromen, het risicoprofiel en de toekomstige verdiensten) om een goed onderbouwd beeld van de waarde te krijgen. Met de tool bereken je niet alleen de geschatte bedrijfswaarde, maar ook een bandbreedte van de potentiële verkoopprijs.. Daarnaast worden de waardedrijvers in beeld gebracht en wordt de vijfjarige *forecast* van de winst en verlies, de balans en de kasstroom grafisch weergegeven. Kortom, een overzichtelijk rapport van de staat van je bedrijf. De waardering van onze machinefabriek op basis van uitgebreide analyse is **2.126.353 euro**. De kosten voor een waarderingsrapport bedragen 185 euro en dan ontvang je binnen 24 uur een pdf-document. www.valuemaat.com

Business Valuation 50

DE VIJFTIG BELANGRIJKSTE advieskantoren van Nederland op het gebied van bedrijfswaardering. Het betreft hier zelfstandige advieskantoren die zich voornamelijk richten op MKB-bedrijven.

Accuracy Corporate Finance

Plaats Schiphol
Profiel Internationaal adviesbureau gespecialiseerd in financiering en bedrijfswaardering
Website www.nl.accuracy.com

AenF Partners

Plaats Utrecht
Profiel Onafhankelijke fusie- en overname-specialist die zich ook bezig houdt met bedrijfswaarderingen
Website www.aenfpartners.nl

Aeternus

Plaats Venlo, Eindhoven
Profiel Onafhankelijk corporate finance bedrijf en expert op het gebied van bedrijfs-waardering en bedrijfsfinanciering
Website www.aeternuscompany.nl

Alfa Fusies en Overnames

Plaats Nijkerk
Profiel Advieskantoor gespecialiseerd in waardebeoordeling en de begeleiding bij de aan- en verkoop van ondernemingen
Website www.alfa.nl

Baker Tilly Berk

Plaats Landelijk
Profiel Accountants- en belastingadvieskantoor met een gespecialiseerde unit voor bedrijfswaardering
Website www.bakertillyberk.nl

BDO M&A

Plaats Utrecht
Profiel Advieskantoor op het gebied van accountancy, belastingadvies met een gespecialiseerde unit voor bedrijfswaardering
Website www.bdo.nl

Boer & Croon Corporate Finance

Plaats Amsterdam
Profiel Onafhankelijk corporate finance kantoor en expert op het gebied van bedrijfswaardering en bedrijfsfinanciering
Website www.bccf.nl

BHP & Co

Plaats Amsterdam
Profiel Onafhankelijk Valuation en M&A advieskantoor
Website www.bhpc.co

BrightOrange

Plaats Nieuwegein
Profiel Zelfstandig corporate finance adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfswaardering
Website www.brightorange.nl

Centrum voor Bedrijfsopvolging

Plaats Maartensdijk
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsopvolgingen en bedrijfswaarderingen
Website www.cvbinfo.nl

Crop Corporate Finance

Plaats Amersfoort
Profiel Middelgroot onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsopvolgingen en bedrijfswaarderingen
Website www.crop.nl

CFS

Plaats Zeist
Profiel Specialist op het gebied van ondernemingsstrategie, fusie en overname en waardebeoordeling
Website www.cfands.com

‘De inhoudelijke discussie staat bij ons centraal’

Sman Business Value is al ruim 25 jaar actief als een onafhankelijk en gespecialiseerd waarderingskantoor. Opdrachten hebben betrekking op ondernemingswaardering, bedrijfsoverdracht en economische schadebepaling. Wij geven inzicht in de huidige en toekomstige waarde van een bedrijf.’

Sman Business Value is gevestigd in een modern kantoorpand op IJburg. De drie vennoten zijn allen ervaren waarderingsspecialisten: Guido Rooijackers, Peter Hoiting en Arjen Sparrius. Daarvan werd Rooijackers afgelopen december door zijn vakgenoten zelfs uitgeroepen tot Business Valuator van het jaar. Rooijackers: ‘In vergelijking met 25 jaar geleden is de aandacht voor bedrijfswaardering als specialisme flink toegenomen. Dat komt vooral omdat het hele bedrijfsleven veel complexer is geworden en de regelgeving vanuit de overheid een stuk strenger. Ook bij de Belastingdienst zit steeds meer kennis en expertise op het gebied van bedrijfswaardering. Met name bij bedrijfsoverdrachten binnen de familie zitten ze er bovenop. Je moet als overdragende ondernemer echt met een goed onderbouwde bedrijfswaardering komen. Anders belandt je onvermijdelijk in een stevige discussie.’

Emoties

De aard van de waarderingsoopdrachten is heel divers. Rode draad is dat het merendeel van de cases betrekking heeft op een conflict. Hoewel zakelijk van aard, spelen emoties daarbij ook een rol. Sparrius vertelt over een echtscheiding die vier jaar geleden werd uitgesproken. Daarbij werd een onderneming aan de man toebedeeld voor een indertijd door de accountant vastgesteld bedrag. Recentelijk werd deze onderneming verkocht voor een aanzienlijk hogere waarde. Sparrius: ‘Dit riep natuurlijk vragen op bij de ex-echtgenote. We zijn erin gedoken en kwamen erachter dat de indertijd betrokken accoun-



tants geen rekening hadden gehouden met het feit dat er al een paar jaar vrij hoge ontwikkelkosten direct ten laste van de inmiddels sterk groeiende bedrijfsresultaten waren genomen. Zelfs bij de laagste uitkomst van onze schaduwwaardering bleek méér dan 25 procent verschil te bestaan met de waarde in het scheidingsconvenant. Uiteindelijk is er een nieuwe regeling getroffen en heeft de vrouw alsnog een redelijk deel van de gerealiseerde verkoopwinst gekregen.’

Inzicht in waarde

Het waarderen van een bedrijf gaat vooral over toekomst. Technologische ontwikkelingen spelen daarbij een grote rol. En dat leidt soms tot bijna existentiële discussies met opdrachtgevers. Hoiting: ‘Ik zat onlangs bij een grote autodealer in

verband met een schadezaak. Voor de omvang van de schade is de toekomst van het dealerbedrijf relevant. Er speelt heel veel op dat terrein, dat moet goed in de berekeningen betrokken worden. Het is niet vanzelfsprekend om uit te gaan van rooskleurige groeiscenario's. Want hoe ziet zo'n bedrijf er over tien jaar uit? Bestaat het dan nog wel in deze vorm? En wat kan een ondernemer doen om te voorkomen dat zijn bedrijf irrelevant wordt?' Het beantwoorden van dit soort vragen is volgens Hoiting de essentie van een goede bedrijfswaardering. 'Cijfers zijn belangrijk, maar de inhoudelijke discussie staat bij ons centraal. Juist daarmee krijg je inzicht in de huidige en toekomstige waarde van een bedrijf.'

Meer informatie www.sman.nl

Business Valuation 50

Chestnut

Plaats Amsterdam, Den Haag
Profiel onafhankelijke fusie- en overname-specialist die zich ook bezig houdt met bedrijfswaarderingen
Website www.chestnut.nl

Claassen Moolenbeek & Partners

Plaats Eindhoven
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in strategie, bedrijfsverdracht en financiering
Website www.cmenp.nl

Crowe Horwath

Plaats Amsterdam, Rotterdam, Nijmegen
Profiel Middelgrote organisatie op het gebied van accountancy, belastingadvies, juridische zaken, corporate finance en bedrijfswaardering
Website www.crowehorwath.net

De Hooge Waarder

Plaats Alkmaar, Beverwijk, Heerhugowaard, Haarlem
Profiel Vooruitstrevend full-service accountantskantoor met o.a. advies op het gebied van bedrijfswaardering
Website www.dehoogewaarder.nl

De Jong en Laan Corporate Finance

Plaats Zwolle
Profiel Regionaal accountants- en belastingadvieskantoor met een gespecialiseerde unit voor bedrijfswaardering
Website www.jonglaan.nl

Deloitte Financial Advisory

Plaats Amsterdam
Profiel Internationaal advieskantoor op het gebied van accountancy, belastingadvies met een gespecialiseerde unit voor bedrijfswaardering
Website www.deloitte.nl

De Valck Dealmakers

Plaats Heerenveen
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsverdrachten en bedrijfswaarderingen
Website www.devalckdealmakers.nl

Diligence

Plaats Veenendaal
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsverdrachten en bedrijfswaarderingen
Website www.diligence.nl

DRV Corporate Finance

Plaats Breda, Goes, Rotterdam
Profiel Begeleidt en adviseert bij de aankoop en verkoop van ondernemingen en bij het waarderen en financieren van bedrijfsactiviteiten
Website www.driv.nl

Elysee Corporate Finance

Plaats Veenendaal
Profiel Onafhankelijk advieskantoor gespecialiseerd in koop, verkoop, financiering en waardering van ondernemingen
Website www.elysee-accountants.nl

Ernst & Young Transaction Advisory Service

Plaats Amsterdam
Profiel Internationaal advieskantoor op het gebied van accountancy, belastingadvies met een gespecialiseerde unit voor bedrijfswaardering
Website www.ey.nl

ESJ Corporate Finance

Plaats Amsterdam
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsverdrachten en bedrijfswaarderingen
Website www.esj.nl

Factor Bedrijfsovernames

Plaats Almelo
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsverdrachten en bedrijfswaarderingen
Website www.factorbedrijfsovernames.nl

Grant Thornton

Plaats Rotterdam
Profiel Internationaal advieskantoor op het gebied van accountancy, belastingadvies met een gespecialiseerde unit voor bedrijfswaardering
Website www.gt.nl

Hermes Advisory

Plaats Amsterdam
Profiel Adviesbureau gespecialiseerd in financiële expertise ter ondersteuning bij geschillen
Website www.hermes-advisory.com

HLB Matchers

Plaats Waalwijk
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsverdrachten en bedrijfswaarderingen
Website www.hlb-matchers.nl

Imap Nederland

Plaats Capelle aan den IJssel
Profiel Onafhankelijk corporate finance en consultancy kantoor gericht op de middenmarkt
Website www.imap.nl

Iris Corporate Finance

Plaats Capelle aan den IJssel
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsverdrachten, financiering en bedrijfswaarderingen
Website www.iriscf.nl

JAN Overnames & Waarderingen

Plaats Weesp, Landmeer
Profiel Zelfstandig onderdeel van JAN Accountants gespecialiseerd in bedrijfsovernames en waarderingen
Website www.jan.nl

‘We zien weer kuddegedrag’

JAN© Bedrijfsadviseurs is de gespecialiseerde afdeling van JAN© die zich bezig houdt met overnames en waarderingen, herstructurering en financieringen. Adviseur Geert Hoedjes ziet steeds kortere waarderingsperiodes. ‘Hoe realistisch is eeuwige groei?’

JAN© is een middelgroot accountants- en advieskantoor met vier vestigingen in de Randstad. Binnen deze organisatie houdt het team Bedrijfsadvies zich vooral bezig met het combineren van de disciplines overnames en waarderingen, herstructurering en financieringen. Met name op het gebied van bedrijfsovernames en waarderingen is het op dit moment razend druk. Adviseur en waarderingsspecialist Geert Hoedjes, de afgelopen jaren betrokken bij vele (familie)overnames, MBI's, MBO's en waarderingsvraagstukken: ‘Qua timing is dit een ideaal verkoopmoment. Er is onvoorstelbaar veel geld in de markt dat op zoek is naar rendement. Daarnaast hebben veel bedrijven een paar mooie jaren achter de rug en zijn de vooruitzichten onverminderd gunstig. Mooier gaat het waarschijnlijk niet worden.’



Geert Hoedjes

Minderheidsafslag

Meer activiteit op de overnamemarkt betekent ook meer waarderingsoopdrachten van ondernemers die van plan zijn hun bedrijf te verkopen. Dat hoeft overigens niet altijd om een volledige verkoop te gaan. Volgens Hoedjes zijn er op dit moment ook veel ondernemers die een gedeelte van hun bedrijf willen verkopen. Dit om bijvoorbeeld alvast een stuk vermogen naar privé te halen. Daarnaast worden er ook aandelen aan het personeel verkocht om ze langer aan het bedrijf te binden. Voor de waardering van deze minderheidsbelangen kan niet zonder meer een evenredig percentage van de volledige ondernemingswaarde worden genomen. Hoedjes: ‘Over het algemeen

vindt er een afslag plaats. Die is afhankelijk van de mate van zeggenschap van de minderheidsaandeelhouder en zijn of haar invloed op het dividendbeleid. In sommige gevallen kan die minderheidsafslag wel oplopen tot 30 of 40 procent van het aandelenpakket.’

Prijsopdrijvend effect

Een ander actueel waarderingssissue is de lengte van de rekenperiode en de restwaarde van het bedrijf. Hoedjes: ‘Is het op dit moment realistisch om uit te gaan van eeuwige groei en een restwaarde die soms wel vijftig procent van de ondernemingswaarde kan bedragen? Ik denk het niet. De economie is nu *booming*, maar dat kan over drie jaar weer heel anders zijn. In de

praktijk werkt Hoedjes daarom bij waarderingen ook met kortere rekenperiodes, waarbij je het bedrijf in feite als een project gaat waarderen. ‘Dat geeft meer houvast.’ In de huidige markt ziet Hoedjes overigens dat de uiteindelijk betaalde prijzen regelmatig 20 tot 30 procent boven de waarderingen liggen. Dat is soms voor een deel te verklaren vanuit synergievoordelen, maar het is vooral het prijsopdrijvend effect van vele kopers die vechten om één bedrijf. Hoedjes: ‘Wat transactiepreizen betreft zien we weer hetzelfde kuddegedrag als tien jaar geleden. En we weten allemaal hoe dat is afgelopen.’

Meer informatie
www.jan.nl/jan-bedrijfsadvies

Business Valuation 50

JBR

Plaats Zeist
Profiel Onafhankelijk managementadviesbureau met een gespecialiseerde unit voor corporate finance en bedrijfswaarderingen
Website www.jbr.nl

KPMG

Plaats Amstelveen
Profiel Internationaal advieskantoor op het gebied van accountancy, belastingadvies met een gespecialiseerde unit voor bedrijfswaardering
Website www.kpmg.com

Maasdael Corporate Finance

Plaats Rotterdam
Profiel Onafhankelijk advieskantoor gespecialiseerd in koop- of verkoop van een onderneming, (her) financiering en bedrijfswaardering
Website www.maasdael.nl

Marktlink Fusies & Overnames

Plaats Deventer, Amsterdam, Gouda
Profiel Onafhankelijke fusie- en overname-specialist die zich ook bezig houdt met bedrijfswaarderingen
Website www.marktlink.nl

Match Plan Corporate Finance

Plaats Den Haag, Tilburg
Profiel Onafhankelijk advieskantoor gespecialiseerd in koop- of verkoop van een onderneming, (her) financiering en bedrijfswaardering
Website www.matchplan.nl

Mazars Accountants en Adviseurs

Plaats Rotterdam
Profiel Landelijk advieskantoor op het gebied van accountancy, belastingadvies met een gespecialiseerde unit voor o.a. bedrijfswaardering
Website www.mazars.nl

NexyZ

Plaats Amsterdam
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in strategie, financiering en bedrijfsverkoop van ICT-bedrijven
Website www.nexyz.nl

PKF Wallast

Plaats Amsterdam, Rotterdam, Delft, Woerden
Profiel Middelgroot advieskantoor op het gebied van accountancy, belastingadvies met een gespecialiseerde unit voor o.a. bedrijfswaardering
Website www.pkfwallast.nl

Present Value Corporate Finance

Plaats Amersfoort
Profiel Onafhankelijk adviesbureau op het gebied van fusies en overnames, bedrijfsopvolging, bedrijfswaarderingen en financieringsvraagstukken
Website www.presentvalue.nl

PWC

Plaats Amsterdam
Profiel Internationaal advieskantoor op het gebied van accountancy, belastingadvies met een gespecialiseerde unit voor bedrijfswaardering
Website www.pwc.nl

RSM Evaluent

Plaats Haarlem
Profiel Zelfstandig onderdeel van RSM Transaction Services en gespecialiseerd in bedrijfswaarderingen
Website www.rsmnl.nl

Sman Business Value

Plaats Amsterdam
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in ondernemerswaardering
Website www.sman.nl

Solveigh

Plaats Rotterdam
Profiel Onafhankelijk en internationaal opererend adviesbureau gespecialiseerd in fusies en overnames, financiering en bedrijfswaardering
Website www.solveigh.nl

Sophista Fusie en Overnames

Plaats Alkmaar
Profiel Advieskantoor gespecialiseerd in fusies en overnames, financiering en bedrijfswaardering
Website www.sophista.nl

Talanton

Plaats Amsterdam
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in ondernemerswaardering
Website www.talanton.nl

ValuePro

Plaats Haarlem
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in ondernemerswaardering
Website www.valuepro.nl

Van Duyn van der Geer

Plaats Noordwijk
Profiel Advieskantoor op het gebied van accountancy, belastingadvies met een gespecialiseerde unit voor o.a. bedrijfswaardering
Website www.vdvdg.nl

Van Oers Corporate Finance

Plaats Breda
Profiel Onafhankelijk advieskantoor gespecialiseerd in fusies en overnames, financiering en bedrijfswaardering
Website www.vanoers-cf.nl

Wingman Business Valuation

Plaats Utrecht
Profiel Onafhankelijk advieskantoor gespecialiseerd in fusies en overnames, financiering en bedrijfswaardering
Website www.wingman.nl

‘Waarderen is een vak’

ValuePro uit Haarlem is een onafhankelijk kantoor gespecialiseerd in bedrijfswaardering. Partners Chris Denneboom en Jeroen de Heer kijken niet alleen naar de cijfers, maar vooral naar het businessmodel van een bedrijf. ‘De commerciële analyse staat voorop.’

ValuePro is een goed voorbeeld van een gespecialiseerd waarderingskantoor dat is voortgekomen uit de professionalisering van bedrijfswaardering als zelfstandige discipline. Het kantoor werd 5 jaar geleden opgericht door Chris Denneboom, al ruim twintig jaar bezig met bedrijfsovernames, waarderen en financieren van ondernemingen en in 2016 door zijn collega's uitgeroepen tot *Business Valuator of the Year*. Samen met zijn nieuwe zakenpartner Jeroen de Heer (voorheen ruim tien jaar actief als corporate finance adviseur) richt hij zich volledig op bedrijfswaardering in de breedste zin van het woord. Denneboom: ‘Dat kan gaan om een waardebeoordeling in het kader van een bedrijfsverkoop of overname. Maar als geregistreerd gerechtelijk deskundige worden we ook gevraagd als onafhankelijk waarderingspecialist bij echtscheidingen, partneruitkoop of andere juridische geschillen. Onze kracht bij dit soort geschillen is dat we een waardering altijd praktisch benaderen. Dus geen dikke rapporten, maar gewone mensentaal, die door een rechter ook goed te begrijpen is.’

Specialisme

Zowel Denneboom als De Heer zien dat bedrijfswaardering steeds meer een specialisme is geworden. De Heer: ‘Je ziet dat er zelfs bij de Belastingdienst inmiddels een aantal mensen werken die de opleiding voor Registor Valuator hebben gevolgd. Op zich een goede zaak want daarmee hanteert iedereen in ieder geval dezelfde methodiek.’ Dat wil overigens niet zeggen dat er geen discussies



Jeroen de Heer

Chris Denneboom

meer zijn. Denneboom: ‘Juist de laatste tijd liggen ondernemers regelmatig met de fiscus overhoop over de waarde van hun bedrijf in het kader van de bedrijfsopvolgingsregeling (BOR). De fiscus eist tegenwoordig een onderbouwde waardebeoordeling van ondernemers, op basis van de Discounted Cashflow (DCF). Maar voert daarnaast ook zelf een eigen waardering uit, die vaak hoger uitvalt. Dat levert soms pittige discussies op.’

Geheim van het bedrijf

Naast waarderingen in het kader van geschillen zitten Denneboom en De Heer ook regelmatig met de ondernemer zelf om tafel. Dan gaat het om waarderingen

in het kader van fusie, overname of verkoop. Of gewoon een nulmeting om van daaruit te werken aan de waarde-optimalisatie van het bedrijf. De Heer: ‘Daarbij kijken we uiteraard naar cijfers maar belangrijker is de commerciële analyse: wat zijn de sterke en zwakke punten, waarom doen ze het beter dan vergelijkbare bedrijven in dezelfde markt?’ Denneboom: ‘Ik vind het daarom ook belangrijk om een bedrijf van binnen te zien en met de ondernemer of het management te praten. Want in feite ben je op zoek naar het geheim van het bedrijf: wat maakt deze onderneming bijzonder?’

Meer informatie www.valuepro.nl

‘Een bedrag gaat snel tussen de oren zitten’

Door de aantrekkende overnamemarkt hebben waarderingsspecialisten Martijn Ceelaert en Jeroen te Wierik het drukker dan ooit. De adviseurs van BDO M&A moeten daarbij regelmatig te optimistische verwachtingen temperen. ‘Dan hoor ik minimaal 6 keer de winst. Maar welke winst bedoel je dan?’

De waarderingspraktijk van BDO M&A heeft altijd wel een constante stroom aan opdrachten. Want geschillen, ruzies en scheidingen zijn er zowel in goede als slechte tijden, net zoals waardebeoordelingen voor fiscale en jaarrekeningdoeleinden. Maar nu de overnamemarkt inmiddels weer bijna op recordhoogte staat, is ook het aantal bedrijfswaarderingen vanuit de transactiepraktijk fors toegenomen. Aangetrokken door de grote vraag van met name private equity en strategische kopers, oriënteren steeds meer ondernemers zich op een mogelijke verkoop van hun bedrijf.

Voorzichtig

En één van de eerste vragen die volgens BDO-adviseurs Martijn Ceelaert en Jeroen te Wierik daarbij wordt gesteld is: wat is mijn bedrijf waard? Ceelaert: ‘Wat je dan als adviseur zeker niet moet doen is je laten verleiden tot het noemen van een grove indicatie. Want terecht of niet: zo’n getal gaat direct tussen de oren zitten.’ Collega Te Wierik vult aan: ‘Juist in zo’n beginstadium moet je heel voorzichtig zijn. Ik was laatst bij een familiebedrijf met verkoopplannen en dan roept iemand van de raad van advies ineens: minimaal 6 keer de winst. Maar welke winst bedoel je dan? Nettowinst, brutowinst, Ebit of Ebitda? En is het ondernemingswaarde of aandelenwaarde? Je moet dit soort vragen direct even helder maken,

anders blijft zo’n opmerking hangen en krijg je dat later in het proces op je bord.’

Gericht op familiebedrijven

Ceelaert en Te Wierik maken deel uit van BDO M&A, een team van 36 professionals, die ondernemers adviseren op het gebied van fusies en overnames, waardebeoordelingen en financieringen. BDO in zijn geheel is zowel in Nederland als wereldwijd de vijfde speler op het gebied van accountancy. In Nederland werken er 2.400 mensen bij het bedrijf, dat het familiebedrijf en MKB als primaire doelgroep heeft. BDO M&A opereert door heel Nederland, waarbij de adviseurs verdeeld zijn over de locaties Utrecht, Eindhoven en Rotterdam. Ceelaert: ‘Onze kracht is dat we dicht bij de ondernemer staan. Daarbij is de persoonlijke benadering voor ons heel belangrijk, wij zitten als het moet aan de keukentafel en spreken de taal van de ondernemer.’ Met name omdat het bij BDO vaak om familiebedrijven gaat komen er bij een waardering en overdracht ook vaak emoties om de hoek kijken. Te Wierik: ‘Daar moet je heel zorgvuldig mee omgaan, zeker bij een overdracht binnen de familie. Het gaat in zo’n geval niet alleen om de zoon of dochter die het bedrijf overneemt, maar ook om de andere kinderen. Is de prijs wel marktconform, is de beoogde opvolger wel geschikt, wat wordt de rol van de stille aandeelhouders? Daar wor-

den vaak veel verschillende expertises binnen BDO voor ingezet om zo’n proces in goede banen te leiden.’

Rendement en risico’s

Veel ondernemers gebruiken bij het inschatten van de waarde van hun bedrijf vuistregels of verwijzen naar hun eigen vermogen. Maar het vaststellen van de marktwaarde van een bedrijf is volgens beide adviseurs echter een complexer vraagstuk. De meest gangbare methode om een bedrijf te waarderen is de Discounted Cashflow Methode, gebaseerd op contant gemaakte toekomstige kasstromen. De twee belangrijkste elementen in een goed onderbouwde waardering zijn volgens Ceelaert rendement en risico’s. ‘Bij rendementen kan je denken aan bedrijfsresultaten, maar ook aan benodigde investeringen in activa en werkkapitaal. Bij risico’s gaat het om afhankelijkheden, zoals van het management, klanten en leveranciers maar ook om de flexibiliteit van de onderneming om snel te reageren op marktveranderingen.’

Waarde maximaliseren

Ondernemers die de waarde van hun bedrijf willen maximaliseren moeten er volgens Te Wierik al ver voor een gewenste verkoop naar streven om de risico’s zo laag mogelijk te maken, en de kasstromen zo hoog mogelijk. Te Wierik: ‘Risico’s beperk je door bijvoorbeeld



Martijn Ceelaert

Jeroen te Wierik

‘Het gaat niet om de overeenkomsten, maar juist om wat een bedrijf onderscheid van andere bedrijven. Daarin zit juist de toegevoegde waarde.’

de afhankelijkheid van de onderneming van één persoon te verlagen door een breed management te vormen. De kasstromen verhoog je door te sturen op bedrijfsresultaat in plaats van omzet, door het benodigde werkkapitaal in de grip te houden, en door rationele (waarde-toevoegende) investeringen te doen.’

Waardering en prijs zijn overigens twee verschillende grootheden. Ceelaert: ‘Een bedrijfswaardering is een onderbouwde analyse, de uiteindelijke prijs is het resultaat van onderhandelingen. Daarbij kan de verkoopprijs hoger (of lager) uitvallen, bijvoorbeeld door mogelijke synergievoordelen voor de koper, door de onder-

handelingspositie of door het prijsopdrijvende effect van concurrentkopers.’

Toegevoegde waarde

Kijkend naar de toekomst van de bedrijfswaardering denken zowel Ceelaert als Te Wierik dat technologie en vooral data een steeds grotere rol gaan spelen in hun vak. Ceelaert: Er komt steeds meer data beschikbaar over de waardering en verkoopprijzen van MKB-bedrijven, zowel over onze eigen transacties als via externe databases. Daarmee kunnen we vooral beter benchmarken. Tevens kan technologie ingeschakeld worden om efficiënter de voor een waardebepalings-

benodigde informatie boven water te krijgen. Te Wierik ziet de laatste tijd ook online waarderingstools op de markt verschijnen. Vooralsnog beschouwt hij dat niet als een bedreiging. Te Wierik: ‘Voor zover dit soort eenvoudige tools het denken over waarde en waardecreatie stimuleren zie ik ze als een nuttige aanvulling. Maar uiteindelijk is waardering vooral maatwerk. Het gaat niet om de overeenkomsten, maar juist om wat een bedrijf onderscheid van andere bedrijven. Daarin zit juist de toegevoegde waarde.’

Meer informatie: www.bdo.nl

‘Waarderen doe je altijd door de bril van een koper’

Bij Marktlink Fusies & Overnames wordt niet alleen naar de uitkomst van een waardering gekeken, maar ook hoe die waarde verzilverd kan worden. ‘Wie zijn de potentiële kopers, op welke manier is de overname van het bedrijf te financieren en hoe ziet de opbouw van de verkoopprijs eruit?’

Nu de rookwolken van de economische crisis zijn opgetrokken, begeven ondernemers zich weer volop richting de overnamemarkt. De uitgestelde verkoopplannen worden weer uit de ijskast gehaald, investeringsvehikels willen hun opgehaalde kapitaal graag laten renderen in mkb-bedrijven en voor kopers is de rente op financiering van een overname laag. Hoewel al tientallen jaren de verwachting in de lucht hangt dat de babyboomgeneratie nu toch wel echt met hun bedrijf de boer op moet, zien *Ronald van der Graaf* en *Jeroen Oldengarm* van Marktlink Fusies & Overnames ze voorsnog maar mondjesmaat. Wel zien ze een stijging in het aantal jongere serieondernemers die hun bedrijf in de etalage willen zetten, wint de pre-exit aan populariteit en komt er steeds meer interesse vanuit het buitenland voor Nederlandse MKB-ondernemingen. Drukke tijden voor Van der Graaf en Oldengarm: ‘Vorig jaar hebben we zo’n 60 aan- en verkooptransacties gerealiseerd, hebben we ons team uitgebreid met ongeveer zestien nieuwe medewerkers en weten ondernemers met een overnamewens ons nog beter te vinden.’

Waardecreatie

Marktlink Fusies & Overnames is een adviesbureau op het gebied van aan- en

verkoop van bedrijven. Al sinds 1996 timmert Marktlink aan de weg, wat resulteert in vier vestigingen (Amsterdam, Deventer, Gouda, 's Hertogenbosch) met een landelijke dekking, een groot internationaal netwerk en een - naar eigen zeggen - slagingskans van 95 procent voor ondernemers met serieuze aan- en verkoopplannen. ‘Wat wij voor ondernemers doen is oplossingen aandragen’, legt Oldengarm uit. ‘Een ondernemer die bij ons aanklopt, wil iets met zijn bedrijf. Dat kan bijvoorbeeld een volledige verkoop van zijn bedrijf over twee jaar zijn, of het binnenhalen van een investeerder om de beoogde tractie te realiseren.’

Het waarderen van een bedrijf gebeurt bij Marktlink dan ook voornamelijk binnen een overnamesetting. Van der Graaf en Oldengarm zijn twee van de vier actieve Register Valuators (RV) binnen Marktlink. Volgens het duo sturen veel ondernemers wel op financiële data, maar weten ze vaak niet wat de échte waardecomponenten van hun bedrijf zijn. Het kennisniveau van de gemiddelde ondernemer op het gebied van *business valuation* is de afgelopen jaren wel omhoog gegaan, maar dat ze de vrije geldstromen moeten verhogen en het risicoprofiel moeten verlagen om waarde te creëren is onvoldoende bekend. Van der Graaf: ‘Sommige ondernemers halen hun

schouders op als wij vragen waarom een debiteur niet binnen dertig dagen betaald in plaats van zestig dagen. “Zolang ze maar betalen”, klinkt het vaak als weerwoord. Maar ze realiseren zich niet dat die halvering een substantiële impact op de vrije geldstromen kan hebben en dus voor een flinke waardevermeerdering kan betekenen.’

Pre-exit

Bij het waarderen van een bedrijf kijkt het Marktlink-duo naar onder andere werkkapitaal, financiële cijfers, omzetgroei, klantenspreiding en hoe ondernemerafhankelijk het bedrijf is. Maar tegenwoordig is nog een aspect van levensbelang: hoe groot is de slagkracht op het gebied van innovatie van de onderneming? ‘De levenscyclus van een bedrijf zie je steeds korter worden’, aldus Van der Graaf. ‘Dus is het voor een onderneming ontzettend belangrijk dat het meebeweegt en zich snel aanpast aan nieuwe ontwikkelingen in de markt. Wij kijken bij een waardebeoordeling daarom ook nadrukkelijk naar de innovatiekracht van een bedrijf. Een koper wil tegenwoordig een bedrijf kopen dat kan inspringen op een nieuwe trend of op tijd de bakens kan verzetten.’

Door de professionalisering van bedrijven is een vroege verkoop van een gedeelte van de onderneming in opkomst. Met



Ronald van der Graaf

Jeroen Oldengarm

een zogenaamde pre-exit verkoopt de ondernemer een deel van zijn aandelen aan (vaak) een investeerder. Dit betekent dat hij een belangrijk gedeelte van het zakelijk vermogen dat in het bedrijf vastzit, verzilvert en daardoor grotendeels privé veiligstelt. Mocht het bedrijf flink gegroeid zijn, dan is het tijd voor het tweede deel van de pre-exit: het bedrijf volledig verkopen. Niet zelden valt in deze fase de prijs van het aandelenpakket veel

hoger uit omdat de onderneming fors is gegroeid. Sterker nog, in veel gevallen is de gecombineerde opbrengst van de twee transacties substantieel hoger dan wanneer het bedrijf in één klap was verkocht. 'Cashen is geen vies woord meer onder ondernemers', zegt Oldengarm. 'Daarnaast zie je dat het aantal investeerders in de afgelopen jaren explosief is gestegen, waardoor er simpelweg meer kapitaal op de overnamemarkt beschikbaar is. Des-

'Sommige ondernemers halen hun schouders op als wij vragen waarom een debiteur niet binnen dertig dagen betaald in plaats van zestig dagen.'

ondanks vervullen banken nog altijd een belangrijke rol bij het financieren van een pre-exit.'

Financiering

Door de jarenlange ervaring op de overnamemarkt heeft Marktlink een schat aan informatie van praktijkvoorbeelden qua waardering en opbrengst. Door die marktkennis kunnen Van der Graaf en Oldengarm redelijk goed inschatten wat een bedrijf kan opbrengen. Zij zien de waarde van een onderneming ook niet als vaststaand feit, maar als een soort referentiekader met voorwaarden waaronder het bedrijf de overnamemarkt opgaat. Oldengarm: 'Waarderen doe je altijd door de bril van een koper. Daarom kijken wij wie potentiële kopers zijn, op welke manier de overname van het bedrijf te financieren is en hoe de opbouw van die prijs eruit ziet. Want qua opbrengst kan het verschil tussen een koper en de juiste koper van jouw bedrijf enorm zijn.'

Meer informatie: www.marktlink.nl

‘Business valuation wordt steeds professioneler en relevanter’

Door de komst van Register Valuators is de praktijk van de bedrijfswaardering in rap tempo geprofessionaliseerd. JBR wil in die ontwikkeling voorop blijven lopen. ‘Om goed te kunnen waarderen moet je de context begrijpen waarbinnen een bedrijf actief is.’

De economie is wereldwijd aan het versnellen. Bedrijven moeten regelmatig het roer omgooien om zich staande te houden. Langer dan een paar jaar vooruit kijken is lastig. Dat biedt kansen, maar zorgt ook voor onzekerheid. Die nieuwe economische werkelijkheid heeft ook consequenties voor adviseurs, denken managing partner *Ronald van Rijn* en senior consultant *Rocher Hulst* van onafhankelijk adviesbureau JBR in Zeist. Of het nu gaat om strategie, corporate finance of restructuring, de vraagstukken die de klanten van JBR aandraagen zijn complexer en vaak ook urgenter dan voorheen. In vrijwel al die vraagstukken — en binnen de M&A-praktijk in zijn geheel — is hoogwaardige kennis over bedrijfswaardering onontbeerlijk. Vandaar dat JBR zijn kennispositie op dit vlak heeft versterkt. Eerder al verkreeg senior consultant *Occo van der Hout* als eerste binnen JBR de titel Register Valuator (RV). Onlangs rondde ook *Rocher Hulst* de opleiding tot RV af.

Context begrijpen

De Register Valuator is in Nederland een relatief nieuw verschijnsel. Er zijn momenteel zo'n 250 tot 300 RV's aangesloten bij het Nederlands Instituut voor Register Valuations (NIRV). Zij vallen daarmee ook onder het tuchtrecht van het instituut, zijn verplicht om zich jaarlijks tenminste 350 uur met het vak bezig te houden, en moeten zich regelmatig laten bijscholen. ‘De ‘wis-

kunde’ achter een waardering is doorgaans niet moeilijk, dat is optellen en aftrekken,’ zegt Hulst. ‘Maar het juist toepassen van waarderingmethodes en het interpreteren van de cijfers vraagt om kennis en ervaring. Om goed te kunnen waarderen moet je de context begrijpen waarbinnen een bedrijf actief is.’

Sommige adviseurs (en accountants) baseren zich volgens Hulst bij een waardering te gemakkelijk op wetmatigheden en vaste formules. Hij geeft een voorbeeld: ‘Wanneer een koper 100 procent van de aandelen van een doelvennootschap wil acquireren, kan daarvoor een control premium van toepassing zijn. Die vertegenwoordigt de waarde van het kunnen uitoefenen van de meerderheid van het stemrecht. Sommige adviseurs hanteren een standaard control premium van 20 procent. Maar dat stemrecht is alleen wat waard wanneer de onderneming niet optimaal geleid wordt en er dus ruimte is voor verbetering onder een nieuwe aandeelhouder. Staat het bedrijf er reeds prima voor, dan is er geen grondslag voor die 20 procent.’

Schaduwberekening

Register Valuators zijn inmiddels al aardig ingeburgerd in de zakenwereld. Zo wordt bij conflicten steeds vaker de hulp van een RV'er ingeroepen. ‘Soms is dit zelfs opgenomen in de statuten of de aandeelhoudersovereenkomst’, vertelt Hulst. Ook in gereguleerde markten wordt

waarde gehecht aan waarderingen op objectieve, toetsbare grondslagen. Hulst geeft het voorbeeld van een bedrijf dat onder toezicht staat van de ACM voor wat betreft haar tarieven. De ACM bepaalt als toezichthouder iedere drie jaar het toegestane rendement op het geïnvesteerd vermogen (ook wel Weighted Average Cost of Capital, WACC). Hiervoor gebruikt de ACM een vrij ingewikkelde rekenmethode. In opdracht kan JBR een ‘schaduwberekening’ maken. Wanneer die voordeliger uitvalt, dan vormt dat de basis voor een discussie met de ACM. Hulst: ‘Het is een ingewikkeld spel. De statistische en econometrische methodes van de ACM worden steeds beter. JBR kan hierin het verschil maken.’

Risico's inzichtelijk maken

Business valuation is in toenemende mate van strategische waarde, mede door de veranderende overnamemarkt. Van Rijn: ‘Tot voor kort lag bij de meeste transacties bij JBR de nadruk op continuïteit en groei. Door de opmars van private equity is de focus verschoven naar rendement. Private equity-partijen willen er zeker van zijn dat zij een bedrijf binnen korte tijd met winst kunnen verkopen. Dan is het heel belangrijk dat je een duidelijk beeld hebt van de verwachte waardeontwikkeling en de opbrengst bij verkoop. Vroeger stak je bij wijze van spreken een vinger in de lucht om te kijken uit welke hoek de wind waaide. Dat



Ronald van Rijn

Rocher Hulst

‘Door scenario-analyses en waarderingsmethodieken te combineren krijg je meer inzicht in de mogelijke waarde-ontwikkeling en de onzekerheid die ermee gepaard gaat’

kan echt niet meer. Voorafgaand aan een transactie moeten we een beargumenteerde waardebepaling kunnen geven.’ Hulst vult aan: ‘Door scenario-analyses en waarderingsmethodieken te combineren krijg je meer inzicht in de mogelijke waarde-ontwikkeling en de onzekerheid die ermee gepaard gaat. Dat schept een kader om met elkaar in gesprek te treden over de waardedrijvers, risico’s en mitiganten. In een wereld met veel onzekerheid en kortere levenscycli van bedrijven, is het inzichtelijk maken van risico’s

belangrijker dan ooit tevoren. Ook bij strategische beslissingen over desinvesteringen, bijvoorbeeld wanneer een conglomeraat haar eigen portfolio doorlicht, zijn waarderingen een goed hulpmiddel.’

Reëlere prijzen

Het vakgebied van valuation zal steeds verder professionaliseren, voorspelt Van Rijn: ‘We zien het gebeuren aan de kant van de klant, de bank en de adviseurs. Er wordt steeds meer en zwaardere technische bagage gevraagd. Als wij in dat spel

mee willen blijven doen, ook internationaal, dan hebben we een uitstekende gereedschapskist nodig. Vandaar dat wij zoveel waarde hechten aan de RV-titel van Rocher. Een doortimmerde waardering geeft een stevig theoretisch kader voor transacties. Bovenal kunnen wij onze klanten dankzij de specialistische kennis van een RV’er een betere onderhandelingspositie verschaffen. Dat resulteert in reëlere prijzen bij transacties.’

Meer informatie www.jbr.nl

Franchisenemer gezocht (M/V)

NA DE FOOD EN DETAILHANDEL is het fenomeen franchise de afgelopen jaren ook doorgebroken in de zorg en zakelijke dienstverlening. Maar hoe vind je als groeiende franchiseformule goede franchisenemers? 'Als je het wiel opnieuw wilt uitvinden, moet je niet bij ons zijn.'

Franchise is in Nederland een populair businessmodel. Het aantal formules en vestigingen groeit al jaren. Op dit moment telt ons land maar liefst 34.000 franchisenemers. Daarbij lijkt ook het tempo waarin formules opschalen te versnellen. Formules die jaarlijks meer dan tien nieuwe vestigingen openen zijn geen uitzondering. Maar het vinden van geschikte franchisenemers blijft een grote uitdaging.

Animo is er genoeg, vertelt *Jan-Piet Broersma* van FranchiseFormules.nl: 'Ketens als Subway en Starbucks ontvangen maandelijks misschien wel zeshonderd aanvragen.' Ook minder bekende formules hebben niet te klagen over het aantal geïnteresseerde kandidaten. Uit het ruime aanbod van geïnteresseerden de juiste kandidaten pikken, dat is de kunst. De grotere formules gaan misschien met één op de honderd aanmelders serieus om tafel. FranchiseFormules.NL, dat ook (pre)selectie en recruitment doet voor formules, ziet een succesratio van twee tot drie goede

kandidaten op tien leads die door de eerste screening komen.

Eigenwijze ondernemers

In tijden van economische laagconjunctuur sluiten relatief veel zelfstandige bedrijven zich aan bij een franchiseketen. 'In vrijwel alle sectoren zien we dan veel conversies naar formulebedrijven,' vertelt Broersma. 'Als het beter gaat met de economie verandert het gemiddelde profiel van een startende franchisenemer. Dan zien we meer starters, vaak jongere mensen, die geen ervaring hebben met ondernemen.'

Veel franchisegevers geven juist de voorkeur aan zulke starters, weet Broersma: 'Formules zitten niet te wachten op eigenwijze ondernemers. Zeker binnen een harde franchise, denk bijvoorbeeld aan McDonald's of KFC, moeten franchisenemers opereren binnen het juk van de formule. Een starter heeft weliswaar meer begeleiding nodig, maar je kunt zo iemand wel vormen en opleiden binnen je eigen for-

mule.' Broersma ziet een trend dat steeds meer formules de werving en selectie uitbesteden aan externe partijen. In de VS zijn volgens hem nauwelijks nog ketens te vinden die dit zelf doen. Maar in Nederland zijn die er nog genoeg.

Mensenkennis en buikgevoel

Gerard van den Heuvel, oprichter en directeur van Mobile Service Center, koos er heel bewust voor om de zoektocht naar nieuwe franchisenemers in eigen hand te houden. 'Werving en selectie is de kern van het succes van je bedrijf. Het gaat om mensenkennis en buikgevoel; kunnen aanvoelen welke mensen het beste bij je formule passen. Dat wil ik niet uitbesteden aan een recruiter.'

De Arnhemse ondernemer heeft ruime ervaring met franchises. Eerder bouwde hij als master-franchisenemer van de Amerikaanse makelaardijketen RE/MAX een organisatie op van honderd Nederlandse vestigingen. Nadat hij in 2015 RE/MAX had verkocht, ging hij op zoek naar



een nieuw project. Op een verjaardag suggereerde iemand het repareren van telefoons en tablets. Van den Heuvel: 'Ik was daar eerst sceptisch over, maar ontdekte dat er in die markt veel omzet gemaakt werd, in Nederland alleen al zo'n 1 miljard euro. Tegelijkertijd was de markt een paar jaar geleden totaal niet gestructureerd, het waren vooral veel éénpitters.'

Mei 2016 opende de eerste vestiging van Mobile Service Centre de deuren. Inmiddels telt het bedrijf meer dan 30 franchisevestigingen. Eind dit jaar moeten dat er minstens 50 zijn, over vier jaar wil Van den Heuvel naar 150 vestigingen. Om die steile groeicurve vol te houden, moeten veel nieuwe franchisenemers worden geworven. Tot nu toe lukt dat aardig, vertelt Van den Heuvel. 'Van de Amerikanen heb ik geleerd dat je hard met de pot moet rammen als je iets wilt promoten. Dus maken wij gebruik van alle kanalen die er zijn. Wij zijn aanwezig op de belangrijkste franchisesites, maar ook op beurzen. Momenteel zijn we hard bezig met het bouwen van een eigen recruitmentwebsite.'

Koffie drinken

Van den Heuvel weet precies wat voor mensen hij zoekt: 'Opleidingsniveau mbo 4 of hoger. Het is prettig als ze affiniteit

hebben met techniek, maar bovenal moeten ze een commerciële instelling hebben. Ervaring met ondernemen is niet nodig, een ondernemende instelling wel. Een franchise is een hiërarchische structuur. Als je het wiel opnieuw wilt uitvinden, moet je niet bij ons zijn. Wij hebben een bewezen concept. Daar horen trainingen, handboeken en strakke processen bij.'

Van de 100 mensen die zich bij Mobile Service Centre melden, krijgen er 25 een uitnodiging om koffie te komen drinken op het hoofdkantoor in Arnhem. Uiteindelijk krijgen er vijf ook echt een licentie. Tijdens die eerste koffiedate geeft Van de Heuvel een presentatie over het bedrijf en uitleg over het franchisesysteem. Als het wederzijds klikt, volgen vijf tot zes vervolgspraken voordat er een handtekening wordt gezet onder het franchisecontract.

Het selecteren van kandidaten gaat hem steeds beter af, vertelt Van den Heuvel. 'We leren steeds bij. Toen we begonnen, jaagden we mensen na die niet kwamen opdagen voor een afspraak. Daar zijn we mee opgehouden. Dat soort types wil je helemaal niet in je organisatie.' Maar zelfs de meest waterdichte selectieprocedure is geen garantie op succes. In een enkel geval gaat het mis met een franchisenemer, zegt Van den Heuvel. 'In 90 procent van de

Top 10 franchiseformules in Nederland

	vestigingen
Regiobank	530
Primera	491
Jumbo	352
Gall & Gall	331
AH	312
Bruna	295
Plus Supermarkt	260
Hema	258
Etos	254
McDonald's	246

BRON DE NATIONALE FRANCHISE GIDS

gevallen ligt dat aan veranderd gedrag bij de franchisenemer — bijvoorbeeld omdat iemands privéleven op de kop staat.'

Gefinetuned

Ook Thexton Armstrong, een keten van MKB-adviesbureaus met op dit moment 23 vestigingen, doet de werving en selectie van franchisenemers zelf. Directeur *Coen Vleesenbeek* haalde de formule in 2011 vanuit Australië naar Nederland. De eerste jaren was hij master-franchisenemer, maar sinds 2016 is het bedrijf volledig zelfstandig. Jaarlijks komen er zes tot zeven nieuwe vestigingen bij. 'Het profiel van een franchisenemer heb ik in de loop der jaren steeds verder gefinetuned,' zegt Vleesenbeek. De kandidaten die zich bij hem melden zijn oud-ondernemers, interimmanagers, zelfstandig adviseurs met ervaring bij

grote bedrijven, en (vooral) mensen die een lange loopbaan in de corporate wereld achter de rug hebben — net als Vleesenbeek zelf, die jarenlang in de VS en Australië werkte voor onder meer Sara Lee — en toe zijn aan een verandering van omgeving en meer controle over de volgende fase van hun carrière. In sommige gevallen kregen ze van hun laatste werkgever een afkoop-som mee. Een management buy-in of een praktisch als zelfstandig adviseur of interim-mer zijn dan voor de hand liggende opties. Een franchise zit daar tussenin, vindt Vleesenbeek: 'Ga je als zzp'er of interim-mer zelf het wiel uitvinden of maak je gebruik van de know-how en ondersteuning van een franchise formule? De investering die je als franchisenemer doet is hoger dan als zzp'er, maar doorgaans een stuk lager dan bij een buy-in.'

Imago

Aanvankelijk zocht Vleesenbeek zijn nieuwe franchisenemers vooral op LinkedIn. 'Daar zit mijn doelgroep, redeneerde ik. Ik startte met advertenties op LinkedIn profielen, later promootte ik e-books over onderwerpen als: "Wat zijn je opties na het corporate leven?" Zo bereikte ik mensen die vroeg in een oriëntatiefase zitten. Het zorgde in het begin voor veel bereik, maar onvoldoende geschikte kandidaten klikten door.' Het is niet moeilijk om mensen te vinden met een mooie opleiding en een berg ervaring, maar je moet ook in staat zijn om je kennis en ervaring toepasbaar te maken voor een MKB'er. Dat kan niet iedereen. In de corporate wereld zijn we gewend om de zaken soms onnodig ingewikkeld te maken.'

Vleesenbeek maakte ook gebruik van externe franchise-recruitmentorganisaties. 'Toen ik in 2011 begon met Thexton Armstrong waren er nog maar weinig franchiseformules in de zakelijke dienstverlening. Mensen associeerde franchises vooral met Bakker Bart, McDonalds en supermarkten. Maar het begrip franchise heeft een enorme ontwikkeling doorgemaakt en is inmiddels veel breder geaccepteerd.' De externe recruiters leverden niet het gewenste resultaat: 'Het profiel van de kandidaten die ik binnenkreeg was te laag.'

Soft skills

De ideale franchise kandidaat van Thexton Armstrong heeft letterlijk verstand van za-



‘Bovenal moeten ze een commerciële instelling hebben. Ervaring met ondernemen is niet nodig, een ondernemende instelling wel’

ken. Maar 'soft skills' zijn minstens zo belangrijk, benadrukt Vleesenbeek: 'Ga je goed met mensen om, ben je empathisch? Je moet bovendien beschikken over een gezonde dosis eigenwaarde, want je zult jezelf moeten verkopen, zonder dat je doorschiet naar arrogantie.'

Geschikte kandidaten melden zich steeds vaker via zakenpartners en klanten, vertelt Vleesenbeek. 'Op onze website hebben we de acquisitie behoorlijk gestroomlijnd. Geïnteresseerden kunnen een informatiepakket aanvragen en krijgen dan onder meer een webinar te zien. Bij interesse volgen wij dat op en nodigen we ze uit voor een briefing bij ons op kantoor. Daarna volgt een één-op-één traject, referentie-gesprekken met bestaande partners en een psychologische assessment van een halve dag.'

Vleesenbeek houdt twee of drie keer per jaar een intake-ronde voor nieuwe franchisenemers. Soms verwijst hij kandidaten door naar formules die wellicht beter bij hen passen, bijvoorbeeld wanneer ze dichterbij hun specifieke vakgebied willen blijven. In een enkel geval heeft hij afscheid genomen van franchisenemers. 'Ik had een

paar keer mensen die in een vechtscheiding lagen, die hadden hun kop er niet bij. Het gebeurt ook dat franchisenemers er toch voor kiezen om weer zelf te gaan ondernemen, of teruggaan naar een groot bedrijf.'

Gelukzoekers

Broersma hamert op het belang van een goede selectie. 'Je krijgt veel impulsieve reacties, van mensen die geen vooronderzoek hebben gedaan en vaak geen idee hebben wat een franchise precies inhoudt. Die gelukzoekers moet je er eerst uitsorteren. Vandaar dat wij een test hebben ontwikkeld waarmee we kijken of mensen geschikt zijn als franchisenemer. Je moet geen einzelgänger zijn, dat werkt niet.' Dan zijn er nog de kandidaten die niet precies weten welke franchise het beste bij ze past. Vaak mensen met veel kennis en ervaring, zegt Broersma: 'Ze zijn bijvoorbeeld ontslagen bij een bank en kregen een ton mee als ontslagvergoeding. Met die mensen gaan wij in gesprek. Samen kijken we wat ze willen investeren en waar hun interesses liggen. Meestal vinden we dan wel een formule waar het goed mee klikt.'

‘Wij zoeken ondernemende adviseurs’

Thexton Armstrong helpt ondernemers met het verbeteren en optimaliseren van hun bedrijf. De snelgroeiende franchiseformule is continu op zoek naar nieuwe adviespartners. ‘Binnen een half jaar heb je bij ons een eigen praktijk’

Thexton Armstrong is van oorsprong een Australisch adviesformule voor MKB-ondernemers. De franchiseformule werd in 2011 door directeur Coen Vleesenbeek (o.a. Sara Lee en Western Union) vanuit Australië naar Nederland gebracht. Het MKB-adviesbureau telt inmiddels 23 vestigingen en elk jaar komen er zo’n zeven nieuwe vestigingen bij. Vleesenbeek: ‘Het is onze missie om ondernemingen weer gezonder, winstgeverder en verkoopbaar te maken. Daarbij kijken we eerst naar de ondernemer zelf. Waarom heeft hij het bedrijf opgericht? Wat waren zijn verwachtingen, wat is nu de realiteit? Hoeveel tijd heeft hij nog voor zijn gezin, hobby’s en vrienden? We zien te vaak dat de onderneming de agenda van de ondernemer dicteert, terwijl dit andersom zou moeten zijn.’ Om een ondernemer daarbij te helpen heeft Thexton Armstrong een aantal bewezen methodieken ontwikkeld die franchisepartners kunnen gebruiken om een betere werkbalans en bedrijfsvoering te realiseren en de ondernemer stap voor stap richting overname te brengen. Vleesenbeek: ‘Geen vuistdikke rapportages, maar concrete tools met een plan van aanpak die al op korte termijn leiden tot een gezondere organisatie.’

Know-how en ondersteuning

De kwaliteit van de adviesorganisatie wordt in hoge mate bepaald door een combinatie van know-how en de kwaliteit van de aangesloten partners, stelt Vleesenbeek. Daarom stopt hij veel tijd in het werven, selecteren en begeleiden



Coen Vleesenbeek

van nieuwe franchiseemers. Qua profiel zoekt hij vooral oud-ondernemers, interimmanagers en de zg. ex-corporates met ervaring bij grote bedrijven. Het zijn vaak mensen die al een lange loopbaan

in de corporate wereld achter de rug hebben en toe zijn aan een nieuwe stap. Een management buy-in of een praktijk als zelfstandig adviseur zijn dan mogelijke opties. Vleesenbeek: ‘Ondernemen als franchiseemer zit daar tussenin. De vraag is: ga je zelf het wiel uitvinden of maak je gebruik van de know-how en ondersteuning van een bewezen succesvolle franchise formule?’

Soft skills

De ideale franchise-kandidaat heeft volgens Vleesenbeek allereerst verstand van zaken. Maar inlevingsvermogen en soft skills zijn net zo belangrijk. Vleesenbeek: ‘Denk aan kwaliteiten als inlevingsvermogen, compassie, luisteren en een gezonde dosis nieuwsgierigheid.’ Geschikte kandidaten worden voor een briefing uitgenodigd op de thuisbasis van Thexton Armstrong in Den Haag. Daarna volgt een één-op-één traject, referentiegesprekken met bestaande partners en een assessment van een halve dag. Bij wederzijdse acceptatie betaalt een franchiseemer een initiële franchise fee van 37.500 euro (15.000 euro voor associate franchiseemer) en moet hij of zij voldoende werkkapitaal hebben om de eerste 6 á 12 maanden te kunnen overbruggen. Vleesenbeek: ‘Doordat we werken met internationaal bewezen modellen start je met een voorsprong. Je kunt bij ons binnen een half jaar een eigen adviespraktijk opbouwen.’

Kijk voor meer informatie op www.thextonarmstrong.nl/werken-bij

De grens over

STEEDS MEER NEDERLANDSE FRANCHISEFORMULES beproeven hun geluk in het buitenland. Hoe krijg je voet aan de grond en wat zijn de valkuilen van deze manier om internationale te groeien? 'België lijkt dichtbij, maar is in zekere zin verder weg dan andere buurlanden.'



Een jaar of tien geleden zag arbeids- en organisatiepsycholoog *Walter Vendel* in Manhattan een fitness-studio waar de leden in hun gewone kleding en onder begeleiding in korte tijd een intensief programma afwerkten. Een interessant idee, vond hij, al viel er veel aan te verbeteren. Terug in Nederland werkte hij dit idee uit tot een strak concept voor een fitness-franchise. In 2009 startte hij, na een 'proeftuin' in het Gelderse Nunspeet, met de eerste franchise-vestiging in Zwolle. De eerste reacties waren positief, dus pakte hij door. Inmiddels, nog geen tien jaar later, telt Fit20 121 vestigingen — niet alleen in Nederland, maar ook in België, Groot-Brittannië, de Verenigde Staten en Qatar. Vestigingen in Nieuw-Zeeland, Mexico, Zwitserland, Frankrijk en Duitsland zitten in de pijplijn. En wat Vendel betreft blijft het daar niet bij: 'We zitten aan het begin van de hockeystick. Dit jaar komen er 70 vestigingen bij, volgend jaar 100. Over vijf jaar willen we 5.000 tot 6.000 studio's wereldwijd. Wij worden de Subway van de fitness.'

Opschalen

Dat Nederlandse franchiseformules de grens oversteken, is een betrekkelijk nieuwe ontwikkeling. Behoudens enkele

voorlopers, zoals Albert Heijn en Spar (eind jaren veertig de eerste Nederlandse franchise die naar het buitenland ging), bleven de meeste ketens tot voor kort in eigen land. Als ze al naar het buitenland gingen, dan het liefst naar de buurlanden. Tegenwoordig willen formules veel sneller internationaal opschalen. Joost Bos, directeur-partner van franchise-adviesbureau Koelewijn & Partners, denkt dat het te maken heeft met een groeiend bewustzijn dat de wereld kleiner is geworden. 'Steeds meer buitenlandse franchises komen naar Nederland en worden uitdagers van Nederlandse bedrijven. Om in die nieuwe werkelijkheid staande te blijven, is schaalgrootte belangrijk. Als je een goed idee hebt, is het van belang om snel op te schakelen, anders is een ander je voor.' Wat ook meespeelt, aldus Bos: ontwikkelingen in de ICT maken internationale expansie makkelijker. Voorraden, kasstromen, logistiek, alle processen van buitenlandse vestigingen kun je in real-time monitoren, vanuit iedere gewenste locatie. Nederlandse franchises vind je tegenwoordig bijna op ieder continent, behalve in Azië. 'De meeste formules lopen daar met een grote boog omheen,' zegt Bos. 'Het is het Walhalla van het

namaken. Als je daar een goed concept neerzet, krijg je gegarandeerd kopieën. En probeer dan maar eens je gelijk te krijgen. Het is niet voor niets dat McDonalds pas zo laat naar China ging.'

Groeistrategie

De meeste formules die naar het buitenland gaan, stellen een lokale master-franchisenemer aan die de bevoegdheid heeft om sub-licenties te vergeven. Alleen als je een lokale markt goed kent en je een stevige grip hebt op alle bedrijfsprocessen, moet je afzonderlijke franchisenemers in het buitenland overwegen, adviseert Bos. 'Vaak heb je geen kennis van de lokale situatie, bijvoorbeeld de vastgoedmarkt of de arbeidsmarkt. Een lokale partner heeft die kennis wel. In de Verenigde Arabische Emiraten zie ik nu ook franchises ontstaan, met lokale partners die de weg weten tussen de sjeiks.'

Franchising kan een strategie zijn om snel buitenlandse markten te veroveren, aldus Bos. 'Als je in een regio eenmaal de weg weet, kun je er altijd nog voor kiezen om de vestigingen in eigen beheer te nemen. Je ziet bij veel bedrijven, bijvoorbeeld Shell, Rituals en Burger King, dat de verhouding tussen het aantal franchi-



ses en het aantal vestigingen in eigen beheer door de jaren heen sterk wisselt.'

Een belangrijke voorwaarde voor buitenlandse expansie is dat de franchisegever zijn processen goed op orde heeft, waarschuwt Bos. 'Zorg dat je een franchise-handboekstelsel hebt, dat je contracten op orde zijn en dat je in staat bent om de buitenlandse franchises goed te ondersteunen en te monitoren. Hoe stuur je bij als het mis dreigt te gaan? Dat soort vragen moet je vooraf stellen, niet nadat de eerste buitenlandse vestiging de deuren opent.'

Joint venture

Buiten de master-franchise is er nog een andere optie voor formules die voet aan

de grond willen krijgen in het buitenland. Fit20 koos in de Verenigde Staten voor een joint venture. 'De Amerikaanse markt is zo enorm dat we geen startersfee kunnen vragen die in verhouding staat tot de potentiële waarde,' legt Vendel uit. 'We zijn nu mede-eigenaar van de master.' Ook in Duitsland en Frankrijk ging Fit20 een joint venture aan. Vendel: 'Als je niet makkelijk een master vindt, maar wel snel wilt uitrollen, is een joint venture een goed alternatief.'

Straetus, een franchiseformule van incassobureaus, wil ook de Amerikaanse markt op, maar heeft besloten om het daar zelf te gaan doen. Straetus is de volle eigenaar van de master-franchise. Dat loont, denkt oprichter *Emile Spruijt*, want de

marktpotentie is gigantisch. 'Een ontwikkeld systeem van debiteurenbeheer op de manier waarop wij dat doen, kennen ze daar nog niet.' Om de Amerikaanse expansie te financieren heeft Straetus zo'n 1 miljoen euro aanvullend werkkapitaal nodig. Spruijt is op zoek naar investeerders. 'Tot nu toe hebben wij alles uit eigen middelen gefinancierd. In het begin was ik daar erg trots op. Nu ontdek ik dat het ook nadelen heeft. Er is geen bank die ons kent. Voor business angels zijn we te groot en voor venture capital te klein.'

Te snel gestart

Walter Vendel zette met Fit20 twee jaar geleden de eerste stappen over de grens.

‘We zitten aan het begin van de hockeystick. Dit jaar komen er 70 vestigingen bij, volgend jaar 100. Over vijf jaar willen we 6.000 studio’s wereldwijd. Wij worden de Subway van de fitness.’

‘Eigenlijk te snel,’ concludeert hij nu. ‘We waren gewaarschuwd. Onze adviseur van Koelewijn & Partners vroeg of we hier wel de tijd, het geld en de resources voor hadden. Op alle drie de vragen moest ik nee antwoordden. Toch zijn we het gaan doen, ik sloeg zijn advies in de wind.’

Zoals veel Nederlandse formules stak Fit20 eerst de zuidgrens over, naar België. Het leek een makkelijke eerste stap naar het buitenland, maar dat viel tegen, vertelt Vendel: ‘België lijkt dichtbij, maar is in zekere zin verder weg dan andere buurlanden. Om te beginnen spreken ze in België drie talen. Je hebt medewerkers nodig die tenminste Vlaams en Frans spreken. Belgen zijn bovendien stukken gereserveerder dan Nederlanders. Belgische klanten worden niet snel ambassadeur van je merk. Het is moeilijk om de vonk te laten overslaan. Fiscaal-juridisch is België ook lastig. Er is een veel hogere belastingdruk dan in Nederland.’ De opstartfase in België werd door deze factoren een worsteling, zegt Vendel. ‘Gelukkig kregen we uiteindelijk voet aan de grond. We hebben nu acht Belgische studio’s.’

Missers

Fit20 is een echte ‘hard franchise’. Vendel: ‘Wij hebben nul procent tolerantie voor variatie. Hoe de trainingen worden gegeven, welke fitnessstoestellen worden gebruikt, dat ligt net zo vast als het recept van een BigMac. Het is niet nodig om te variëren per land. Iedereen heeft een lichaam met twee benen en twee armen. Rondom het concept is er wel veel ondernemersvrijheid voor de franchisenemers. Wij richten ons op de zakelijke markt. Veel van onze klanten komen uit het bedrijfsleven en we hebben ook in-house vestigingen bij grote bedrijven. Als franchisenemer moet je gesprekspartner zijn op directieniveau.’

Opvallend vaak staan Nederlanders aan het hoofd van de buitenlandse franchises van Fit20. Dat is eerder toeval dan beleid, zegt Vendel. Iemand uit zijn zakelijke netwerk wilde wel aan de slag met Fit20 in Doha (Qatar), waarna een Nederlands familielid van deze man in Nieuw-Zeeland enthousiast werd van het

concept, dus ook daar opent binnenkort een eerste Fit20-vestiging. De Mexicaanse master-franchisenemer is een Nederlander die kennismakte met het concept toen hij in Nederland op bezoek was bij zijn broer.

Natuurlijk gaat het niet altijd in één keer goed met een franchisenemer, vertelt Vendel. ‘We hebben een paar missers gehad. Er was een Nederlander die met Fit20 in Australië wilde beginnen, maar die werd door een Australische advocaat zo bang gemaakt voor alle haken en ogen van een franchise, dat hij ervan afzag. In Frankrijk haakte tot twee keer een franchisenemer af voordat er een handtekening gezet was.’

Commerciële kerels

Voor Straetus was internationalisering van meet af aan onderdeel van de groeistrategie. Spruijt heeft de Nederlandse markt zelfs verkocht aan een master-franchisenemer, zodat hij zich met de zes medewerkers van Straetus International volledig kan richten op buitenlandse expansie. Dat gaat in rap tempo. Sinds de start van het bedrijf in 2009 openden 75 Straetus-vestigingen de deuren. Het bedrijf is actief in 14 landen, waaronder Duitsland, Rusland, Zuid-Afrika en Israël.

In ieder land werkt Straetus met een master-franchisenemer, vertelt Spruijt. Die worden gevonden op franchisebeurzen, via de eigen website en soms via een lokale broker: ‘Bijna geen van onze franchisenemers heeft een achtergrond in incasso. We zoeken vooral relatiemanagers, mensen die ondernemend, commercieel en service-georiënteerd zijn. Incasso kan ik je leren, sales en relatiebeheer niet.’

In de beginfase hebben Spruijt en zijn medewerkers meerdere keren per week contact met de master-franchisenemers. ‘Vaak willen masters zo snel mogelijk

aan de gang met sales en business development. Maar wij willen terug naar de basis. Je moet eerst de systemen testen, een pilot opzetten en kijken of dat werkt. Het is net als met piano spelen; je moet eerst noten kunnen lezen voordat je kunt optreden. Je kan pas omzet draaien als alles klaar is. Daarbij gaat het soms gaat over de kleinste details, zoals de informatie op de visitekaartjes. In Namibië zijn we weken bezig geweest om het telefoonsysteem te installeren.’ ‘Masters’ die voor dit soort zaken niet de tijd willen nemen, vallen af. Spruijt: ‘We hebben wel eens onze neus gestoten door met te commerciële kerels in zee te gaan die meteen wilden gaan verkopen. Dat werkt bij een master franchise niet. Tenzij ze een hoge entree fee betalen, dan regelen wij het allemaal.’

Cultuurkloof

Soms is een cultuurkloof te groot om te overbruggen. Spruijt blies een deal met een Indiase master-franchisenemer op het laatste moment af. ‘We waren naar Mumbai gevlogen om daar de contracten te ondertekenen, maar ik kreeg er een raar gevoel bij. De communicatie verliep moeizaam, hun organisatie was super hiërarchisch. Bovendien hadden zij een andere groeistrategie in gedachten dan wij. Ze wilden callcenter-werkzaamheden gaan verrichten voor onze vestigingen in Engelstalige landen, maar dat past niet bij ons bedrijf. Toen hebben we maar besloten om niet samen te gaan werken.’

In Rusland heeft de incassobranche een zeer negatief imago, ontdekte Spruijt. ‘Ik werd er raar aangekeken. Bleek dat ze dachten dat wij de maffia waren. Dus gebruiken we daar de term ‘incasso’ voortaan liever niet. We noemen onszelf een ‘creditmanagement partner’ die zich bezighoudt met ‘invoice management’.



DVAN Advocaten is het multiservice
advocatenkantoor voor ondernemers,
investeerders en familiebedrijven in
het groot- en middenbedrijf. Onze
advocaten werken pragmatisch, denken
strategisch en zijn persoonlijk.

FUSIES EN OVERNAMES

Het DVAN dealteam begeleidt
jaarlijks tientallen transacties en
behoort daarmee tot de top 10
van kantoren in Nederland. DVAN
hanteert het 3-stappen-plan.

Een methodiek waarbij de
belangrijkste onderhandelings-
punten al vroeg op tafel komen
voor een efficiënt proces.

www.dvan.nl | info@dvan.nl

SAMEN SUCCESVOL

DVAN

Franchise**tips**

DE OVERNAME VAN EEN FRANCHISE is niet fundamenteel anders dan de overname van een zelfstandige onderneming. Toch zijn er een paar belangrijke verschillen. Waar moet je aan denken?

#1 Welke formule past bij je?

Zoals bij iedere overname, is het van belang om je goed te oriënteren. Stel daarbij ook de vraag welke formule het beste bij je past. De mate waarin formules ruimte bieden voor eigen initiatief en ondernemerschap verschilt sterk. Zelfs tussen 'harde' franchises zijn er grote verschillen. Sommige franchisegevers behandelen franchisenemers als veredelde werknemers, terwijl andere formules ondernemerschap juist op prijs stellen. Wie veel waarde hecht aan autonomie, kan beter een soft franchise overnemen. In de B2C-markt zijn dit soort franchises steeds schaarser. In de B2B-markt komt het meer voor, met name in branches waar een uniforme uitstraling minder belangrijk is. Denk aan de botteliers van Coca-Cola, ook dat zijn franchisenemers. De grootte van de formule maakt ook verschil. Bij grote franchiseketens zijn de processen rondom de overdracht meestal beter geregeld. Soms heeft de keten zelf adviseurs in dienst die als een soort voetbalmakelaars de 'transfers' van franchisenemers begeleiden. De meeste goedgeorganiseerde franchiseorganisaties hebben bovendien een franchiseraad, een overlegorgaan van franchisegever en franchisenemers.

#2 Meld je bij de franchisegever

Bij de overdracht van een franchise zijn drie partijen betrokken: de koper, de huidige franchisenemer en de franchisegever. Het is een ingewikkelde driehoeksverhouding. In vrijwel alle franchisecontracten is opgenomen dat een franchisenemer die zijn vestiging wil verkopen (al dan niet wanneer het contract op zijn eind loopt), de franchise eerst moet aanbieden aan de franchisegever én dat deze zijn goedkeuring moet geven aan de eventuele overnamekandidaat. In uitzonderlijke gevallen kan de franchisegever de overname blokkeren, al kan dit alleen op basis van objectieve en redelijke criteria. Bij een verkoop/overname hebben de formule en de verkopende franchisenemer soms botsende belangen. De franchisenemer wil uiteraard voor een zo hoog mogelijk bedrag verkopen, terwijl de franchisegever vaak juist een zo laag mogelijke prijs wil. Een te hoge koopsom drukt op het rendement, waardoor de continuïteit van de onderneming in gevaar komt en de nieuwe eigenaar weinig armslag heeft om te investeren in de franchise.

Formeel heeft de franchisegever geen zeggenschap over de prijsbepaling, maar de conflicterende belangen kunnen de onderhandelingen flink onder spanning zetten. Reden te meer om zo vroeg mogelijk in het overnametraject om tafel te gaan met de franchisegever. Die weet als geen ander wat een reële waardering is van de onderneming en wat er geïnvesteerd moet worden.

#3 Laat je adviseren

Het loont om je te laten bijstaan door een eigen adviseur, ook in de oriënterende fase. Een adviseur kan een analyse maken van de onderneming (marktmogelijkheden, omzet- en winstperspectieven, noodzakelijke investeringen, etc.) en weet op welke zaken je moet letten in de samenwerking- of franchise-overeenkomst. Dat varieert van redelijk voor de hand liggende zaken (heeft het huurcontracten dezelfde looptijd als het franchisecontract?) tot aan de afspraken over investeringen en winstdeling.

#4 Concept van de overeenkomst

Zorg dat je een concept van de overeenkomst krijgt. Hierin staan alle belangrijke juridische zaken vermeld, zoals de duur van de overeenkomst, de hoogte van de entreefee en wat je eventueel periodiek moet afdragen voor bepaalde diensten. In het handboek dat door de meeste formules wordt gebruikt, worden vaak de meer operationele zaken beschreven, zoals hoe de verkoopmarketing is geregeld, hoe de in- en verkoop in zijn werk gaat, de huisstijl en meer. Het handboek en de overeenkomst vormen samen één geheel.

Heldere afspraken verkleinen het risico op conflicten naderhand. De afgelopen jaren lagen meerdere grote franchiseformules overhoop met hun franchisers door onenigheid over (onder meer) winstdeling. Zo vonden franchiseemers van Albert Heijn dat zij onvoldoende meedeelden in inkoopkortingen en -bonussen. Op het dieptepunt van dit conflict gingen de franchiseemers zelfs over tot een betaalstaking. Het leidde tot een rechtszaak die in hoger beroep verloren werd door de franchiseemers. Ook bij HEMA, Bruna, Bakker Bart en de drogisterijketen DA sleepten franchiseemers het hoofdkantoor voor de rechter. De conflicten vormden mede de aanleiding voor de Nederlandse Franchise Code (NFC), een gedragscode met regels voor franchisegevers en -nemers bij het aangaan, uitvoeren en ontbinden van een franchiseovereenkomst. De NFC werd in 2016 gepresenteerd aan toenmalig minister van Economische zaken Kamp, maar is tot op heden — na hevige protesten van de Nederlandse Franchise Vereniging — geen wet. De Code kan wel een nuttige richtsnoer zijn voor het toetsen van een franchise-overeenkomst.

#5 Denk na over de 'exit'

Het is belangrijk om te weten waar je aan toe bent als je de franchise wilt verkopen, maar spreek ook af wat er gebeurt als de looptijd van het contract is beëindigd. Een franchisecontract wordt altijd voor beperkte periode afgesloten. Vijf jaar is in de meeste branches gebruikelijk, al zijn er uitzonderingen (voor supermarkten is een looptijd van meer dan tien jaar gangbaar). De meeste franchiseovereenkomsten hebben bepalingen voor tussentijdse verkoop. Over de situatie na afloop van het contract is meer onduidelijkheid. Op dit punt zijn er grote verschillen tussen ketens. Er zijn franchisegevers die franchiseemers kunnen dwingen om hun bedrijf na afloop van het contract te verkopen. Maar ook als er in franchiseovereenkomst helemaal niks is geregeld over de situatie aan het einde van de looptijd kan dit voor vervelende situaties zorgen. Als de franchiseemer op zo'n moment verder wil, moet het contract verlengd worden. In principe mag het nieuwe contract niet al te zeer afwijken van het eerdere contract, maar dit is voor meerdere uitleg vatbaar. Als de franchiseemer geen verlenging wil, of geen verlenging krijgt, kan discussie ontstaan over de vraag of de franchiseemer aanspraak maakt op een vergoeding voor de 'goodwill' van de franchise. Dit is zeker niet vanzelfsprekend. Als hierover niets is afgesproken, kan het huurrecht uitkomst bieden. Met name wanneer de franchisegever in hetzelfde pand binnen een jaar na afloop van het franchisecontract een nieuwe, vergelijkbare franchise start, is dat grond voor een vergoeding. De franchisegever heeft dan tenslotte voordeel van de activiteiten van de eerdere franchisegever (denk bijvoorbeeld aan de bekendheid bij het publiek van de locatie). Om dit soort netelige juridische discussies te vermijden, is het beter om ook hierover vooraf duidelijke afspraken te maken.

Franchise 50

DE VIJFTIG MEEST ACTIEVE franchiseformules op het gebied van (zakelijke) dienstverlening in Nederland.

Advance training & coaching

Formule Landelijk trainingsconcept voor bedrijven en organisaties
Vestigingen 16
Entreegeld 5.950 euro
Website www.advance-groep.nl

Aktie Notarissen

Formule Biedt standaard akten tegen lage prijzen en sobere diensverlening
Vestigingen 7
Entreegeld 7.500 euro
Website www.aktienotarissen.nl

Buro Cleijnsen

Formule Advieskantoor op het gebied van implementeren van certificeerbare managementsystemen
Vestigingen 8
Entreegeld 2.500 euro
Website www.burocleijnsen.nl

Carrière Uitzendbureau

Formule Landelijk netwerk van zelfstandige uitzendbureaus
Vestigingen 32
Entreegeld 5.000 euro
Website www.carriere-uitzendbureau.nl

Cijfermeester

Formule Aanbieder van boekhoudkundige en fiscale advisering
Vestigingen 61
Entreegeld 4.800 euro
Website www.cijfermeester.nl

Claassen Moolenbeek & Partners

Formule Bedrijfskundig en bancaire adviesbureau gericht op het MKB
Vestigingen 30
Entreegeld 27.500 euro
Website www.cmenp.nl

Credion

Formule Netwerk van onafhankelijke advieskantoren voor financiering van het MKB
Vestigingen 40
Entreegeld 22.500 euro
Website www.credion.nl

Data Collectief

Formule Grootste gedeelde database van Nederland voor marketing en leadgeneratie
Vestigingen 7
Entreegeld 15.000 euro
Website www.datacollectief.nl

De Hypotheker

Formule Netwerk van advieskantoren op het gebied van hypotheekadvies en bemiddeling
Vestigingen 170
Entreegeld nee
Website www.hypotheker.nl

EasyLawyer

Formule Landelijk opererend netwerk op het gebied van bedrijfsjuristen
Vestigingen 5
Entreegeld 5.000 euro
Website www.easylawyer.ncom

123Wonen

Formule Landelijk netwerk van verhuurmakelaren & vastgoedmanagement
Vestigingen 25
Entreegeld 15.000 euro
Website www.123wonen.nl

Eijgen Finance

Formule Advieskantoor voor bemiddelen en begeleiden van bedrijfsfinancieringen
Vestigingen 18
Entreegeld 15.000 euro
Website www.eijgenfinance.nl

Expense Reduction Analysts

Formule Internationaal adviesbureau voor het besparen van indirecte kosten

Vestigingen 21

Entreegeld 54.900 euro

Website www.expensereduction.com

Garantiemakelaars

Formule Landelijk opererend netwerk van makelaarskantoren

Vestigingen 56

Entreegeld 15.000 euro

Website www.garantiemakelaars.nl

Finovion

Formule Advieskantoor voor administratie en accountantsdiensten

Vestigingen 35

Entreegeld 5.500 euro

Website www.finovion.nl

Fit20

Formule Franchiseorganisatie op het gebied van fysieke personal training

Vestigingen 121

Entreegeld 7.500 euro

Website www.fit20.nl

Flex Uitzendwerk

Formule Landelijk netwerk van zelfstandige uitzendbureaus

Vestigingen 15

Entreegeld niet bekend

Website www.flexuitzendwerk.nl

Househunting Makelaardij

Formule Landelijk netwerk van zelfstandige makelaarskantoren

Vestigingen 15

Entreegeld 6.750 euro

Website www.househunting.nl

In Person

Formule Advieskantoor op het gebied van flexibele arbeid

Vestigingen 10

Entreegeld onbekend

Website www.inperson.nl

JobManiac

Formule Landelijk netwerk van zelfstandige uitzend- en detachingsbureaus

Vestigingen 1

Entreegeld 5.000 euro

Website www.jobmaniac.nl

Kenneth Smit Training

Formule Netwerk van trainers op het gebied van commercie, communicatie en management

Vestigingen 74

Entreegeld 25.000 euro

Website www.kennethsmit.com

Koopplein.nl

Formule Landelijk netwerk van lokale handelsplaatsen op internet

Vestigingen 260

Entreegeld 5.995 euro

Website www.koopplein.nl

Kubus

Formule Advieskantoor voor administratie-, belastingadvies- en accountantsdiensten

Vestigingen 105

Entreegeld 1.000 euro

Website www.kubus.nl

LMI Nederland

Formule Netwerk van businesscoaches om medewerkers beter te laten functioneren

Vestigingen 11

Entreegeld 9.500 euro

Website www.lmi-franchise.nl

Monuta

Formule Landelijk netwerk van uitvaartverzorgers

Vestigingen 55

Entreegeld 9.000 euro

Website www.monuta.nl

Nedflex

Formule Landelijk netwerk van zelfstandige uitzendbureaus en payrollkrachten

Vestigingen 35

Entreegeld 2.900 euro

Website www.nedflex.nl

OAMKB

Formule Advieskantoor voor administratie-, belastingadvies- en accountantsdiensten

Vestigingen 50

Entreegeld 15.000 euro

Website www.oamkb.nl

Olympia Uitzendbureau

Formule Landelijk netwerk van zelfstandige uitzendbureaus

Vestigingen 85

Entreegeld nee

Website www.olympia.nl

Overname-Experts

Formule Landelijk netwerk van overnameadviseurs

Vestigingen 10

Entreegeld 5.000 euro

Website www.overname-experts.nl

PIDZ Zorg

Formule Landelijk servicebureau voor zorg & welzijn

Vestigingen 10

Entreegeld 15.000 euro

Website www.pidz.nl

Pirtek

Formule Landelijk netwerk van specialisten in slangen en appendages

Vestigingen 29

Entreegeld 7.500 euro

Website www.pirtek.nl

Quickmediator

Formule Landelijk netwerk van mediators en echtscheidingsspecialisten

Vestigingen 14

Entreegeld 15.000 euro

Website www.quickmediator.nl

Regiobank

Formule Landelijk netwerk van zelfstandige bank- en verzekeringskantoren

Vestigingen 530

Entreegeld 10.000 euro

Website www.regiobank.nl

Re/Max

Formule Landelijk netwerk van zelfstandige makelaarskantoren

Vestigingen 109

Entreegeld 15.000 euro

Website www.remax.nl

Rotsvast

Formule Landelijk netwerk van verhuur en vastgoedbeheer

Vestigingen 29

Entreegeld 5.000 euro

Website www.rotsvast.nl

Sales Improvement Group

Formule Landelijk netwerk van trainers op het gebied van salesmanagement

Vestigingen 34

Entreegeld 14.500 euro

Website www.salesimprovementgroup.com

Select & Match

Formule Landelijk netwerk op het gebied van arbeidsbemiddeling

Vestigingen 15

Entreegeld 1.950

Website www.selectenmatch.nl

SNS

Formule Landelijk netwerk van zelfstandige bankkantoren

Vestigingen 131

Entreegeld 25.000 euro

Website www.snsbank.nl

Staffing Associates

Formule Landelijk netwerk van zelfstandige uitzendbureaus

Vestigingen 90

Entreegeld nee

Website www.staffingassociates.nl

Straetus Incasso

Formule Landelijk netwerk van incassokantoren

Vestigingen 29

Entreegeld 7.500 euro

Website www.straetus.nl

Franchise

Talent Groep Nederland

Formule Werving & selectie voor Technische, ICT, Sales, Kantoor/financiële functies

Vestigingen 26

Entreegeld 3.500 euro

Website www.talentgroepnederland.nl

The Alchemy Network

Formule Netwerk van advieskantoren voor ondernemers

Vestigingen 13

Entreegeld 20.000 euro

Website www.alchemy-network-benelux.com

Thexton Armstrong

Formule Netwerk van advieskantoren om ondernemingen weer gezonder en winstgevender te maken

Vestigingen 23

Entreegeld 37.500 euro

Website www.thextonarmstrong.nl

24 People

Formule Personeelsbemiddeling, werving & selectie, uitzenden, detacheren en payroll

Vestigingen 16

Entreegeld 5.000 euro

Website www.24people.nl

Uniglobe Travel Holland

Formule Landelijk netwerk van zakenreisbureaus

Vestigingen 22

Entreegeld 36.000 euro

Website www.uniglobaltravel.nl

Vakantie-Experts

Formule Landelijk netwerk van resibureaus

Vestigingen 50

Entreegeld 5.000 euro

Website www.vakantieexperts.nl

Van Bruggen Adviesgroep

Formule Landelijk netwerk van financiële advieskantoren

Vestigingen 65

Entreegeld 5.000 euro

Website www.vanbruggen.nl

WEA Accountants & Adviseurs

Formule Advieskantoor voor bemiddelen en begeleiden van bedrijfsfinancieringen

Vestigingen 18

Entreegeld 15.000 euro

Website www.wea.nl

Yarden

Formule Landelijk netwerk van uitvaartverzorgers

Vestigingen 28

Entreegeld 7.500 euro

Website www.yarden.nl

Yuki

Formule Online boekhoudplatform met zelflerende software

Vestigingen 7

Entreegeld 1.500 euro

Website www.yuki.nl

verzilvert
passie.



Willem Jaquet

Verkocht zijn onderneming Wim Jaquet Sports succesvol aan Daka Sport

“De persoonlijke betrokkenheid van Florijnz bij mijn situatie tijdens het verkoopproces heeft echt diepe indruk gemaakt.”

Uw bedrijf verkopen of liever uw passie verzilveren?

Uw passie vormt de ultieme meerwaarde. Dat heeft uw onderneming gebracht waar het nu staat. En dat is wat Florijnz voor u verzilvert. Wij begeleiden ondernemers intensief bij de koop en verkoop van hun onderneming. Onze toegevoegde waarde komt vanuit onze specifieke kennis en ervaring. U vindt ons in 's-Hertogenbosch en Amsterdam. Verzilver uw passie. Bel vandaag nog voor een afspraak.

florijnz
corporate finance



Hans Minnaar
+31 (0)6 208 055 13



Jan van der Maale
+31 (0)6 227 243 41

> FUSIE & OVERNAME > BEDRIJFSWAARDERING > GROEIFINANCIERING

aangeboden

Dit is een selectie van bedrijven die te koop worden aangeboden op de website van Brookz. Voor meer bedrijven, aanvullende informatie en de contactgegevens van de verkopende partij, zie www.brookz.nl

FRANCHISE INDOOR-VOETBALCONCEPT ZOEKT FRANCHISENEMERS

Profielnummer #23700
Omzet Onbekend
Franchisenemers gezocht voor landelijke uitrol van Speedsoccer arrangementen.

ELEKTROTECHNISCH INSTALLATIEBEDRIJF

Profielnummer #23699
Omzet 0,4 mln
Elektrotechnisch bedrijf met service als strategische activiteit.

SIGNBEDRIJF

Profielnummer #23689
Omzet 1,9 mln
Betreft een landelijke opererend signbedrijf met met een goede reputatie.

ONDERNEMING IN RECYCLING

Profielnummer #23695
Omzet 5 mln
De onderneming heeft een uniek allround recycling systeem ontwikkeld en gepatenteerd.

HOEKWINKEL IN WOONACCESSOIRES EN KLEDING

Profielnummer #23693
Omzet 0,25 mln
De onderneming heeft een stabiele omzet en een goed rendement.

B2B LEADGENERATIE EN CONTENTMARKETING

Profielnummer #23685
Omzet 1,9 mln
Snelgroeiende onderneming is gespecialiseerd in leadgeneratie middels contentmarketing.

HORECA FACILITEIT VOOR OP MUZIEKFESTIVALS

Profielnummer #23684
Omzet 0,75 mln
Succesvolle horeca-exploitatie met innovatief concept

PRODUCTIEBEDRIJF MET EIGEN INNOVATIEF PRODUCT

Profielnummer #23683
Omzet onbekend
De onderneming assembleert in eigen beheer ontwikkelde elektrische rolstoelen

PRODUCTIEBEDRIJF MET EIGEN INNOVATIEF PRODUCT

Profielnummer #23683
Omzet onbekend
De onderneming assembleert in eigen beheer ontwikkelde elektrische rolstoelen

PRODUCENT/HANDELSBEDRIJF DUURZAME WOONGOEDEREN

Profielnummer #23673
Omzet 1,3 mln
De onderneming geldt als één van de trendsetters in de specialisme van home & living

SPECIALIST SNELTRANSPORT EU

Profielnummer #23668
Omzet 0,185 mln
Transport betreft delicate goederen (medische samples/materialen, organen, laboratorium samples)

ONDERNEMING IN (VERPAKKINGS)DRUKWERK

Profielnummer #23666
Omzet 1,2 mln
De onderneming beschikt over een geavanceerd en up-to-date machinepark

MACHINELEVERANCIER NICHEMARKT

Profielnummer #23661
Omzet 1,3 mln
Het bedrijf levert met name producten in nichemarkt en heeft een sterke positie in deze markt

STRAAL- EN COATINGBEDRIJF

Profielnummer #23660
Omzet 0,55 mln
De onderneming opereert voor een vaste groep opdrachtgevers in de industriële- en offshore sector.

HANDELSBEDRIJF IN FRISDRANK

Profielnummer #23657
Omzet 0,85 mln
De onderneming is actief op de Nederlandse markt met twee frisdrank merken.

VERHUISBEDRIJF MET OPSLAG

Profielnummer #23656
Omzet 0,525 mln
Naast de verhuisactiviteiten beschikt de onderneming over een opslag aan inboedels.

HIGH END METAALBEWERKINGSBEDRIJF

Profielnummer #23655
Omzet 0,9 mln
De onderneming ontwerpt en produceert hoogwaardige handgemaakte producten.

IT DIENSTVERLENER MET FOCUS OP HORECA

Profielnummer #23653
Omzet 0,24 mln
IT-onderneming met ruime ervaring in Horeca toepassingen.

CATERAAR MET USP'S IN NICHE MARKT

Profielnummer #23652
Omzet 2,2 mln
Cateringbedrijf naast evenementen actief in verschillende groeiende en lucratieve niche markten.

WEBSHOP IN CARTRIDGES EN KANTOORARTIKELEN

Profielnummer #23646
Omzet 0,72 mln
De B2B webwinkel heeft een breed assortiment van cartridges en kantoorartikelen.

WEBSHOP IN FOTO, VIDEO, OUTDOOR & ACCESSOIRES

Profielnummer #23643
Omzet 0,2 mln
3 webshops voor de verkoop en distributie van foto-, video-, outdoorcamera's.

Brookz werkt o.a. samen met de volgende partners



vraag&aanbod

selectief overzicht van de bedrijfsprofielen op www.brookz.nl

TECHNISCH INGENIEURSBUREAU IN NOORD- BRABANT

Profielnummer #23640

Omzet 0,45 mln

De onderneming biedt een breed scala aan services aan in de Nederlandse en Belgische markt.

AFFILIATE PLATFORM & DATINGNETWERK

Profielnummer #23637

Omzet 0,45 mln

Alle systemen zijn volledig responsive en schaalbaar.

VERSPANEND BEDRIJF

Profielnummer #23635

Omzet 5 mln

Bedrijf is volop in beweging met automatisering van de productie en productiviteitsgroei.

KINDERKLEDINGMERK

Profielnummer #23634

Omzet 0,425 mln

Naast het eigen merk worden private labels door het bedrijf ontworpen, geproduceerd en verkocht.

SLIJTERIJ

Profielnummer #23633

Omzet 0,25 mln

De onderneming is gespecialiseerd in wodka's, whisky's en likeuren.

INSTALLATIEBEDRIJF

Profielnummer #23630

Omzet 1,5 mln

Het bedrijf is actief op het gebied van het installeren en onderhouden van elektrische systemen.

SOFTWARE VOOR ONDERWIJS STARTUP

Profielnummer #23629

Omzet 0,025 mln

Bedrijf heeft een tool ontwikkeld om de manier van rapportvergadering te vernieuwen.

ONDERNEMING IN MOBIELE HULPKNOPPEN

Profielnummer #23626

Omzet 0,125 mln

De onderneming heeft een handzaam apparaatje ontwikkeld met een alarmknop.

FINANCIËLE STARTUP

Profielnummer #23621

Omzet onbekend

Jong financieel bedrijf met mogelijkheden om in te stappen in de wereld van bedrijfsfinancieringen.

ZAAK IN VRIJETIJD SKLEDING VOOR DAMES EN HEREN

Profielnummer #23620

Omzet 0,35 mln

De winkel heeft een stabiele omzet en een goed rendement.

ZAAK IN VRIJETIJD SKLEDING VOOR DAMES EN HEREN

Profielnummer #23620

Omzet 0,35 mln

De winkel heeft een stabiele omzet en een goed rendement.

TECHNISCH PRODUCTIEBEDRIJF MET EIGEN PRODUCTEN

Profielnummer #23619

Omzet 1,35 mln

De winkel heeft een stabiele omzet en een goed rendement.

CITY HOTEL/ONTBIJT-LUNCH RESTAURANT

Profielnummer #23613

Omzet 0,3 mln

Het betreft een mini city hotel met 4 kamers met hip ontbijt/lunch restaurant.

DROPSHIP WEBWINKEL IN CONSUMENTENARTIKELEN

Profielnummer #23610

Omzet 0,55 mln

E-commerce platform waarop verkopers hun producten aanbieden.

VRIJSTAAND HORECABEDRIJF

Profielnummer #23601

Omzet 0,292 mln

Vrijstaand horecabedrijfspand inclusief inpandige woning en inventaris.

PATENT VLOEIBAAR MEDIUM

Profielnummer #23596

Omzet onbekend

Vloeibaar medium voor warmtetransport in verwarmingsinstallaties.

KINDEROPVANGORGANISATIE

Profielnummer #23594

Omzet 1,2 mln

De onderneming biedt de diensten dagopvang, buitenschoolse opvang en voorschoolse opvang aan.

DIENSTVERLENER PROJECTMANAGEMENT/ DETACHERING

Profielnummer #23588

Omzet 3,5 mln

De organisatie neemt resultaatverantwoordelijkheid voor elk project waaraan zij leiding geeft.

REGISSEUR IN METAAL

Profielnummer #23586

Omzet 1,9 mln

Het bedrijf houdt zich bezig met de productie en reparatie van kleine series producten.

MACHINE LEARNING & PERFORMANCE MONITORING

Profielnummer #23578

Omzet onbekend

De software is opgebouwd uit modules waardoor er veel mogelijkheden zijn voor doorontwikkeling.

DIENSTVERLENER IN DE ICT- BRANCHE

Profielnummer #23577

Omzet 1,3 mln

De core business bestaat uit het geven van innovatie- en organisatieadvies.

ONDERNEMING IN METAALBEWERKING

Profielnummer #23576

Omzet 1,5 mln

De onderneming is zowel nationaal als internationaal actief.

TRAINING & COACHING BUREAU

Profielnummer #23573

Omzet 0,7 mln

De onderneming heeft een trouw klantenportfolio en een kwalitatief hoogwaardig aanbod.

SPELERSVOLGSYSTEEM VOOR VOETBALCLUBS

Profielnummer #23572

Omzet 0,05 mln

Goed netwerk in de markt en concrete interesse uit buitenland (o.a. USA en China).

TELECOM DIENSTVERLENER IN HET MKB

Profielnummer #23566

Omzet 0,15 mln

De onderneming betreft een goed lopende dienstverlener in het MKB segment.

CONSTRUCTIEBEDRIJF AGRARISCH/UTILITEITSBOUW

Profielnummer #23565

Omzet 3,5 mln

De organisatie kenmerkt zich als sterk klantgericht met een kleine vaste kern.

MARKTLEIDER IN NICHE VOOR KANTOORARTIKELEN

Profielnummer #23549

Omzet 0,38 mln

Het bedrijf heeft een merk met grote bekendheid bij de gebruikers.

Brookz werkt o.a. samen met de volgende partners



vraag&aanbod

selectief overzicht van de bedrijfsprofielen op www.brookz.nl

SPECIALIST IN BEDRUKTE PLASTICCARDS

Profielnummer #23540

Omzet 1,5 mln

De onderneming verzorgt voor haar opdrachtgevers de totale communicatie via druk, print en mail.

ADMINISTRATIE- EN BELASTINGADVIESKANTOOR

Profielnummer #23538

Omzet 0,95 mln

Snel groeiend kantoor in Midden-Nederland met goed imago en veel groeipotentie.

ONTWERP EN FABRICAGE VAN VERLICHTING (NICHE)

Profielnummer #23534

Omzet 0,85 mln

De opdrachtgevers bevinden zich in het hoge segment, zowel in de particuliere als de zakelijke markt.

DELICATESSENWINKEL

Profielnummer #23533

Omzet 0,21 mln

De winkel heeft goede toekomstperspectieven.

GOED RENDEREND BETONBEWERKINGSBEDRIJF

Profielnummer #23532

Omzet 0,85 mln

De onderneming heeft een goede naam en reputatie en is gevestigd centraal in Noord-Nederland.

ANTIQUAIR INCLUSIEF WEBSHOP

Profielnummer #23531

Omzet 0,15 mln

De onderneming is een echte niche-speler in de markt en heeft een goede naamsbekendheid.

HANDELSPLATFORM VOOR HET MKB ZOEKT MBI

Profielnummer #23530

Omzet onbekend

Het platform is zelf ontwikkeld en stabiel.

WIJNSPECIAALZAAK CENTRUM DEN HAAG MET WEBSHOP

Profielnummer #23529

Omzet 0,3 mln

De onderneming kenmerkt zich door kwalitatieve merkproducten.

FRANCHISE IN ADVISERING BEDRIJFSFINANCIERINGEN

Profielnummer #23525

Omzet onbekend

De franchisenemer helpt ondernemers bij het waarmaken van hun ambitie.

FRANCHISE IN ADVISERING BEDRIJFSFINANCIERINGEN

Profielnummer #23525

Omzet onbekend

De franchisenemer helpt ondernemers bij het waarmaken van hun ambitie.

SCALE UP COMMUNITY FACILITATOR

Profielnummer #23523

Omzet 0,175 mln

Het platform is volledig in eigen beheer ontwikkeld en succesvol geïntroduceerd in de markt.

FABRIKANT VAN STENEN TUINMEUBELN

Profielnummer #23515

Omzet 2,2 mln

Het bedrijf ontwerpt en fabriceert granieten tafels, buitenkeukens en vuurtafels in eigen beheer.

WEBSHOP IN BIOLOGISCHE PRODUCTEN

Profielnummer #23510

Omzet 0,07 mln

De webshop heeft ieder jaar stijgende omzet laten zien.

MEDIAPRODUCTIE BEDRIJF ZOEKT KAPITAAL

Profielnummer #23501

Omzet 0,15 mln

De onderneming is gespecialiseerd in het vertellen van een verhaal, ook op een interactieve manier.

TECHNISCHE GROOTHANDEL IN HOOGWAARDIGE PRODUCTEN EN SYSTEMEN

Profielnummer #23500

Omzet 0,9 mln

De onderneming is een gerenommeerde handelsonderneming met een solide naam in de markt.

MEDISCHE ONDERNEMING ZOEKT OPERATIONEEL DIRECTEUR

Profielnummer #23497

Omzet 4,5 mln

De onderneming ontwikkelt en verkoopt innovatieve producten.

POOLSE SUPERMARKT IN NOORD-HOLLAND

Profielnummer #23493

Omzet 0,6 mln

Door een hoogwaardige assortimentskeuze en klantvriendelijkheid is de winkel uitgegroeid tot een goed renderende onderneming.

INFRA ONDERNEMING ZOEKT MBI KANDIDAAT

Profielnummer #23492

Omzet 7 mln

Mooie diversiteit en spreiding van activiteiten en klanten, deels vaste omzet.

ARCHITECTENBUREAU TE KOOP IN ZUID-NEDERLAND

Profielnummer #23491

Omzet 0,75 mln

De onderneming is gelegen in de regio Zuid-Nederland.

GROOTHANDEL IN KINDERKAMER TEXTIEL

Profielnummer #23480

Omzet 0,2 mln

De activiteiten van de onderneming betreffen de im- en export van kinderkamertextiel (babymarkt).

CONSTRUCTIEBEDRIJF MACHINES & APPARATUUR

Profielnummer #23477

Omzet 0,8 mln

De onderneming is gespecialiseerd in de constructie van machines en apparatuur voor verwerking van hout en kunststof.

WEBSHOP IN MAALTIJD VERVANGENDE SHAKES

Profielnummer #23476

Omzet 0,25 mln

Nieuwe voedselinnovatie veroorzaakt groeiende vraag naar snelle, gezonde en complete maaltijdshakes.

SNEL GROEIEND ADMINISTRATIEKANTOOR

Profielnummer #23471

Omzet 0,25 mln

De groei wordt gerealiseerd dankzij een innovatieve formule.

DETACHERINGSBUREAU MET GROEIPOTENTIE

Profielnummer #23468

Omzet 2 mln

Mooi, dynamisch en goed lopend detachingsbureau actief binnen banking, finance en IT.

GRAFISCH BEDRIJF (REGIO AMSTERDAM)

Profielnummer #23466

Omzet 0,5 mln

De onderneming is in de afgelopen 12 jaar volledig opnieuw uitgevonden onder een nieuw label.

A-MERK IN E-MOBILITY ZOEKT MBI KANDIDAAT

Profielnummer #23465

Omzet 1 mln

Betreft het A-merk in E-mobility met een naamsbekendheid in de Benelux.

BOOMKWEKERIJ MET GROEIPOTENTIE**Profielnummer** #23463**Omzet** 0,12 mln

Bedrijf met groeipotentie en weinig concurrentie.

RESTAURANT/BAR**Profielnummer** #23461**Omzet** 0,25 mln

Locatie geschikt als restaurant met plaats voor circa 40 tafels (160 zitplaatsen).

KAPSALON HOOG SEGMENT**Profielnummer** #23457**Omzet** 1 mln

De onderneming actief in het hoog segment met gemotiveerd zelfstandig werkend team.

GROTE LINGERIEWINKEL NOORD-LIMBURG**Profielnummer** #23454**Omzet** 0,375 mln

Gespecialiseerd in lingerie, ondermode, nachtmode en badmode. Allemaal A-merken.

COMMUNICATIEBUREAU**Profielnummer** #23452**Omzet** 0,5 mln

De onderneming laat de B2B-klienten opvalen met doordachte, visuele presentaties.

ARCHITECTENBUREAU**Profielnummer** #23449**Omzet** 0,6 mln

Bouwkundig advies bureau met een goed rendement.

DETAILHANDEL IN WONINGTEXTIEL/-INRICHTING**Profielnummer** #23448**Omzet** 0,75 mln

De onderneming staat bekend als specialist op haar vakgebied en onderscheidt zich door de kwaliteit van producten en dienstverlening.

BOSCH OPTIEK EN GEHOORSERVICE KAMPEN**Profielnummer** #23446**Omzet** 0,275 mln

De winkel verkeert in een goede staat en beschikt over de modernste apparatuur.

RITTENREGISTRATIE -/ VOERTUIGVOLG-SYSTEEM + APP**Profielnummer** #23441**Omzet** 0,025 mln

Door de huidige opzet is het mogelijk om zo'n 20% voordeliger aan te bieden dan de concurrenten.

ON-LINE PLANNINGSAGENDA VOOR PROFESSIONALS**Profielnummer** #23439**Omzet** 0,75 mln

Betreft een landelijk opererend bedrijf met veel groeipotentie en een trouwe klantenkring.

KOELINSTALLATIE-BEDRIJF**Profielnummer** #23437**Omzet** 0,5 mln

Het bedrijf heeft een interessante klantenkring opgebouwd in een werkgebied van circa 50 km rondom zijn standplaats.

ALLROUND BOUWHANDEL IN ZEELAND**Profielnummer** #23433**Omzet** 2,9 mln

De onderneming verkoopt zowel in de showroom als online.

PRODUCENT/GROOTHANDEL IN NICHE E-BIKES**Profielnummer** #23432**Omzet** 0,07 mln

Het betreft een scale-up op het gebied van de ontwikkeling en verkoop van handgebouwde E-Bikes.

WEBSHOP IN FEESTKLEDING**Profielnummer** #23430**Omzet** 0,1 mln

De webshop heeft zich goed gepositioneerd t.o.v. van andere online aanbieders van carnavalskleding.

WINSTGEVEND AUTOBEDRIJF**Profielnummer** #23426**Omzet** 0,55 mln

Het aangeboden autobedrijf beschikt over een ruime, goed uitgeruste werkplaats.

WINSTGEVEND AUTOBEDRIJF**Profielnummer** #23426**Omzet** 0,55 mln

Het aangeboden autobedrijf beschikt over een ruime, goed uitgeruste werkplaats.

HANDELSORGANISATIE KUNSTSTOFPRODUCT**Profielnummer** #23427**Omzet** onbekend

Er wordt gebruik gemaakt van een gecertificeerde kunststof, die o.a. in de productie voor medische toepassingen.

CASH & CARRY HANDELSCENTRUM IN POLEN**Profielnummer** #23425**Omzet** 0,25 mln

De onderneming is gevestigd in één van de best ontwikkelde en welvarendste regio's van Polen.

MODERNE DELICATESSEN WINKEL**Profielnummer** #23424**Omzet** 0,22 mln

De winkel kent een breed en verrassend assortiment.

TRANSPORTBEDRIJF BLOEMENSECTOR**Profielnummer** #23423**Omzet** 2 mln

De onderneming rijdt voor enkele grote klanten waarmee langjarige contacten worden onderhouden.

DAK ONDERHOUDSBEDRIJF ZAKELIJKE MARKT**Profielnummer** #23422**Omzet** 3 mln

Een structureel winstgevend dak bedrijf gespecialiseerd in het onderhouden en renoveren van daken.

ONLINE CROWDFUNDING PLATFORMEN**Profielnummer** #23416**Omzet** 0,1 mln

De doelgroepen zijn de gemeentelijke markt, de goede doelen markt en de musea.

SNELGROEIENDE WEBSHOP/ WOONWINKEL**Profielnummer** #23415**Omzet** 0,45 mln

Het bedrijf groeit snel en is rendabel.

STAALBOUW BEDRIJF IN MIDDEN-NEDERLAND**Profielnummer** #23414**Omzet** 8 mln

De onderneming is sterk in het ontzorgen van de opdrachtgever.

SCOOTER EN BROMFIETS ZAAK**Profielnummer** #23412**Omzet** 0,08 mln

Verkoop van nieuwe en tweedehands scooters en bromfietsen. Veel vaste onderhouds klanten.

INNOVATIEF CONCEPT UITVAARTKISTEN BENELUX**Profielnummer** #23411**Omzet** 1 mln

Het betreft een uniek, vernieuwend en internationaal gepatenteerd kistconcept voor de uitvaartbranche.

VIDEO-ON-DEMAND PLATFORM VOOR ONDERNEMERS**Profielnummer** #23408**Omzet** onbekend

Zowel het concept als het platform zijn volledig doorontwikkeld.

vraag&aanbod

selectief overzicht van de bedrijfsprofielen op www.brookz.nl

GROOT DIERENPENSION WEST NEDERLAND

Profielnummer #23407

Omzet 0,25

De binnenkennels zijn van vloerverwarming voorzien. Daarnaast beschikt het bedrijf over een aantal speelweides.

WEBSHOP MET VEEL POTENTIE

Profielnummer #23404

Omzet 0,03

De onderneming betreft een webshop in helmen (skihelmen, fietshelmen, scooterhelmen).

DAKAPELLEN BEDRIJF MET ONDERSCHIEDEND PRODUCT

Profielnummer #23399

Omzet 0,15

Productie is uitbesteed en er zijn 2 winkels die het product ook verkopen.

GOED RENDEREND W-INSTALLATIEBEDRIJF

Profielnummer #23388

Omzet 1 mln

Een sterk groeiende allround aanbieder en installateur van CV-installaties, werktuigkundige- en elektrotechnische installaties.

GOEDLOPEND MINI OPSLAG/SELFSTORAGE BEDRIJF

Profielnummer #23386

Omzet 0,26 mln

Goedlopend bedrijf met een constante bezetting van 90%.

WINSTGEVEND FITNESSCENTRUM

Profielnummer #23379

Omzet 0,27 mln

Goed renderend fitness centrum in Noord Nederland welke volledig is uitgerust met sauna's.

VERKOOP - INTERIEURBOUW ONDERNEMING

Profielnummer #23378

Omzet 1,2 mln

De onderneming heeft een trackrecord in de verkoop van hoogwaardige keukens en sanitair.

BEDRIJF IN CAMPER VERHUUR / VERKOOP

Profielnummer #22940

Omzet 0,16 mln

De verkoper besteedt gemiddeld 1 dag in de aan de werkzaamheden van dit bedrijf.

MAGENTO WEBWINKEL SPECIALIST

Profielnummer #22937

Omzet 0,16 mln

Het bedrijf is geen brede aanbieder, maar een specialist.

BOUWMATERIALENHANDEL

Profielnummer #22931

Omzet 1 mln

Het bedrijf is modern van opzet en heeft voldoende groei potentieel.

HANDELSBEDRIJF/WEBSHOP ONDERDELEN WONINGBOUW

Profielnummer #22930

Omzet 0,34 mln

Het aandeel BtB neemt weer toe dankzij de aantrekkelijke bouwsector.

VASTGOED BELEGGINGSOBJECT

Profielnummer #22924

Omzet 0,17 mln

Het betreft 7 appartementen, 2 winkels en 3 parkeerplaatsen.

GOEDLOPEND GLAS EN ONDERHOUDSBEDRIJF

Profielnummer #22921

Omzet 0,13 mln

Veel vaste klanten en opdrachtgevers.

LIJSTENMAKERIJ MET ONDERSCHIEDEND VERMOGEN

Profielnummer #22917

Omzet 0,14 mln

Onderscheidend vermogen is de manier van werken.

HANDELSONDERNEMING INTERIEURPRODUCTEN

Profielnummer #22910

Omzet 0,45 mln

Dankzij bijzondere inkoopkanalen zeer aantrekkelijk te prijzen.

KLEINSCHALIG FITNESSCENTRUM LADIES ONLY

Profielnummer #22906

Omzet 0,14 mln

In de nabije omgeving is er geen concurrentie!

ONAFHANKELIJK ENTERTAINMENT MEDIA BEDRIJF

Profielnummer #22904

Omzet 9,8 mln

Participant gezocht om naar een volgende fase te groeien.

SMART SHOPPING SCANSYSTEEM SUPERMARKT

Profielnummer #22899

Omzet 3,5 mln

Dit unieke concept werkt zonder gebruik van kassa en/of personeel.

SIERBESTRATING BEDRIJF GROOTHANDEL EN AANLEG

Profielnummer #22887

Omzet 1 mln

De onderneming heeft een goede naam in de regio.

GOLFARTIKELEN ONDERNEMING VOOR MBI

Profielnummer #22881

Omzet 1 mln

Verkoop van artikelen zowel offline als online.

SOFTWARE ONTWIKKELING EN IMPLEMENTATIE

Profielnummer #22878

Omzet 0,6 mln

Specialist in CRM.

UITZENDBUREAU

Profielnummer #22876

Omzet 1,8 mln

De onderneming focust zich sterk op het talent van haar uitzendkrachten en heeft hiervoor een aantal eigen concepten ontwikkeld.

GROOTHANDEL IN AANLEG & ONDERHOUD SCHAATSBAAN

Profielnummer #22875

Omzet 0,4 mln

Uniek importeurschap en innovatieve technologieën.

RENDERENDE GROOTHANDEL IN BOUWPRODUCTEN

Profielnummer #22873

Omzet 2 mln

Grote groeikansen door de groeiende markt.

INVESTERENDE ORGANISATIE

Profielnummer #22870

Omzet 0,5 mln

De deelnemingen zijn grotendeels IT georiënteerd, waaronder fintech.

MONTAGEBEDRIJF NAADLOZE ALUMINIUM DAKGOTEN

Profielnummer #22865

Omzet 0,65 mln

De overige werkzaamheden betreffen voornamelijk kleinschalig zinkwerk.

SAAS-PROVIDER MET GEVARIEERD PORTFOLIO

Profielnummer #22858

Omzet 0,4 mln

Stabiël groeiende recurring omzet.

AL 10 JAAR LANG! ONDERNEMEN DOOR OVERNEMEN

Wij helpen je bij het overnemen van een bedrijf. Of dat nu een gehele, geleidelijke of gedeeltelijke overname is. BuyInside is een gespecialiseerde intermediair en bedrijfsovername adviseur. Als enige partij in Nederland richt BuyInside zich volledig op bedrijfsopvolging via een externe opvolger, een zogenaamde Management Buy In (MBI).

www.buyinside.nl

BUYINSIDE

SPECIALIST IN OPVOLGING & MBI



Nieuwe perspectieven op de perfecte bedrijfsoverdracht

De koop en verkoop van een onderneming is een bijzonder, tijdrovend en enerverend proces waar u niet dagelijks mee te maken heeft. Onze Mergers & Acquisitions-adviseurs kennen het gebied van fusies en overnames als geen ander. Het ervaren team van adviseurs begeleidt jaarlijks meer dan 100 ondernemers bij vraagstukken op het gebied van fusies, overnames, waardebeoordelingen en financieringen. De M&A-adviseurs van BDO werken nauw samen in multidisciplinaire teams en zijn gewend binnen strakke deadlines te opereren. Hierbij acteren we vanuit onze wortels in het midden- en familiebedrijf, maar zijn we tevens actief voor private equity huizen en corporate clients. Hogere wiskunde als het moet, maar altijd met beide benen op de grond.

Op alle deelgebieden van fusies en overnames bent u bij BDO dus aan het juiste adres. Desgewenst nemen wij het hele traject van A tot Z voor u uit handen, van voorbereiding tot en met begeleiding na afloop. Heeft u vragen op het gebied van fusies en overnames? **Neem voor een vrijblijvend gesprek contact op met onze specialisten via telefoonnummer (030) 284 98 67.**