

Brookz

groei, financiering & bedrijfsovername

Business
valuation

70

+

special
GOEDE DOELEN
Ondernemers zijn
betrokken en gul

HAPPY EXIT
Kijk ook naar de
emotionele opbrengst

SUPERDEAL?
Op zoek naar
de synergie

**Boris
Veldhuijzen
van Zanten**

(oprichter The Next Web)
Verkocht een deel van zijn
bedrijf aan de Financial
Times Group om samen
internationaal verder
te groeien

THEMA

BEDRIJFSWAARDERING

Wat is de werkelijke waarde van een bedrijf?



voor professionele ondernemers

31 oktober 2019

Nationale Overname Dag

Hotel Houten, Utrecht

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



www.nationaleovernamedag.nl

Overnamemarkt robuust, aantal transacties op hoog niveau (Ver)koop dit jaar nog uw bedrijf!

De rente is laag, de overnamemarkt nog steeds robuust 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 2019

Kom daarom donderdag 31 oktober 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:

- ✓ Hoeveel is mijn bedrijf waard?
- ✓ Hoe maak ik mijn bedrijf verkoopklaar?
- ✓ Wat zijn belangrijke fiscale en juridische aspecten?
- ✓ Hoe vind ik een geschikte koper?
- ✓ Wat is een slimme onderhandelingsstrategie?

Informatie & inschrijven

De Nationale Overname Dag vindt plaats op donderdag 31 oktober 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



Boris Veldhuijzen van Zanten
The Next Web



Jonathan Jay
Dealmakers Academy



Peter van Duinen
De Vrije Academie



Tom van Dijk
BMAir



Bedrijf (ver)kopen?

MARKTLINK.NL





12 Happy Exit
Je bedrijf verkopen eindigt lang niet altijd vrolijk. Cashen is mooi, maar daar zit het echte geluk niet in.

17 Verborgene waarde
Slimme ondernemers kunnen ook in de huidige markt nog steeds 'koopjes' vinden.

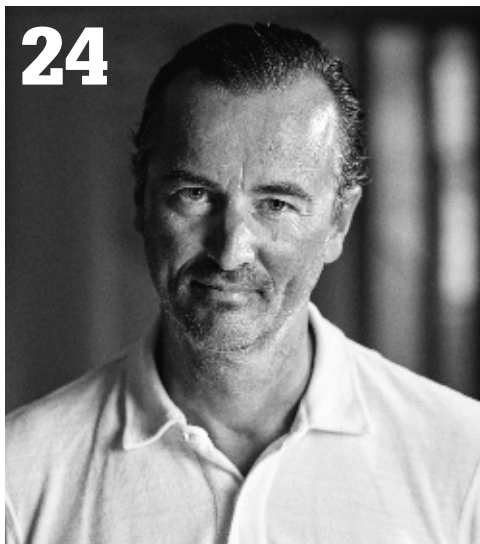
24 Q&A Boris Veldhuijzen van Zanten
Over de verkoop van een deel van The Next Web aan de Britse Financial Times Group. 'Ik vond het een ontzettend zwaar traject.'

46 ronde tafel Rendementsverbetering
Het gaat nog steeds goed met de economie. Daarom is het juist nu belangrijk om te analyseren waaraan je als bedrijf je geld verdient.

19 MBI-kansen
Ondanks concurrentie van andere partijen zijn de mogelijkheden voor een management buy-in groter dan ooit.

29 special Goede doelen
Nederlandse ondernemers willen steeds vaker een eigen corporate foundation.
+ Top 50 Goede doelen

53 thema Bedrijfswaardering
Hoe kom je van berekende waarde naar verkoopprijs? De voor- en nadelen van multiples. En wat zijn de belangrijkste value drivers van een bedrijf?
+ Top 70 Business Valuation



select

- 9 Brookz Overnamebarometer**
Overnamemarkt nog steeds robuust
- 11 Expertpanel**
Duizenden bedrijven staan latent in de verkoop
- 15 Deal or no deal**
Jonathan Jay over het verschil tussen ondernemers en deal makers

deals

- 20 deal 01**
Tom van Dijk, Robert Veltman
BMAir
- 22 deal 02**
Robert Wennekes
The International Butler Academy

vraag & aanbod

- 82 Vraag & aanbod**
Actuele verkoopprofielen uit de Brookz database.

elk nummer

- 06 Colofon**
- 07 Voorwoord**

Brookz

is een uitgave van
C365 Business Media
Science Park 106
1098 XG Amsterdam

Directie

Peter Rikhof
Floyd Plettenberg

Uitgever/hoofdredacteur

Peter Rikhof

Eindredactie

Wietze Willem Mulder

Vormgeving

Wonderworks, Haarlem

Medewerkers

Peter Bak, Marcel Bakker, Wilbert Geijtenbeek, 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**

©2019 C365 Business Media.
Niets uit deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden gekopieerd of verveelvuldigd zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Europese overnamemarkt

NAAST BROOKZ ZIJN WE SINDS 4 JAAR ook actief met Dealsuite, een internationaal matchingsplatform voor overnameprofessionals. Wat begon als een besloten marktplaats voor Nederlandse overnameadviseurs is inmiddels uitgegroeid tot een internationaal platform met ruim 1.100 aangesloten partijen in 42 verschillende landen. Binnen Dealsuite is Nederland nog steeds een belangrijke speler, maar inmiddels hebben we ook in Duitsland, UK, België, Zwitserland en Oostenrijk vaste voet aan de grond gekregen. Voor mij persoonlijk zit de *fun* van onze internationale operatie vooral in het feit dat ik nu regelmatig te maken heb met buitenlandse zakenculturen. Zo heb ik ervaren dat Nederlanders meer gemeen hebben met Japanners dan met Belgen, dat je met Duitsers prima zaken kunt doen en dat Engelsen heel beleefd zijn, maar vaak moeilijk tot een beslissing kunnen komen. Naast het stimuleren van mijn persoonlijke ontwikkeling faciliteert Dealsuite vooral *cross border dealmaking* en krijgen we ook steeds meer inzicht in de overnamemarkten om ons heen. Hoeveel en welke bedrijven worden er internationaal aangeboden en wat zijn de gemiddelde transactiepreizen in de verschillende landen? Mooi voorbeeld van wat dit kan opleveren is de nieuwste Overname Barometer die we onlangs zowel in Nederland als in Duitsland hebben uitgevraagd. Meest opvallende uitkomst is dat in Duitsland significant (bijna 20%) meer voor een gemiddeld MKB-bedrijf wordt betaald dan voor een vergelijkbaar bedrijf in Nederland. Dat zal misschien niet voor alle bedrijven opgaan, maar toch goed om te weten als Nederlandse ondernemer met verkoopplannen. Volgende stap zal zijn dat we de Overname Barometer ook in de andere landen gaan uitzetten. Dit zal uiteindelijk leiden tot meer transparantie in de Europese overnamemarkt en daarmee tot meer en betere deals. Precies waar het ons allemaal om te doen is.



FOTO: SIETSKA RAALMAKERS

Peter Rikhof
uitgever/hoofdredacteur
peter@brookz.nl

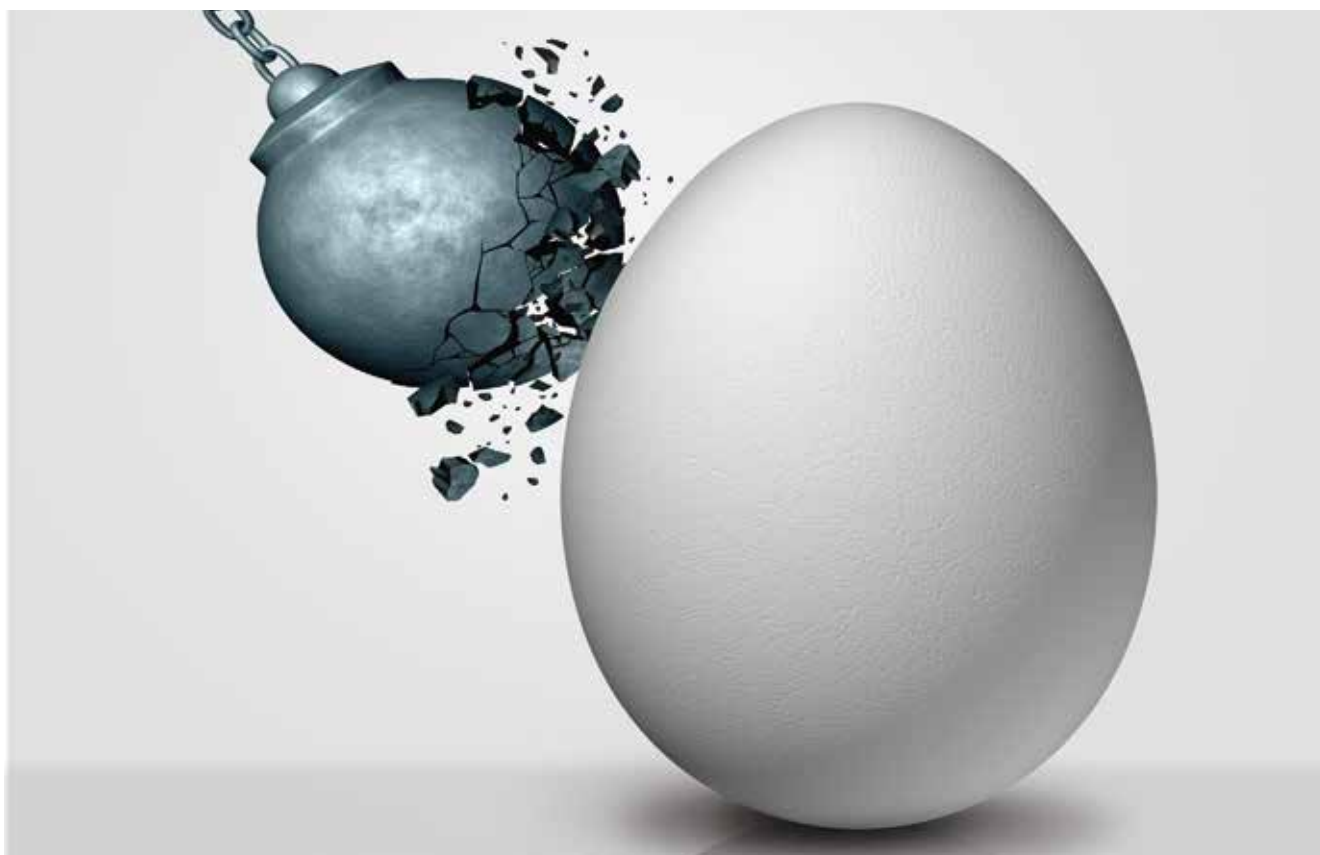
ONDERNEMEN DOOR OVERNEMEN



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).

BUYINSIDE

SPECIALIST IN OPVOLGING & MBI



Overnamemarkt robuust

ONDANKS INTERNATIONALE TURBULENTIE is de Nederlandse overnamemarkt onverminderd robuust. Wat verder opvalt is dat voor Duitse MKB-bedrijven significant meer wordt betaald dan voor Nederlandse bedrijven.

Dit zijn de opvallendste uitkomsten van de *Brookz Overname Barometer*, het periodieke onderzoek van overnameplatform *Brookz* naar cijfers en trends in de overnamemarkt. Het onderzoek vond plaats onder 262 Nederlandse en 289 Duitse fusie- & overname-advieskantoren (ca. 1.700 adviseurs) die samen meer dan 90% van de MKB-overnamemarkt vertegenwoordigen (bedrijven met een omzet tussen de 0,5 en 30 miljoen euro).

Prijzen stabiel op hoog niveau

Over de hele linie zijn de Nederlandse overnameprijzen nagenoeg gelijk gebleven. IT, Online en E-commerce blijft de sector waar de hoogste transactieprizen worden betaald. In H1-2019 werd voor een gemiddeld bedrijf in de sector IT, Online en E-commerce een EBITDA multiple van 6,25 betaald, tegenover 6,2 in H2-2018 (+ 0,05). Ook in de sector Bouw & Installatietechniek is de gemiddeld be-

taalde EBITDA multiple weer licht gestegen. Sinds de Overname Barometer H1-2016 is de multiple in deze sector elk half jaar gestegen; van 3,7 in het eerste half jaar van 2016 naar 4,2 in H1-2019. Alleen in de Detailhandel zijn de gemiddeld betaalde multiples de afgelopen 6 maanden gedaald, van 3,6 naar 3,55 (- 1,4%).

Duitse bedrijven duurder

Parallel aan de Nederlandse Overname Barometer hebben we de afgelopen 6 maanden ook een vergelijkbaar onderzoek uitgevoerd onder Duitse M&A adviseurs en Private Equity partijen. Belangrijkste conclusie is dat de gemiddelde betaalde EBITDA multiples in Duitsland significant hoger zijn dan in Nederland. Voor een Duits MKB-bedrijf wordt dus gemiddeld meer betaald dan voor een

‘Voor een Duits MKB-bedrijf wordt gemiddeld bijna 20% meer betaald dan voor een vergelijkbaar Nederlands MKB bedrijf’

Nederlands MKB-bedrijf. De gemiddeld betaalde EBITDA multiple over alle sectoren in Duitsland is 5,9 tegenover 4,95 Nederland, een verschil van 0,95 (+ 19,2%).

Groothandels uitzondering

Het grootste prijsverschil wordt genoteerd in de sector Automotive, Transport & Logistiek. In Duitsland wordt in deze sector 5,7 keer EBITDA betaald voor een onderneming, in Nederland is dat gemiddeld 3,85 keer EBITDA. Wat daarbij een rol speelt is dat Duitsland een mondiale topspeler is op het gebied van Automotive, een gegeven waar de Duitse MKB-bedrijven in deze sector ook van meeprofiteren. De enige sector waarin in Duitsland gemiddeld een lagere EBITDA multiple wordt betaald dan in Nederland is de sector Groothandel. Voor een onderneming in deze sector geldt in Nederland een gemiddelde EBITDA multiple van 5,65 ten opzichte van 5,2 in Duitsland, een verschil van 0,45 in het

voordeel van Nederlandse groothandels.

Meer transparantie

Volgens *Floyd Plettenberg*, partner bij Brookz en verantwoordelijk voor de Overname Barometer, is het om te beginnen een grote stap voorwaarts dat nu voor het eerst de multiples van Nederlandse én Duitse MKB-bedrijven met elkaar vergeleken kunnen worden. Plettenberg: ‘Het is de missie van de platformen Brookz en Dealsuite om transparantie en inzicht te creëren. Deze vergelijkende cijfers dragen daar zeker aan bij.’ Het feit dat voor een gemiddeld Duits MKB-bedrijf bijna 20% meer wordt betaald dan voor een vergelijkbaar Nederlands MKB-bedrijf verraste Plettenberg niet: ‘Duitsers hebben veel eisen, maar zijn ook bereid daarvoor te betalen. Gezien het grote prijsverschil is het voor Nederlandse ondernemers dus aantrekkelijk om open te staan voor Duitse kopers. Nu de markt steeds transparanter en toegankelijker wordt is dat ook mogelijk.’

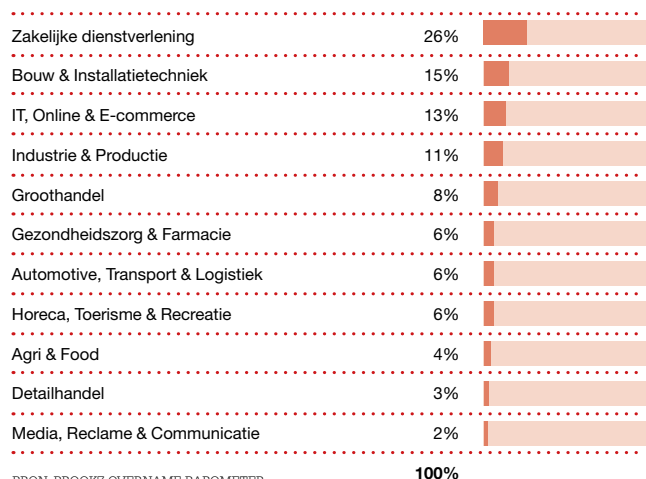
Doorlooptijd verkooptraject

We hebben in deze Overname Barometer ook voor het eerst naar de gemiddelde doorlooptijd van de verkooptrajecten gevraagd. Die doorlooptijd, van verkoopmandaat tot sluiten van de deal, kan per verkooptraject flink verschillen. Ruim de helft van alle verkooptrajecten die werden begeleid door een overname adviseur duurde tussen 6 tot 12 maanden. Bij een kwart van trajecten duurde de verkoop 0 tot 6 maanden. En 1 op de 5 trajecten duurde minstens een jaar of zelfs langer, oplopende tot 2 jaar. Gekeken naar de doorlooptijd van het tekenen van de Letter of Intent tot het sluiten van de deal was de gemiddelde duur 3,6 maanden.

Vooruitzichten

De vooruitzichten voor de tweede helft van 2019 zijn nog steeds goed, maar iets minder positief dan een half jaar geleden: ruim 84% van de overnameadvieskantoren (was 91%) verwacht dat de MKB-overnamemarkt de komende 6 maanden stabiel zal blijven of verder aan zal trekken. Een minderheid van 16% verwacht dat de markt gaat verslechteren. Uitgedrukt in een rapportcijfer geven de overnameadvieskantoren een 7,4 voor het verwachte overnameklimaat in de tweede helft van 2019, tegen een 7,6 voor de eerste zes maanden van dit jaar.

Transacties in H1-2019 verdeeld over de sectoren



BRON: BROOKZ OVERNAME BAROMETER

Vergelijk van gemiddelde EBITDA multiple per sector (Enterprise Value) in Duitsland en Nederland

	Duitsland	Nederland	Delta
Automotive, Transport & Logistiek	5,7	3,85	Δ 1,85
IT, Online & E-commerce	8,0	6,25	Δ 1,75
Gezondheidszorg & Farmacie	7,5	6,05	Δ 1,45
Bouw & Installatietechniek	5,3	4,2	Δ 1,1
Media, Reclame & Communicatie	5,6	4,65	Δ 0,95
Industrie & Productie	6,3	5,4	Δ 0,9
Zakelijke dienstverlening	5,9	5,05	Δ 0,85
Horeca, Toerisme & Recreatie	4,7	4,0	Δ 0,7
Detailhandel	4,2	3,55	Δ 0,65
Agri & Food	6,0	5,6	Δ 0,4
Groothandel	5,2	5,65	Δ -0,45
Gemiddeld gehanteerde EBITDA multiple	5,9	4,95	Δ 0,95

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

DE VRAAG NAAR BEDRIJVEN is op dit moment groter dan het officiële aanbod. Aan de andere kant zijn er duizenden ondernemers die wel van hun bedrijf af willen, maar daarmee niet te koop lopen. Daarom deze keer de stelling:

‘Er staan duizenden bedrijven latent in de verkoop’



Verkoopproces onderzoeken

Wij merken dat het steeds vaker gebeurt dat ondernemers die aanvankelijk niet met verkoopplannen bezig zijn, toch in toenemende mate een verkoopproces onderzoeken. Dit zien we bijvoorbeeld vaak gebeuren wanneer een ondernemer benaderd wordt door een grotere strategische partij. In eerste instantie voelt de ondernemer zich vooral trots en gevlaid. Maar dit gevoel wordt al snel gevolgd door enthousiasme wanneer wordt nagedacht over de mogelijke kansen en synergiën die gerealiseerd kunnen worden. In veel gevallen wordt op dat moment besloten om het verkoopproces toch serieus te onderzoeken. Hetzelfde zien we gebeuren door ondernemers die benaderd worden door private equity. De financiële slagkracht die zij kunnen leveren in combinatie met de ervaring in het uitbouwen van organisaties maakt veel ondernemers enthousiast. Ondernemers stellen zich dus in toenemende mate open voor aansluiting bij een strateeg of financiële partij om op die manier de groeiversneller in te zetten.

Alexander den Boer
Van Oers Corporate Finance



Ieder bedrijf is te koop

Er zijn 2 redenen waarom DGA's niet te koop lopen met hun wens het bedrijf te verkopen. Ten eerste speelt discretie een grote rol. De verkoop van een onderneming kan grote impact op alle stakeholders hebben. Wanneer in een vroegtijdig stadium bekend wordt dat een onderneming te koop staat, worden werknemers, leveranciers en klanten nerveus. Dit kan negatieve gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering. Ten tweede is niet bij iedere DGA duidelijk wat de verkoop van een onderneming betekent, wat de mogelijkheden zijn en hoe een verkoopproces eruit ziet. Zo hoeft bij een verkoop niet altijd 100% van de aandelen verkocht te worden. Veel DGA's weten dat niet omdat ze bijvoorbeeld het concept van de 'pre-exit' niet kennen. Echter hebben ze hier wel behoefte aan. Uiteindelijk is voor de juiste prijs iedere onderneming te koop en hebben de meeste DGA's wel een gedachte bij de juiste prijs. Om die juiste prijs te realiseren en ervoor te zorgen dat het proces soepel en discreet verloopt, is het van belang een professionele adviseur in te schakelen.

Aron de Jong
Mazars Financial Advisory Services



Inzicht in waarde

Dat is ook onze ervaring. Ondernemers beginnen vaak pas na te denken over verkoop als zij plannen maken om te stoppen met werken. Voor die tijd zijn zij hier vaak niet mee bezig. Men is zich vaak ook niet bewust van de waarde van het bedrijf. Een inzicht in de waardering kan betekenen dat men beseft dat eerder stoppen mogelijk is. Ook de mogelijkheid om het bedrijf een volgende (groei)stap te laten maken kan een eerdere (gedeeltelijke) verkoop aan private equity en/of MBI-kandidaat triggeren. Een pre-exit is met name interessant voor ondernemers die zelf een volgende groeistap niet meer kunnen of willen maken. Zij kunnen dan toch betrokken blijven en tevens profiteren van de waardegroei die wordt gerealiseerd. Door hen inzicht te geven in de waarde en toekomstperspectief van het bedrijf, wordt de verkoopbereidheid manifest!

Jurgen van Olphen
TransEquity Network

Happy exit?

Je bedrijf verkopen is een emotionele achtbaan die lang niet altijd vrolijk eindigt. Hoe zorg je ervoor dat een exit ook een 'happy exit' wordt, waarbij je de maximale financiële én emotionele opbrengst uit je verkoop haalt? 'Cashen is mooi, maar daar zit het echte geluk niet in.'

Wist jij dat slechts vijftien procent van alle ondernemers een exit maakt waar hij achteraf met plezier op terug kijkt', haalt personal- en businesscoach *Eelco Smit* meteen maar aan uit Amerikaans onderzoek. 'Dat is heel weinig. Dus met andere woorden: 85 procent van alle ondernemers staat na tientallen jaren hard werken met lege handen. Letterlijk en figuurlijk. Lege handen qua geld en/of lege handen qua geluk. En het zou mij niet verbazen als het percentage *unhappy exits* in Nederland nog hoger ligt.' Smit weet waar hij over praat. Als onderdeel van zijn werkzaamheden als coach begeleidt de geboren Amsterdammer ondernemers bij een bedrijfsverkoop. Transactie-ervaring deed hij onder andere op bij Deloitte en KPMG Corporate Finance.

De lessen die Smit als M&A-professionaal en zelfstandig ondernemer leerde, brengt hij nu als coach over op zijn klanten. Volgens hem is een bedrijfsverkoop relatief simpel. Natuurlijk, zaken als het werkkapitaal optimaliseren, de ondernemer overbodig maken of een betere klantenspreiding hoort er zeker bij. Maar voor een echte 'happy exit' is het essentieel om juist aandacht te besteden aan de emotionele kant ervan. Smit: 'Een bedrijf verkopen gaat grotendeels over emotie.

Het gaat mij er om dat een ondernemer goed wordt begeleidt lang voordat de handtekening wordt gezet. Want het proces van je bedrijf verkopen is een lange en emotionele achtbaan. Wat heb je aan een zak met geld als je diep ongelukkig bent?'

Verkoopgeluk

Dat een bedrijfsoverdracht er zwaar inhakt, daar kwamen ook *Monique Delsink* en haar (toenmalige) man *Johan Spierings* achter. Het duo startte in 2005 met *De Bedrijfspoli*, een regionale arbodienst in Nijmegen met uiteindelijk 22 artsen in dienst en werknemers die preventieprogramma's leiden. In twaalf jaar tijd bouwde het tweetal het bedrijf uit, maar ze voelden zich eerder manager dan ondernemer. Tijd dus om het bedrijf in de etalage te zetten en een jaar later verkochten ze *De Bedrijfspoli* aan private equity-investeerder 4D Invest & Management.

Ze schreef onlangs het boek *Verkoopgeluk* over haar bedrijfsoverdracht, een doe-boek over hoe je je mentaal voorbereidt op een verkooptraject en uiteindelijk voor, tijdens en na de deal gelukkig bent en blijft. 'Wat mij namelijk opviel, was dat er veel wordt geschreven over de zakelijke kant van een verkoop, maar vrij weinig over het emotionele aspect ervan',

legt Delsink uit. 'Het is niet makkelijk om je 'kindje' te verkopen. Ik had een brok in mijn keel toen wij het onze medewerkers vertelden en de tijd erna voelde als een soort rouwperiode.'

Delsink had namelijk achteraf gewild dat ze zo'n coach als Smit had gehad tijdens het verkoopproces. Voor het technisch verkoopklaar maken van haar onderneming had ze een overnameadviseur in de hand genomen. Maar het emotioneel verkoopklaar maken van zichzelf was een heel ander verhaal. Delsink: 'Ons verkoopproces heeft een jaar geduurd. En een jaar lang heb ik een toneelstukje richting mijn werknemers opgevoerd, je zit ze eigenlijk voor de gek te houden. Je draagt een geheim bij je wat je met bijna niemand kan delen, dat vond ik erg zwaar.'

Zingeving, identiteit en status

Voor Delsink brak er direct na de bedrijfsverkoop een soort rouwperiode aan. Naast dat haar relatie strandde, moest ze ook wennen aan het ondernemer-af zijn. Dat ze naar eigen zeggen 'totaal geen functie' meer had, trok een zware wissel op haar. Het schrijven van haar boek was dan ook een manier om de overdracht van haar bedrijf te kunnen verwerken. 'Dat was voor mij het meest emotionele



‘Ik had een brok in mijn keel toen wij het onze medewerkers vertelden en de tijd erna voelde als een soort rouwperiode’

moment van de hele bedrijfsverkoop’, aldus Delsink. ‘Je moet je bedrijf loslaten, je medewerkers loslaten. Als ondernemer heb je het idee dat je medewerkers je vrienden zijn, maar ik heb gemerkt dat ze ook zó weer de nieuwe eigenaar volgen. En die nieuwe eigenaar gaat dan linksaf, terwijl jij altijd rechtsaf bent gegaan. Daar ben ik ook wel onzeker van geworden; waarom hebben wij die kansen niet gezien en hebben wij het dan al die tijd verkeerd gedaan? Na het zetten van de handtekening komen pas de echte emoties los. Gelukkig zie je het uiteindelijk na die rouwfase wel weer wat objectiever in.’

Smit, tevens auteur van de persoonlijke ontwikkelings-boeken *Boek voor mannen* en *De regels van het spelletje*, herkent dit scenario bij veel van zijn klanten. ‘In mijn ogen kun je bij een bedrijfsverkoop een kruis zetten door drie dingen: je zingeving, je identiteit en je status’, legt hij uit. ‘Ik bereid ondernemers er op voor dat ze hun zingeving kwijtraken. Ze moe-

ten beginnen met emotioneel afstand nemen van hun personeel. En alvast nadenken over hoe het leven zonder het bedrijf eruit ziet. Want na een exit zijn ze niet meer ‘de grote ondernemer’ die een succesvol bedrijf heeft opgebouwd, maar gewoon iemand met een zak geld. Dat laat ik hen ook bespreken met het gezin, want die statusvermindering in de maatschappij treft ook hun familie.’

Happy exit

Om die happy exit te realiseren zijn er volgens Smit twee uitgangspunten: een maximale emotionele én financiële opbrengst. En wat dat concreet betekent, verschilt voor iedere ondernemer. Maar de coach somt zo de drie meest genoemde doelen op: het gevoel van een eerlijke prijs, de gedachte dat het bedrijf en werknemers goed achtergelaten worden en de invulling van een nieuw levensdoel, zodat de ondernemer vijf jaar na de exit nog altijd gelukkig is.

Ook voor Delsink was het belangrijk dat alle vijftig medewerkers in goede handen zou zijn bij koper 4D Invest & Management, iets wat ze van tevoren niet als vanzelfsprekend beschouwde bij een investeringsmaatschappij. ‘Ik was wel even bang dat ze het zouden opkopen en uitkleden. Het uitgangspunt was dat ik na de verkoop met een rechte rug over straat kon lopen en bij de Nijmeegse Vierdaagse met een biertje in de hand nog met oud-collega’s kon praten. Dat was veel belangrijker dan een hoge verkoopprijs.’

Met het boek *Verkoopgeluk* vertelt Delsink het verhaal waar veel ondernemers volgens haar ooit mee te maken krijgen. ‘Ik wil laten zien dat een bedrijfsverkoop niet alleen maar een feestelijke mijlpaal met champagne is, maar een emotionele achtbaan vol angst en verlangen. Iedereen om je heen denkt dat het wel goed met je zal gaan, aangezien je gecashst hebt. Maar geloof me, daar zit het echte geluk niet in.’

**KENNIS
EN KAPITAAL
ZORGEN VOOR
GROEI**

BUY OUT – GROEIKAPITAAL – BEDRIJFSOPVOLGING

WWW.SYNERGIA.NL



food



agri



industrie&handel



software



zorg



diensten

Deal or no deal?

JONATHAN JAY IS EEN ENGELSE INVESTEERDER met meer dan 20 transacties op zijn naam. In zijn boek “How to Buy and Sell Great Businesses” legt hij wat het verschil is tussen een ondernemer en een dealmaker.

Een bedrijf van *scratch* af opstarten kost veel energie en brengt drie keer zoveel risico's met zich mee dan een bedrijf overnemen. Het duurde even voordat dit kwartje viel bij de Engelse serie ondernemer *Jonathan Jay*. Maar na drie keer een bedrijf te hebben gestart (en verkocht) was hij er klaar mee. Jay: ‘Een bedrijf starten betekent vooral in de eerste fase keihard werken, veel stress en nauwelijks een inkomen. In de volgende fase ga je misschien wat geld verdienen, maar krijg je gedoe met personeel of het vinden van groeifinanciering. Pas in de derde fase wordt het leuk, want dan werk je toe naar een exit en komt eindelijk de zilvervloed binnen.’

Ondernemer of dealmaker?

Om deze cyclus te bespoedigen besloot Jay na de verkoop van zijn derde bedrijf om niet meer zelf iets nieuws op te starten maar alleen nog maar bestaande bedrijven te kopen, op te knappen en weer te verkopen. In zijn boek “*How to Buy and Sell Great Businesses - Without Risking Your Own Money*” beschrijft Jay dit als zijn persoonlijke transformatie van ondernemer naar dealmaker. Dat betekent in de praktijk nadrukkelijk afstand houden van de dagelijkse operatie en je vooral bezig houden met werken aan het bedrijf en het toewerken naar een exit. Zaken waar de gemiddelde ondernemer niet of nauwelijks aan toe komt of er veel te laat aan begint, bijvoorbeeld als het



pensioen in zicht komt. Het belangrijkste punt dat Jay in zijn boek maakt is dat – in weerwil van wat de meeste mensen denken – in principe iedereen een dealmaker kan worden. Zijn boek staat vol met tips en nuttige adviezen over hoe je dat moet aanpakken. Wat voor type bedrijf zoek je, hoe vind je deze bedrijven en niet onbelangrijk hoe ga je de overname financieren? Vooral met betrekking tot het finan-

cieren van een overname weerspreekt Jay de mythe dat je veel geld nodig hebt om een bedrijf te kopen. Jay: ‘Ik heb een bedrijf voor 1 euro gekocht en het 12 maanden later voor 1 mln. euro weer verkocht. Het bedrijf had een flinke schuld en maakte verlies, maar dat is juist een kans. Belangrijk is dan dat je van tevoren hebt bedacht hoe je per direct de operationele kosten naar beneden krijgt en alvast met de schuldeisers om tafel gaat zitten om een betalingsregeling te treffen.’

Gunfactor

Wie denkt dat je als dealmaker de persoonlijkheid moet hebben van agressieve alfa mannetjes als Gordon Gekko uit *Wall Street* of Jordan Belfort uit *The Wolf of Wall Street* heeft het mis. Naast enige inhoudelijk kennis van zaken – waarvoor je overigens ook adviseurs kunt inhuren – zijn communicatieve vaardigheden, inlevingsvermogen en mensenkennis de belangrijkste eigenschappen voor een succesvolle dealmaker. Jay: ‘Als je wil dat een ondernemer zijn bedrijf aan jou verkoopt, moet hij je allereerst vertrouwen en een aardig persoon vinden. Het gaat om de gunfactor: een ondernemer zal nooit zijn bedrijf verkopen aan aan iemand die hij niet mag.’

Jonathan Jay is 31 oktober een van de sprekers tijdens de Nationale Overname Dag in Hotel Houten. Meer info www.nationaleovernamedag.nl

‘Je bedrijf verkopen is geen project dat je er even bij doet’

Overnames zijn ook voor juristen uniek, omdat ze niet draaien om conflict maar juist om samenwerken.

Een overname, dat doen de meeste mensen maar één keer in hun leven. Tegelijkertijd is het een ingewikkeld proces, dat om specialistische kennis en ervaring vraagt. Daar komt nog eens bij dat bedrijven bij een internationale transactie te maken hebben met cultuurverschillen. Drie experts van Holla Advocaten leggen uit waarop te letten bij de verkoop van een bedrijf. Onderschat niet hoe complex de verkoop van een onderneming is, waarschuwen M&A-partners *Pim van de Goor*, *Remie Huijs* en *Robert van Muijen* van Holla Advocaten. Een overname heeft gevolgen voor de financiën, de groeimogelijkheden, de organisatie, het personeel en de externe relaties. ‘Zeker voor familiebedrijven en DGA’s is de verkoop van een bedrijf iets wat ze maar eens in hun leven doen,’ vertelt Van de Goor. ‘Terwijl een overname niet een project is dat je er even bij doet. Als je een bedrijf in de etalage zet, moet de bedrijfsstructuur volkomen helder zijn. Je kunt niet tijdens een verkoopproces nog gaan herstructureren. Een tijdige en goede voorbereiding is dan ook van groot belang.’

Andere eisen aan advocaat

Bij een goede voorbereiding hoort het kiezen van een gespecialiseerde partner op juridisch gebied. ‘Ook voor een advocatenkantoor geldt dat M&A een specialisatie is waar je serieus werk van moet maken,’ legt Huijs uit. ‘Waar traditioneel advocatenwerk meer gericht is op conflict, ligt bij fusies en overnames de nadruk eerder op samenwerking. Dat vraagt om een andere werkwijze en stelt andere eisen aan een advocaat.’ Holla Advocaten constateert dat er enorm veel beweging is in de M&A-markt, met een groot deel-



Robert van Muijen, Pim van de Goor en Remie Huijs

volume. Het was dan ook een strategische keuze om in te zetten op uitbreiding van zijn M&A-tak, dat in de afgelopen jaren uitgroeide tot een team van acht gespecialiseerde advocaten (op een totaal van 55 medewerkers). Het bedrijf begeleidt vooral zakelijke klanten uit het mid-cap-segment en in de bovenkant van het mkb.

Internationale overnames

Het M&A-team van Holla Advocaten is aangesloten bij het European Lawfirm Network, wat helpt bij het begeleiden van internationale overnames. ‘Internationale capaciteiten zijn op het gebied van M&A ook wel een must,’ stelt Van Muijen. ‘Bijna de helft van de overnames waar wij bij betrokken zijn heeft een internationale component. En dan is de dynamiek toch

anders dan wanneer alle partijen Nederlands zijn.’ Een mooi voorbeeld daarvan is het Limburgse uitzendbureau OTTO Workforce. Holla Advocaten was vanaf de oprichting in 2000 betrokken bij de onderneming, die begon met één werknemer en uitgroeide tot een bedrijf waar inmiddels 10.000 mensen werken. Vorig jaar begeleidde het kantoor de overname door de beursgenoteerde Japanse uitzendgroep Outsourcing Inc. Dit soort internationale transacties zijn in de M&A-praktijk niet uitzonderlijk, vertelt Huijs: ‘Een gevolg is dat de documentatie steeds omvangrijker wordt. Nog een reden waarom het belang van gespecialiseerde juridische bijstand toeneemt.’

Meer informatie www.holla.nl

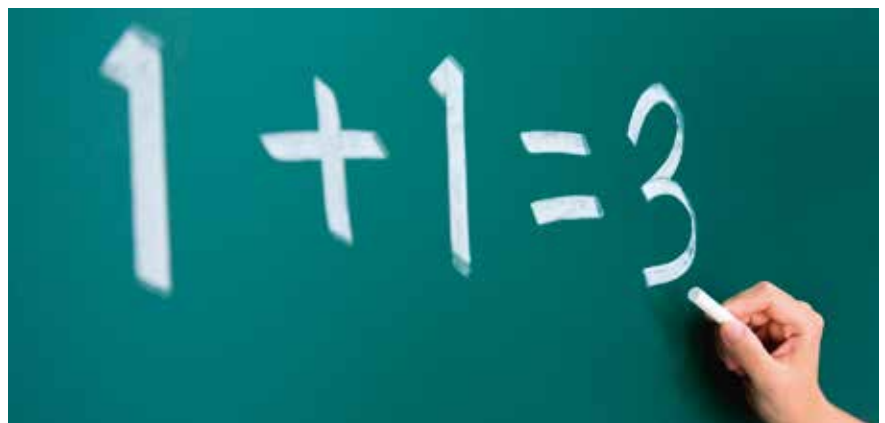
Verborgen waarde

OVERNAMEPRIJZEN bevinden zich momenteel op recordhoogte. Toch zijn er ook in de huidige markt ‘koopjes’ te vinden voor ondernemers die willen groeien door een overname. Het geheim? ‘Je moet kijken naar de voordelen die een combinatie kan opleveren.’

Ondernemers zijn dol op koopjes. Ook in de overnamemarkt zijn veel kopers op zoek naar een bedrijf met verborgen potentieel dat door de huidige eigenaar nog niet volledig wordt benut. Maar dat komt – helaas – niet meer zo vaak voor. Met dank aan internet en een platform als *Brookz* is de markt inmiddels een stuk transparanter geworden. Zoals een investeerder onlangs verzuchtte: ‘Vroeger stuitte je nog wel eens op een buitenkansje, bij wijze van spreken een mooie auto onder een dekzeil bij een oud vrouwtje. Dat is nu uitgesloten. Iedereen weet nu waar het oude vrouwtje woont.’

Combinatie

Ondanks deze transparantie zijn er voor slimme ondernemers ook in de huidige markt nog steeds ‘koopjes’ te vinden. Maar die verborgen waarde zit niet direct in het over te nemen bedrijf. De extra waarde van een overnametarget is vooral te vinden in combinatie met het netwerk en het huidige bedrijf van de koper. Zo heeft ondernemer *Peter Maier* al een aantal keren bedrijven samengevoegd en ze vervolgens met succes weer doorverkocht. Zijn meest recente exit was vorig jaar de verkoop van metaalbedrijf Bakker Machinebouw, een bedrijf dat hij in 2014 kocht en twee jaar later samenvoegde met een ander metaalbedrijf. Maier: ‘Ik stel me bij de beoordeling van een bedrijf altijd twee vragen: wat kan ik er zelf aan toevoegen? En kan ik het bedrijf samenvoegen met een ander bedrijf waarbij de combinatie meer oplevert dan beide bedrijven afzonderlijk?’



Kostenreductie

Er zijn in principe twee manieren die ertoe kunnen leiden dat de overnameprijs van een bedrijf achteraf als een ‘koopje’ kan worden gekwalificeerd. De eerste manier is het terugbrengen en elimineren van kosten. Dat kan gaan om interne besparingen bij het overgenomen bedrijf zelf, maar vooral ook om kostenbesparingen die worden gerealiseerd door de fusie: er zijn geen twee HR-afdelingen nodig, er kan goedkoper worden ingekocht of er kan een vestiging worden gesloten omdat alle medewerkers in het huidige kantoorpand passen. Het levert allemaal direct kostenvoordelen op die onderaan de streep doortikken in de brutowinst. De tweede manier om de overnameprijs achteraf als een ‘superdeal’ te beschouwen is op zoek te gaan naar een strategische match. Bijvoorbeeld als de producten of dienstverlening van beide bedrijven complementair aan elkaar zijn. In dat geval kunnen bestaande producten aan de klanten van het over te nemen bedrijf worden verkocht en vice versa. Deze vorm van cross-selling levert vaak op korte ter-

mijn al extra omzet op. In de ideale situatie kunnen zowel directe kostenvoordelen als een snelle omzetstijging worden gerealiseerd. Daardoor kan soms wel 30 à 40% van de betaalde overnameprijs binnen een jaar worden terugverdiend.

Mooie deal

Afgelopen zomer heeft Maier het Slovaakse las- en constructie bedrijf Melamo gekocht, een bedrijf met 2 miljoen euro omzet en 60.000 euro EBITDA. Maier wil met Melamo de komende tijd een efficiëntieslag maken door introductie van een ERP-systeem en daarnaast op korte termijn de omzet vergroten via zijn bestaande netwerk. Zijn doelstelling is de omzet van Melamo te verdubbelen, het bedrijf te professionaliseren en over 5 jaar weer te verkopen. Maier: ‘Als dat gaat lukken is het uiteindelijk een hele mooie deal geweest.’

Peter Maier vertelt tijdens de Nationale Overname Dag (31 oktober) meer over zijn ervaringen met het vinden van een geschikt bedrijf. www.nationaleovernamedag.nl



Wilt u het roer overdragen ... of juist overnemen?

Specialist bij koop en verkoop van ondernemingen

Dubbeldam & Company is een waardevolle partner op het gebied van fusies, overnames en management buy-outs. Wij adviseren bij de koop, verkoop, waardebepaling en financiering van ondernemingen. Onze jarenlange ervaring staat garant voor een professionele werkwijze en een voortvarende aanpak. Als onafhankelijk corporate finance adviseur zijn wij een échte sparringpartner voor de ondernemer.

‘Het gaat om de gunfactor’

IN DE HUIDIGE OVERNAMEMARKT zouden MBI-kandidaten moeite hebben om met verkopende ondernemers aan tafel te komen. Maar niets is minder waar, betogen Anne Huitema en Laura Schagen van MBI-specialist BuyInside. ‘Er zijn meer mogelijkheden dan ooit.’

Het bericht haalde deze zomer zelfs BNR Nieuwsradio: in de huidige verkopersmarkt wordt het steeds moeilijker om via een management buy-in een bedrijf over te nemen. MBI'ers zouden worden verdrongen door strategische kopers en investeringsmaatschappijen met diepe zakken. Er werd in de radio-uitzending een vergelijk gemaakt met de Amsterdamse huizenmarkt, waar gewone particulieren worden afgetroefd door kapitaalkrachtige beleggers en buitenlandse investeerders. Klinkt als een logische vergelijking, beaamt *Anne Huitema* van MBI-specialist BuyInside, maar volgens hem is dit geen correcte weergave van de werkelijkheid. Huitema: ‘Deze situatie is met name van toepassing op grotere MKB-bedrijven die officieel in de verkoop staan die breed in de markt worden aangeboden en waarvoor een heel veilingproces wordt opgetuigd. Wij zitten met onze klanten meestal exclusief aan tafel bij bedrijven die latent in de verkoop staan. In die situaties is een biedingsstrijd sowieso niet aan de orde.’

Zakelijke partner

Het in Maarn gevestigde BuyInside is al sinds 2008 actief en richt zich als enige advieskantoor in Nederland exclusief op management buy-in kandidaten. Volgens partner en mede-oprichter *Laura Schagen* zijn er voor MBI'ers juist meer mogelijkheden dan ooit. Schagen: ‘Veel ondernemers willen niet in één keer honderd procent verkopen, maar zijn op zoek naar een zakelijke partner voor opvolging of groei. Het gaat vaak om een nieuwe aandeelhouder



Laura Schagen

Anne Huitema

die kennis en competenties inbrengt waarmee de onderneming wordt versterkt en een nieuwe impuls krijgt. Bijkomend voordeel van zo'n gedeeltelijke verkoop is dat de zittende ondernemer zijn potentiële opvolger al in huis heeft.' Ook bij een pre-exit, waarbij een ondernemer alvast een gedeelte van zijn bedrijf verkoopt aan een investeringsmaatschappij, komt volgens Schagen vaak een MBI'er in beeld als extra aandeelhouder om het management te versterken. In het geval dat wél voor een volledige verkoop wordt gekozen is volgens Huitema voor veel verkopende ondernemers de hoogste prijs niet het belangrijkste criterium. Huitema: ‘De gunfactor speelt een belangrijke rol. Je kan als koper nog zoveel geld bieden, als er geen persoonlijke klik is met de zittende ondernemer wordt een deal wel heel lastig.’

Gemotiveerd

Wat volgens Schagen wel meespeelt in de huidige economische hoogconjunctuur is

dat er minder actief zoekende MBI'ers in de markt zijn dan pakweg vijf jaar geleden. Met dank aan de krappe arbeidsmarkt verkiezen veel potentiële MBI'ers op dit moment de zekerheid van een goed betaalde managementbaan of interim klus boven een ondernemersavontuur. Schagen: ‘Dat zijn overigens ook nooit onze klanten geweest. Wij werken voor MBI'ers die niet op zoek zijn naar een baan die ze kunnen kopen, maar tot in hun tenen gemotiveerd om te gaan ondernemen. Gelukkig zijn er op dit moment meer van dit type serieuze MBI'ers in de markt. Huitema: ‘In de huidige markt zijn focus en commitment cruciaal voor je slagingskans als MBI'er. Als je gemotiveerd bent en eigen middelen kan inbrengen is er – juist nu – heel veel mogelijk.’

BuyInside verzorgt tijdens de Nationale Overname Dag (31 oktober) de workshop ‘Succesvol opvolgingstraject via een MBI’ www.nationaleovernamedag.nl

Aircleaners

TOM VAN DIJK WERKTE JARENLANG om van BMAir een Europese speler te maken. Samen met mede-aandeelhouder Robin Veltman verkocht hij een meerderheid van de aandelen in het bedrijf aan investeerder Intersaction. ‘Het was het ideale moment om te verkopen.’

De afgelopen 33 jaar heeft *Tom van Dijk* BMAir (en de voorgangers daarvan) uitgebouwd tot Europese marktleider in filteroverdrukssystemen. Zo’n twee jaar geleden merkte hij dat hij te veel aan het managen was en te weinig aan het ondernemen. ‘Ik heb jarenlang gewerkt om het bedrijf uit te bouwen’, aldus Van Dijk. ‘De organisatie van BMAir staat inmiddels, is klaar voor verdere groei én we hebben te maken met een opgaande conjunctuur. Dus het was het ideale moment om te verkopen. Mijn broer zei altijd: als je voor je 57e kan stoppen, dan moet je het doen. Het werd ook eens tijd om naar mijn oudere broer te luisteren.’

Intensief traject

BMAir ontwikkelt, produceert en distribueert filteroverdrukssystemen die worden gemonteerd op cabines van voertuigen en machines die worden ingezet in sterk verontreinigde werkomgevingen, zoals in situaties bij bodemsaneringen, compositeringen en sloopwerkzaamheden. Een filteroverdrukstelsysteem zorgt ervoor dat de vervuilde buitenlucht volledig wordt gezuiverd van schadelijke stofdeeltjes, dampen en gassen. Dankzij zo’n systeem wordt de machinist in de hermetisch afgesloten cabine continu voorzien van schone lucht om in te ademen.

Van Dijk kreeg - samen met mede-aandeelhouder *Robin Veltman* - in 2004 de kans om het in surseance geraakte bedrijf BMAir te kopen van de curator. Aangezien BMAir een bekendere naam was dan het eigen Trans Elektro en er steeds meer internationale groei was, werd gekozen om alle activiteiten onder één naam te brengen: BMAir. Van Dijk: ‘Er was uiteraard werk aan de winkel toen wij BMAir overnamen. Eerst de administratie op orde brengen en dan weer op gaan bouwen. Ik houd van een goed financieel beleid, wat zijn vruchten heeft afgeworpen tijdens het due diligence. Er worden dan honderden vragen op je afgevuurd, maar wij hadden alle bedrijfsinformatie keurig gearchiveerd.’

Deal: Aandelenverkoop
Wie: Tom van Dijk (56) en Robin Veltman (48)
Bedrijf: BMAir in Nieuwkuijk
Intermediar: Marktlink Fusies & Overnames
Koper: Intersaction
Overnamedatum: oktober 2018
Jaaromzet: tussen 5 en 10 miljoen euro
Personeel: ca 30 medewerkers

Ze schakelden in 2018 Marktlink Fusies & Overnames in om het verkooptraject te regisseren. Over interesse voor BMAir had het duo niet te klagen. Sterker nog, er kwamen zoveel reacties dat de overnameadviseur een stop inlaste nadat zich al twaalf serieuze potentiële kopers hadden gemeld. Daarna was het moment om het kaf van het koren te scheiden, iets wat meer tijd in beslag nam dan Van Dijk zich had gerealiseerd.

‘Je gaat twaalf keer om de tafel voor een oriënterend gesprek, daar moet je echt tijd voor vrijmaken’, legt Van Dijk uit. ‘Ondertussen heb je ook een bedrijf dat moet blijven doordraaien. Daarna worden de vervolgesprekken met de overgebleven potentiële kopers gevoerd. Uiteindelijk komt het wel goed, maar ik denk dat veel ondernemers zich er op verkijken dat het een intensief traject is, zo’n bedrijfsverkoop.’

Spijkerbroek en laarzen

Intersaction bleek de beste papieren te hebben. Van Dijk: ‘Wat mij enorm aanspreekt is dat zij de enige partij waren die met een spijkerbroek en laarzen de Technische Kontakt Dagen, een buitenbeurs voor grondverzet- en sloopmaterieel waar wij een exposant waren, bezochten. ‘Iedereen kan zijn portemonnee trekken, maar Intersaction was echt geïnteresseerd in ons. Op basis van de hands-on mentaliteit van hen, in combinatie met de goede persoonlijke klik hebben wij voor hen gekozen.’

Deze Nederlandse investeringsmaatschappij heeft samen met MBI’er Robbert Boersma - voormalig verkoopdirecteur bij Pon Equipment - een meerderheidsbelang verworven in BMAir. ‘Robin Veltman gaat als commercieel directeur de uitdaging aan om het bedrijf naar de volgende groeifase te brengen, maar ik ben uitgestapt’, vertelt Van Dijk. ‘Na een overdrachtsperiode van drie maanden heb ik begin dit jaar afscheid genomen als algemeen directeur van BMAir. En eerlijk gezegd, ik heb me nog geen moment vervuild.’



Robin Veltman

Tom van Dijk

Butlerbaas

OP HET MOMENT DAT Robert Wennekes vernam dat zijn passie voor zijn bedrijf afnam, startte hij een verkooptraject. Dat resulteerde in een Chinese overname van zijn opleidingsinstituut The International Butler Academy. 'Binnen vijf minuten waren we het over de prijs eens.'

Robert Wennekes zag zo'n twintig jaar geleden een gat in de markt. In zijn jonge jaren was hijzelf butler voor een Amerikaanse miljardair en later ook nog voor een Oostenrijkse familie. Daarna zette hij zijn eigen werving- en selectiebureau op, waar hij er achter kwam dat er wereldwijd voldoende vraag naar butlers was, maar dat het aan de aanbodkant erg summier was. Daarom stichtte Wennekes in 1999 The International Butler Academy, een opleidingsinstituut voor aankomende hofmeesters.

'Het is een bijzonder intensief traject van tien weken, waarin ik mijn studenten omtover in butlers van het allerhoogste niveau', legt Wennekes uit. 'Gedurende deze tweeënhalve maand leert een internationale gezelschap alles over protocollen en etiquette, veiligheid, tafelcultuur en management; vaardigheden die je nodig hebt voor een loopbaan als butler. Jaarlijks draai ik drie van dit soort sessies met zo'n zestien tot achttien leergierige studenten per keer.'

Personeel in huis

De academie resideert in een voormalig klooster in het Zuid-Limburgse Simpelveld. Het is zo'n 7.500 vierkante meter groot en heeft 135 kamers, waaronder tientallen logeerkamers voor de butlers, vertrekken als (uiteraard) een *ballroom* en een *dining room* en een Chinese theekamer.

Nu, zo'n twintig jaar later, is de vraag naar butlers nog steeds niet opgedroogd. Sterker nog, het aantal miljonairs en miljardairs stijgt nog jaarlijks. En de rijken der aarde kunnen simpelweg niet zonder butler, bezweert Wennekes. Want een butler doet meer dan alleen gasten ontvangen. Hij of zij bestiert de hele operatie: van het landgoed en de auto's tot de financiële administratie en van het leidinggeven aan personeel tot de verantwoordelijkheid voor de veiligheid van het gezin.

Wennekes: 'Mensen denken aan rijke families in Frankrijk of welvarende sjeiks in het Midden-Oosten, maar er zijn veel meer Nederlanders met een butler dan je zou denken. Personeel in huis vinden de meeste Nederlanders maar overdreven,

Deal: Aandelenverkoop (inclusief vastgoed)
Wie: Robert Wennekes (61)
Bedrijf: The International Butler Academy in Simpelveld
Intermediar: BDO Corporate Finance
Koper: Carole Cai
Overnamedatum: augustus 2019

dus daar praat je niet over. Maar als vermogende familie heb je een bepaalde levensstijl die je onmogelijk zelf kunt bijhouden.'

Chinese overname

Twee decennia lang was Wennekes, door insiders de Gordon Ramsey van de butlers genoemd, de drijvende kracht achter The International Butler Academy. In 2014 opende hij zelfs een dependance in het Chinese Chengdu. Maar zo'n tweeënhalve jaar geleden merkte hij dat zijn passie voor zijn bedrijf begon af te nemen. Hij mijmerde over een eventuele verkoop, maar wilde wel weten wat zijn bedrijf dan waard zou zijn. Via huisaccountant BDO liet hij een waardebeoordeling uitvoeren.

Toen hij in China was, sprak hij met Carole Cai van Langji Real Estate (een klant van zijn Chinese vestiging) en deed zijn plannen uit de doeken. 'Ze vroeg wat ik voor mijn academie wilde hebben', vertelt Wennekes. 'Ik noemde een bedrag en binnen vijf minuten waren we het eens over de prijs. Maar daarna begon een proces van anderhalf jaar om de overname formeel te regelen. Nee, dat traject is niet eenvoudig geweest, ik ben blij dat ik inhoudelijke experts heb ingeschakeld. Via mijn accountant kwam ik aan tafel bij adviseurs *Lennaert Veenstra* en *Bart Receveur* van BDO Corporate Finance.'

Het trio had tijdens de onderhandelingen te maken met de Chinese cultuur en begrippen. Hoewel Wennekes al meer dan twintig jaar zakendoet in het Verre Oosten, waren er ook momenten waarin de overname twijfelachtig werd. 'Op dat soort momenten kreeg ik bemoedigende woorden van mijn overnameadviseurs te horen, die vaker met dit bijltje hadden gehakt. En uiteindelijk hebben ze een geslaagde verkoop gerealiseerd.'

Als voorwaarde is afgesproken dat Wennekes nog drie jaar als trainer werkzaam blijft bij de academie, aangezien hij ook grotendeels het bedrijf 'was'. Wennekes: 'Concreet betekent dat twaalf dagen in Nederland en vijftien dagen in China. Maar dat vind ik ook helemaal niet erg, dan verander ik ook niet tijdens mijn pensioen in een kluizenaar op mijn landgoed in Zuid-Frankrijk.' Zonder butlers.



Robert Wennekes

Boris Veldhuijzen van Zanten (48)

rondde in 1989 de Circusschool af, waar hij 'afstudeert' in jongleren met zeven ballen. Daarna gaat hij naar de ArtEZ Hogeschool voor de Kunsten en Rijksacademie voor beeldende kunsten, waar hij voor het eerst in aanraking komt met computers. Na zijn schoolperiode start hij in 1997 zijn eerste bedrijf V3 Redirect Services, dat moeilijke url's versimpelde naar een korter adres. In de internethype van 1999 verkoopt Veldhuijzen van Zanten dat bedrijf voor 9,5 miljoen euro aan Fortune City. In 2001 richt hij HubHop op, een WiFi hotspot-service. Wederom laat hij zich na twee jaar uitkopen, ditmaal door KPN. Lange tijd leek het erop dat alles wat hij aanraakte, veranderde in goud. Maar het in 2005 opgezette Fleck, een annotatieservice voor webpagina's, draait uit op een teleurstelling. In 2006 begint hij met het event TNW Conference. Twee jaar later komt daar een blog over trends en ontwikkelingen in de technologiesector bij. In 2010 en 2011 werd hij uitgeroepen tot Technology Trendwatcher of the Year.

‘Dit is echt een droomovername’

BORIS VELDHUIJZEN VAN ZANTEN bouwde in dertien jaar tech-platform TNW (The Next Web) uit tot een volwaardig media-bedrijf. Om internationaal verder te groeien werd in maart een meerderheidsbelang verkocht aan de Britse Financial Times Group. ‘Ik vond het een ontzettend zwaar traject.’

Hij is één van de bekendste gezichten in de Nederlandse tech-scene. *Boris Veldhuijzen van Zanten* staat, samen met mede-oprichter Patrick de Laive, al dertien jaar aan het roer van *The Next Web* (TNW). Dit internationale tech-platform is in Nederland vooral bekend van zijn jaarlijkse congres TNW Conference in Amsterdam, waar duizenden digital minds van over de hele wereld praten over de nieuwste trends en ontwikkelingen op het gebied van internet en technologie. En dan te bedenken dat TNW in 2006 ontstond toen het Veldhuijzen van Zanten en De Laive hun toenmalige startup Fleck in de spotlights wilde zetten. Maar omdat het afreizen naar het beoogde tech-event in San Francisco erg duur en omslachtig was, besloten Veldhuijzen van Zanten en De Laive zelf een evenement op te tuigen om hun bedrijf te kunnen pitchen. Fleck is allang begraven, maar TNW is springlevend. Wat begon als een congres voor 300 man is uitgegroeid tot een tweedaags tech-event met ruim 15.000 bezoekers. Ook het dagelijkse blog met internationaal tech-nieuws, is met zo’n tien miljoen bezoekers per maand een succesverhaal. Naast de jaarlijkse conferentie en de nieuwssite heeft TNW de afgelopen jaren een strategie uitgerold die gericht is op het genereren van meerdere omzetstromen; zo richtte het groeiversneller TQ op, werd een startup-database gelanceerd onder de naam Index.co, wordt er kantoorruimte verhuurt aan kansrijke scale ups en is er een

adviestak waar mensen van TNW grote bedrijven helpt met innovatievraagstukken.

Ter versterking van het management is Patrick’s broer Robert Jan de Laive een paar jaar geleden aangekomen als CFO en is Myrthe van der Erve vorig jaar aangesteld als Chief Operations Officer (COO). Hoewel Veldhuijzen van Zanten de afgelopen dertien jaar koestert, gaat het hem niet snel genoeg. ‘In al die jaren hebben we gewerkt aan het neerzetten van een degelijk product. Het mooiste compliment is de dag na de conferentie, dan worden de meeste kaarten verkocht voor het event van volgend jaar. Mensen die erop vertrouwen dat je ze weer een goed programma voorschotelt. De uitdaging is om er voor te zorgen dat iedereen in de wereld dat over TNW denkt.’

Wat betekent die uitdaging concreet?

‘We gokken dat wereldwijd zo’n twintig miljoen mensen TNW kennen, een immens aantal. Maar onze totale doelgroep bestaat uit ongeveer vijfhonderd miljoen mensen. Met andere woorden: eigenlijk kent niemand ons. We hoeven niet meer na te denken wat we onze doelgroep moeten aanbieden, dat is al een proven concept. Het hoeft niet degelijker, het moet groter. Maar de vraag is: hoe kom je van 15.000 naar 45.000 bezoekers voor onze TNW-conferentie? En hoe komen we van tien miljoen naar vijftig miljoen bezoekers per maand op onze website? Dat zijn zaken waar ik wakker van lig.’

Dat soort groeicijfers op eigen kracht realiseren is niet eenvoudig, zo niet onmogelijk. Is dat de reden waarom jullie op zoek zijn gegaan naar een strategische partner?

‘Eigenlijk wel, ja. We zijn op eigen kracht heel ver gekomen, maar we hebben het gevoel dat we op dit moment nog steeds niet genoeg mensen bereiken. Ik kan mij nog heel goed een meeting van twee jaar geleden herinneren. Patrick, onze financieel directeur Robert Jan de Laive en ik dachten er op dat moment alle drie

hetzelfde over: we kwamen nog niet eens in de buurt van wat we met TNW maximaal zouden kunnen bereiken. Toen zei ik dat de tijd misschien rijp was om een strategische partner bij TNW te betrekken. Als we willen doorgroeien was dit het moment: onze naam is internationaal gevestigd, we maken een degelijke indruk, hebben inmiddels een groot netwerk opgebouwd en op de overnamemarkt staan alle seinen nog steeds op groen. Patrick had precies hetzelfde gevoel en Robert Jan vertelde dat hij eigenlijk al naar dit moment aan het toewerken was.'

Dan begint de grote zoektocht, maar je gaat het ook niet van de daken schreeuwen. Was het voor jullie meteen duidelijk hoe je dit aan moest pakken?

'Ik kende een private banker uit Berlijn die vaker dit soort trajecten heeft gedaan. Dus ik ben met hem in

was niet zo dat wij dan meteen zeiden: dan maar geen deal.'

Is het lastig onderhandelen met Britten?

'Niet lastig, maar anders. De eerste paar gesprekken herinnerde ik iedereen even aan de culturele verschillen die er nu eenmaal zijn. Wij Nederlanders zijn heel direct en open, dat komt bijna asociaal over op Britten. De benadering van de Britten tijdens een deal is totaal anders. Als ik jou een fiets verkoop en jij vraagt mij: maar hoe oud is de binnenband? Dan denk ik als Nederlander al vrij snel dat je mij niet vertrouwd. Een Brit vraagt zelfs nog veel meer: wat voor merk binnenband is het, hoe lang zit hij er al in, heb je hem wel eens opgepoetst? De Nederlander denkt: ga je die fiets nou kopen of niet? Maar een Brit heeft het gevoel dat hij zijn werk niet goed doet als hij niet elk detail boven water krijgt.'

Dus jullie zijn flink gegrilled?

Zij hebben ons een jaar lang tegen het licht gehouden, ieder contract onderzocht, iedere steen omgedraaid... maar als FT – toch de *gold standard of media companies* – met ons in zee gaat is dat ook een ultiem stempeel van goedkeuring. Een mooier compliment ga je in je leven niet krijgen.'

Heeft het hele onderhandelingsproces met FT daarom een jaar geduurd?

'Ja, FT is zo ontzettend degelijk. Zij wilden alles weten, geen enkel risico lopen en het liefst alles in garanties stoppen. Simpel voorbeeld: wij moesten garanderen dat niemand in onze families een concurrerend bedrijf opzet. In eerste instantie denk je 'prima', maar daarna ga je denken: wat als een neefje gaat bloggen en een feestje organiseert, dan ga je mij toch niet vertellen dat ik op mijn donder krijg? Dat soort discussies krijg je dan en advocaten krijgen betaald per uur, dus die gingen vrolijk die discussie aan. Mijn rol was dan altijd om het in gewone-mensen-taal te vragen: 'jongens, waar zijn jullie nou precies bang voor?' Toen bleek dat ze bang zijn dat als ik boos word, ik wegga, stiekem een bedrijf op naam van mijn dochter begin en al hun klanten afpak. Tja, daar kunnen we wel een andere constructie voor bedenken. Maar kost natuurlijk veel tijd voordat je door al dat soort discussiepunten heen bent.'

Is het ook emotioneel een zwaar traject?

'Het was ontzettend zwaar. Je moet het zien alsof je een jaar lang twee banen hebt, waarvan je er eentje geheim moet houden. Twee banen uitvoeren is fysiek al een verschrikking, maar dat je over eentje bijna niet mag praten is ook een mentale belasting. En die voortdurende onzekerheid: werk ik wel aan iets dat ergens naartoe gaat? Bij ieder telefoontje dat ik van FT kreeg, dacht ik: 'Het zal toch niet...'

'Ik heb ook tegen het personeel gezegd dat er een nieuwe aandeelhouder is met een gouden rolodex waar wij gebruik van kunnen maken'

Duitsland gaan lunchen en heb aan hem onze wens uit de doeken gedaan. Het eerste wat hij zei was dat hij exact hetzelfde dacht. 'Ik weet al een paar partijen, dus als je mij groen licht geeft dan ga ik meteen aan de slag', reageerde hij enthousiast. Achteraf heeft die bankier een belangrijke rol gespeeld in het overnameproces, want je hebt er wel hulp bij nodig. Ik raad het andere bedrijven ook aan, je hebt professionals nodig die weten hoe ze dat proces moeten managen.'

Hij wist al een aantal partijen, maar je had zelf waarschijnlijk vast ook wel een paar namen in je hoofd van geschikte partners.

'Natuurlijk. Laat ik voorop stellen dat we winstgevend zijn, dus we kunnen groeien op eigen kracht. We zochten juist een partner die ons meer kan bieden dan alleen maar geld. We hebben onze longlist van 120 bedrijven terug gebracht naar een shortlist van zo'n vijftien bedrijven. Uiteindelijk hebben we met drie partijen gesprekken gevoerd, maar de Financial Times Group bleef over. Toen we in eerste instantie hoorden dat zij graag met ons wilden praten, had ik wel zoiets van 'wauw, dit is echt een droompartner'.

Financial Times stond bovenaan jullie lijst. Het gevaar bestaat dan dat je té graag wilt. Waren jullie ook bereid om weg te lopen bij de deal?

'Ja, absoluut. Soms zit je op bepaalde momenten even vast, dat hoort bij het onderhandelingspel. Maar het

Hoe zorgden jullie ervoor dat TNW bleef doordraaien tijdens het overnameproces?

‘Dat is echt een grote uitdaging. Zo’n proces slokt zoveel tijd op, de meeste ondernemers onderschatten dat. Om eerlijk te zijn: wij ook. Ik werd ’s ochtends niet wakker met de vraag hoe ik de conferentie tot een succes kon maken, maar: wat is de volgende stap in het overnametraject? TNW had harder kunnen groeien als we dat proces niet in waren gegaan. Aan de andere kant is het even een stapje terug doen om daarna twee stappen naar voren te zetten. Het enige wat je kunt doen is erop vertrouwen dat het personeel het bedrijf laat doordraaien. En dat is gelukkig gebeurd.’

Financial Times bestaat al sinds 1888 en is een ijzersterk merk, maar het is ook een traditionele uitgeverij. Is zo’n bedrijf wel de juiste partner voor TNW?

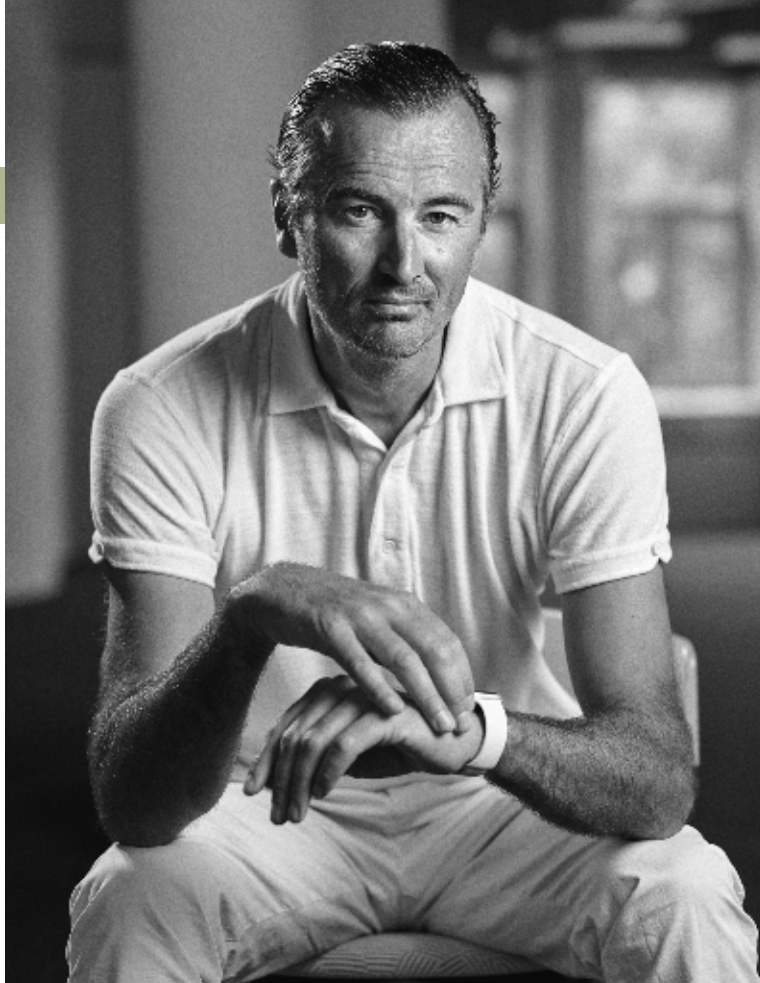
‘Die heritage vinden wij eigenlijk heel lekker. Daarbij heb ik niet het gevoel dat wij de super hippe digitals zijn en zij de ouderwetse lullen met papier. Kijk, ik ben nog steeds die nerd die op het schoolplein gepest word. Maar nu heb ik wel een paar meter achter mij een grote broer en dat voelt toch net even anders. En onderschat FT overigens niet, ze hebben wel een miljoen subscribers. Hun papieren krant is qua abonnees redelijk stabiel, de weekenduitgave groeit en online is FT.com echt een voorbeeld van hoe je geld kan verdienen door online waardevolle content te leveren.’

Moederbedrijf Financial Times Group heeft een meerderheidsbelang in TNW genomen. Waar gaan zij jullie mee helpen?

‘De klanten die wij de afgelopen dertien jaar hebben gehad vond ons jong, hip, leuk en fris. Maar toch bleven ze ons als een soort startup zien. Zo zien ze dat nog steeds, maar nu hebben we die grote broer waardoor we gewoon wat serieuzer genomen worden. Bovendien komen we nu via FT op het netvlies van de boardrooms van bedrijven uit de Fortune 500. Ik heb ook tegen het personeel gezegd dat er een nieuwe aandeelhouder is met een gouden rolodex waar wij gebruik van kunnen maken. Samen hebben we voor vier jaar een plan uitgestippeld, dat we in vrijheid mogen uitvoeren.’

Jullie motto is ‘We inform, inspire and connect people who love tech’. Hoe kijk jij momenteel aan tegen de startup-cultuur in Nederland?

‘De afgelopen tijd was er echt een startup-hype en daar zijn we nu een beetje van terug aan het komen. Ik spreek nu mensen die zeggen: ‘Ik kan het woord startup niet meer horen’. Ik werd op een gegeven moment ook wel moe van al die pitches die begonnen met de ‘We zijn de nieuwe Uber van het wc-papier’. Maar volgens mij doen we het als BV Nederland best goed. De voedingsbodem en het ecosysteem is aanwezig en er



zijn toch al een aantal Nederlandse technologiebedrijven internationaal doorgebroken, zoals Adyen en Elastic.’

Heeft Nederland dan wel iemand nodig als prins Constantijn van Oranje om ons land te promoten in het buitenland?

‘Ja, dat denk ik wel. Het ontbreekt ons Nederlanders aan een gevoel van trots of het besef dat we kunnen meespelen op wereldniveau. Constantijn probeert dat een beetje te veranderen. Het is ook een soort valse bescheidenheid die nergens op slaat. Je hebt op Wikipedia een pagina met een overzicht van de langste pagina’s op Wikipedia. Op nummer drie staat de lijst met Nederlandse uitvindingen. Wij zijn gewoon het meest vindingrijke land ter wereld! Dus we moeten niet denken dat de volgende Facebook nooit uit Nederland zou kunnen komen. We moeten juist denken dat als er ergens de nieuwe Facebook vandaan moet komen, dan is het Nederland.’

Zou zo’n rol als startup-ambassadeur niet iets voor jou zijn?

‘Nee, bovendien speel ik al mijn rol in de startup-scene. Patrick en ik wilden dertien jaar geleden bewust een bedrijf opzetten waar tot aan ons pensioen bij wilden werken. Dat gevoel heb ik nog steeds. Bovendien zijn we nu een samenwerking met FT aangegaan voor de lange termijn. Ik geloof echt dat wanneer we over dertig jaar terugkijken we zullen zeggen: 2019? Dat was voor TNW pas echt het begin.’

‘Je krijgt er veel voor terug’

Voormalig supermarkteigenaar Gerrit Bredewout is actief bij Dorcas, een organisatie die zich inzet voor de allerarmsten in de wereld. Als retailer in hart en nieren stelt hij zijn ervaring beschikbaar voor de Dorcas-winkel in Genemuiden.

Al in de jaren 90 raakte Gerrit betrokken bij de projecten van Dorcas. ‘Vanuit ons bedrijf zochten we naar mogelijkheden om maatschappelijk betrokken te zijn. We wilden namelijk delen van wat we hadden gekregen.’ Via Dorcas-oprichter Dirk-Jan Groot en zijn vrouw kwam Gerrit bij Dorcas terecht. ‘Ik ben een aantal keer mee op reis geweest, naar Zuid-Afrika en Ethiopië. Toen ik daar in een gaarkeuken in Ethiopië stond te kijken naar die zee van mensen, voelde ik mij erg machteloos. Wat kan ik hier nu doen? Toen besloot ik: we kunnen het probleem misschien niet oplossen, maar we kunnen er wel voor kiezen om hen onze rug niet toe te keren.’ Sinds de ontmoetingen in de projectlanden van Dorcas zet Gerrit zijn kennis en expertise in om ervoor te zorgen dat er hoop en toekomst is.

Niet zomaar een rommelwinkel

In 2014 kreeg Gerrit een telefoontje. ‘We willen een Dorcas-winkel in Genemuiden openen. Wil jij de kar trekken?’ Hoewel hij aanvankelijk sceptisch is over het concept, komt Gerrit gaandeweg tot de conclusie dat juist een kringloopwinkel een voorbeeld is van de nieuwe economie. ‘In januari 2015 hebben we de winkel geopend. Ik wilde niet dat het een rommelwinkel zou worden. Professionaliteit, goede voorwaarden voor onze medewerkers en een gedegen toekomstvisie – dat zijn voor mij erg belangrijke zaken. We hebben hier te maken met een gemêleerde groep vrijwilligers: de één is juf, de an-



Gerrit Bredewout

der stoffeerder. Samen moeten we deze winkel runnen en naar een doel toewerken. Dat is een boeiend proces. Vrijwilligers maken immers de winkel.’

Relevant blijven

Na twee verbouwingen en een flinke groei in inkomsten is het nu tijd om te gaan nadenken over hoe de winkel steeds meer deel kan gaan uitmaken van de economie en de samenleving. Om echt relevant te zijn en te blijven is professionaliseren voor Gerrit de sleutel naar duurzaam-

heid. ‘We willen als winkel steeds meer contacten opbouwen met bedrijven in de buurt.’ Gerrit is enthousiast over zijn betrokkenheid bij de Dorcas-winkels. Juist als ondernemer kan hij iets brengen wat nodig is. Hij is ervan overtuigd dat expertise op het gebied van retail heel welkom is bij Dorcas. ‘Doe mee en zet je kennis in voor Dorcas. Het heeft echt meerwaarde. Je krijgt er bovendien veel voor terug.’

Kijk voor meer informatie op www.dorcas.nl/bedrijven



Goede doelen

NEDERLANDSE ONDERNEMERS SCHENKEN RELATIEF VEEL aan goede doelen. En steeds vaker gaat dat via een eigen corporate foundation. Maar waar kiest u voor en in welke mate wilt u betrokken zijn bij de activiteiten die u steunt?

+ Brookz Goede Doelen 50

Iedereen een eigen foundation

STEEDS MEER ONDERNEMERS VOELEN DE NOODZAAK om met hun verdiensten iets terug te doen voor de maatschappij. Een *corporate foundation* kan structureel uitkomst bieden. 'Een foundation is ook een prachtige manier om medewerkers te betrekken bij de filantropische activiteiten.'



Steeds meer ondernemers willen een deel van hun winst weer terug investeren in de maatschappij. Op jaarbasis geeft de BV Nederland ongeveer twee miljard euro in de vorm van sponsoring en giften aan goede doelen, wat volgens het onderzoek 'Geven in Nederland' van het Centrum voor Filantropische Studies goed is voor zo'n 35 procent van het totale geefbudget in ons land. En bedrijven doen dat steeds vaker via een eigen *corporate foundation*, een filantropische stichting opgericht door een bedrijf.

Het planten van bomen in Ethiopië, de toegang tot onderwijs vergroten voor kinderen in derdewereldlanden, maar ook het ondersteunen van de voedselbank in Nederland. Zomaar wat voorbeelden van projecten die ondersteund worden door het Nederlandse bedrijfsleven via corporate foundations. En daarvan zien er steeds meer het levenslicht, volgens onderzoek van *Lonneke Roza* aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. De afgelopen

tien jaar verdubbelde het aantal corporate foundation in Nederland namelijk tot minstens tachtig. 'Dat is slechts een schatting, het zijn er ongetwijfeld meer', aldus Roza. 'Het fenomeen van corporate foundations is ook niet nieuw, maar ze opereren veelal onder de radar. Dat heeft ook met onze cultuur te maken; we geven heel veel aan goede doelen, maar praten er niet over. Bedrijven doen eigenlijk hetzelfde en zijn risicomijdend met hun corporate foundation. Wist je bijvoorbeeld dat Shell zijn eigen foundation heeft? Maar dat hangen ze niet aan de grote klok, want de publieke opinie is in eerste instantie argwanend over zo'n grote multinationals die ook iets filantropisch doet.'

Geefstructuur

Het opzetten van zo'n corporate foundation heeft meerdere redenen. Voor de meeste ondernemers is het een manier om hun geefgedrag meer structuur en continuïteit te geven; geen diffuse stra-

tegie meer van losse schenkingen aan verschillende goede doelen. Roza: 'Vroeger gaven ondernemingen alleen als een bekende toevallig een bijdrage vroeg voor bijvoorbeeld een inloophuis voor kankerpatiënten, tegenwoordig is het een strategische keuze.' Uit onderzoek blijkt dat er via corporate foundations zo'n half miljard aan donaties, ook aan goede doelen, worden gedaan.

Bij de afdeling Filantropie Advies van ABN AMRO MeesPierson klopten zo'n vier jaar geleden Jessica Heutink en haar man Henk Fokke aan. Dit duo staat aan het roer van het familiebedrijf Heutink, een wereldwijde speler die al meer dan honderd jaar schoolmaterialen levert aan kinderopvang, basisscholen en voortgezet onderwijs. Met hun bedrijf ondersteunden ze al veel maatschappelijke projecten, maar wilden hier wat meer structuur aan geven. 'De familie voelt zich bevoorrecht én verantwoordelijk', zegt specialist filantropie *Maartje van*



‘Het enthousiasme om een foundation op te zetten is bewonderenswaardig, maar laat je dan wel informeren door iemand die verstand heeft van filantropie’

Aardenne bij ABN AMRO MeesPierson. ‘Van daaruit hebben ze de Heutink Foundation opgezet, een stichting die door middel van groepsactiviteiten op het gebied van kunst en cultuur wil bijdragen aan de positieve ontwikkeling van kinderen. Ze zagen bij hun personeel ook een sterke maatschappelijke betrokkenheid. Dit hebben ze gecombineerd door samen met het personeel op reis te gaan en daar vrijwilligerswerk te doen voor de ontwikkeling van kinderen in een kwetsbare positie. De medewerkers worden er echt bij betrokken, wat hun onderlinge band

en de binding met het bedrijf versterkt.’

De nationale en internationale projecten die de Heutink Foundation ondersteunt in de vorm van directe financiële of materiële hulp, worden aangedragen en geselecteerd door de medewerkers van het familiebedrijf zelf. Dit varieert van buitenlandse activiteiten tot lokale initiatieven. Zo vlogen tien werknemers van Heutink namens de foundation naar het Griekse Lesbos om tussen de vijftien en honderd kinderen maakworkshops aan te bieden, maar bijvoorbeeld ook om het voor twintig jongeren uit Amster-

dam-Oost mogelijk te maken om samen met professionele theatermakers op het podium te staan.

Van Aardenne geeft aan dat het opzetten van een corporate foundation niet alleen goed is voor de geefstructuur, maar ook voor de continuïteit en de medewerkersbetrokkenheid binnen de onderneming. ‘Als een bedrijf zonder stichting een bestuurswissel krijgt, is het niet ondenkbaar dat het nieuwe bestuur besluit niet langer filantropisch actief te zijn’, legt ze uit. ‘Een corporate foundation kan ervoor zorgen dat het geven gewaarborgd blijft. Ook is een corporate foundation een prachtige manier om de medewerkers te betrekken bij de filantropische activiteiten. Uit onderzoek blijkt dat dit ten goede komt aan de cultuur en het de trots van medewerkers vergroot.’

Foundation-formule

Je wilt iets goeds doen voor de maatschappij, maar hoe je het ook wendt of



keert, je hebt een corporate achter je staan. Dat betekent dat er soms argwanend wordt gekeken naar initiatieven als corporate foundations. 'Op voorhand denkt het grote publiek dat de commerciële motieven voor de maatschappelijke motieven gaan', zegt strategisch adviseur op het gebied van maatschappelijke betekenis *Bas van Haastrecht* van This Is Why. 'We hebben momenteel met een vertrouwenscrisis richting het bedrijfsleven te maken.'

Van Haastrecht roept niet zomaar iets. Hij meet al tien jaar lang met de Maatschappelijk Imago Monitor (MIM) de maatschappelijke initiatieven van bedrijven. De bekendheid en waardering wordt in beeld gebracht, maar ook wordt gekeken in welke mate men vindt dat het onderwerp aansprekend is en het initiatief past bij het bedrijf. En wat betekenen alle nobele initiatieven voor het imago? Zo'n 39 procent wantrouwt de goede bedoelingen van bedrijven en slechts twaalf procent vertrouwt ze. Opvallend is dat de ondervraagden vinden dat het bedrijfsleven - nog voor zichzelf - verantwoordelijk is dat het goed gaat met mens, maatschappij en milieu.

De kritische blik van de consument is ook wat veel corporate foundations tegenhoudt bij het naar buiten treden. Maar volgens Van Haastrecht doe je jezelf daarmee tekort. 'Vertel eerlijk je verhaal, want zodra je mensen over jouw project vertelt, wordt het imago alleen maar positiever. Daarbij heb ik door de jaren heen wel geleerd wat de meest effectieve corporate foundation-formule is qua positief imago: richt je op een aansprekend probleem en iets wat bij je bedrijf past.'

Eén van de schoolvoorbeelden op het gebied van een corporate foundation die positieve publiciteit genereert, komt uit de stal van KPN en waar Van Haastrecht bij betrokken was. Met het Mooiste Contact Fonds ondersteunt KPN initiatieven om persoonlijk contact tussen mensen te vergroten en het gevoel van sociaal isolement te verkleinen. Van Haastrecht: 'De foundation richt zich op het verbinden van mensen als senioren, mensen met een verstandelijke beperking of chronisch zieke kinderen, omdat ze een relatief grote kans hebben om terecht te komen

Top-10 gulste ondernemers-filantropen van Nederland

Familie	Foundation(s)	Bedrag per jaar
Brenninkmeijer (C&A)	Benevolentia, Unitas, Corbello	€ 102.500.000
Van Leer (verpakking)	Van Leer Group Foundation	€ 28.500.000
Van der Vorm (HAL)	De Verre Bergen	€ 24.900.000
Van Vliet (Transtrend)	Adessium	€ 17.900.000
Van den Ende (media)	VandenEnde Foundation	€ 8.000.000
Gieskes (olie)	Gieskes-Strijbis Fonds	€ 7.500.000
Dijkman (verpakking)	Utopa Foundation	€ 6.000.000
Defares (IMC)	Hartwig Foundation, IMC Goede Doel	€ 6.000.000
Goldschmeding (Randstad)	Virtutis Opus, 't Kromme Lant	€ 5.500.000
Pon (auto's)	COmON	€ 4.200.000

Bron: NRC, 2017

in een sociaal isolement. Zo krijgen bijvoorbeeld langdurig zieke kinderen een laptop thuis en een slimme ICT-set in de klas waarmee ze in contact kunnen blijven met hun klasgenootjes en lessen kunnen blijven volgen. Het is één-op-één de kernactiviteit van KPN: het verbinden van mensen. Ze weten dit bovendien goed in hun communicatie over te brengen, waardoor het tot de verbeelding spreekt en bijdraagt aan een positief imago.'

Filantropische kennis

Hoewel Roza erkent dat er een bepaald spanningsveld is, vindt ze ook dat het bedrijfsleven en de filantropische wereld van elkaar kunnen profiteren. Voor een goed huwelijk tussen beide is wel kennisdeling nodig. Want ondernemers denken soms dat zij alle wereldproblemen eigenhandig kunnen oplossen en vergeten dat de filantropische sector op dit gebied meer expertise heeft, volgens de Erasmus-onderzoekster. 'Het bedrijfsleven weet hoe het is om geld te verdienen, maar de filantropische sector heeft verstand van activiteiten waarbij maatschappelijk rendement voorop staat. Het enthousiasme om een corporate foundation op te zetten is bewonderenswaardig, maar laat je dan ook informeren door

iemand die verstand heeft van filantropie.' Die kennis kan gewaarborgd worden in het bestuur van een corporate foundation. Want het valt Roza op dat zo'n bestuur te vaak alleen uit zakenmensen uit het bedrijfsleven bestaat. 'Je hebt juist inhoudelijke kennis nodig, dus waarom niet een expert aan boord halen? Ondernemers zijn hierin soms arrogant.'

Van Aardenne spreekt wekelijks familiebedrijven die iets terug willen geven aan de maatschappij. Ze benadrukt dat het opzetten van een corporate foundation niet iets is wat je op basis van een onderbuikgevoel beslist. 'Je moet er strategisch over nadenken', zegt Van Aardenne. 'Wij gaan ook meerdere sessies aan met ondernemers om tot de kern te komen. Het begint allemaal met een inventarisatie maken waar een bedrijf momenteel al aan doneert, daar zou je al een trend in kunnen zien wat voor soort projecten het bedrijf belangrijk vindt. Maar je moet ook een ambitie formuleren voor je foundation, wie er in het bestuur moet komen, of je ook een ANBI-status wilt aanvragen. Er komt best veel werk bij kijken, dus niet voor ieder bedrijf weggelegd. Maar gelukkig zijn er dan genoeg andere geef-alternatieven die ook hard nodig zijn.'

‘Niemand zou zijn vader of moeder moeten verliezen aan kanker’

Ondernemer Pascal Jonkman verloor zijn vrouw Bianca aan borstkanker. Tijdens haar strijd bleven ze zich inzetten voor KWF Kankerbestrijding, mede door fondsenwerving en het vertellen van hun verhaal. ‘Het is een vreselijke ziekte, we moeten blijven investeren in onderzoek.’

Zo'n zes jaar geleden kreeg het gezin Jonkman een grote klap. In 2013 liet Pascals vrouw Bianca een knobbeltje in haar borst onderzoeken. De diagnose: borstkanker, een agressieve variant. Hoewel ze na een jaar behandelen schoon werd verklaard, kreeg ze tijdens het fietsen bij het evenement Alpe d'HuZes last van haar rug. De kanker bleek uitgezaaid naar haar wervels, ongeneeslijk. Toen zijn vrouw in 2015 overleed, bleef Jonkman met zijn drie kinderen achter.

Na de diagnose besloot Jonkman zijn toenmalige onderneming, een energie-inkooporganisatie, te verkopen. Zo had hij meer tijd om mee te gaan naar alle behandelingen en gesprekken en om zijn vrouw en kinderen te verzorgen. ‘Maar dat kun je alleen doen als je geld op de bank hebt staan of een goede werkgever hebt’, zegt Jonkman. ‘Ik ben altijd met Bianca mee geweest naar chemobehandelingen. Die steun wens ik iedereen toe in zo'n situatie.’

Onderzoeksprojecten

Tijdens haar ziekte waren zowel Bianca als Pascal enthousiast over KWF, dat er voor iedereen is die te maken krijgt met kanker. KWF financiert ongeveer de helft van al het kankeronderzoek in Nederland, ook het type borstkanker waar Bianca aan leed. Het afgelopen jaar investeerde KWF bijvoorbeeld 70 miljoen euro in 130 verschillende onderzoeksprojecten die kanker bestrijden. De perspectieven van patiënten zijn dankzij voortschrijdend onderzoek in de afgelopen jaren drastisch verbeterd.

KWF merkt dat de behoefte van relaties om een gerichte bestemming te geven



Pascal Jonkman

aan hun schenking, bijvoorbeeld een onderzoek naar een bepaald tumortype, toeneemt. Daarnaast is het mogelijk om vanaf een bepaald bedrag een fonds op naam op te richten; dit is een persoonlijke manier om een naam te verbinden aan het werk van KWF. Hierdoor is het in feite een eerbetoon en schenkingsvorm in een.

Zelf startte Jonkman als ondernemer een nieuw bedrijf, want hij ontdekte tijdens de ziekte van zijn vrouw dat er in Nederland nauwelijks een verzekering bestaat die de financiële problemen bij een ernstige ziekte dekt. Daarom richtte hij Andere Morgen op, een online verzekeraar die werkgevers en werknemers de kans geeft zich te dekken tegen de persoonlijke gevolgen van ziekten als kanker, hartaanval of beroerte. ‘Hiermee kun je de tijd dat je ernstig ziek bent financi-

eel overleven en dek je de extra kosten af’, legt Jonkman uit. Maar je bepaalt zelf waar je het aan uitgeeft.’

Kankerbestrijding

Ieder onderzoek dat KWF relevant vindt, wordt gefinancierd. KWF is in deze financierende rol binnen de kankerbestrijding volledig afhankelijk van haar donateurs. Jonkman en zijn vrouw waren actief betrokken bij de fondsenwerving en gaven tospraken aan relaties van KWF over hun ervaringen. Jonkman: ‘Het is een vreselijke ziekte, dus we moeten blijven investeren in onderzoek. Met onze inzet willen we voorkomen dat er mensen sterven aan kanker, want niemand zou zijn vader of moeder moeten verliezen aan kanker.’

Meer informatie www.kwf.nl

6 Corporate foundation tips

U KUNT ER VOOR KIEZEN om losse schenkingen te doen aan goede doelen, maar in plaats daarvan kunt u ook een eigen *foundation* oprichten om meer structuur aan uw geef-activiteiten te geven. Hierbij 6 tips om u op weg te helpen.

1 Kies het geefdoel /de geefdoelen

Sta eerst stil bij uw motieven, wensen en invulling. Natuurlijk, u wilt iets terugdoen voor de maatschappij. Maar hoe gaat dat u dat vormgeven binnen uw eigen foundation? Wilt u zich inspannen voor het behoud van culturele objecten? Wilt u educatie wereldwijd toegankelijk maken voor kinderen? Of wilt u bijvoorbeeld de dierenpopulatie in stand houden? Maak ook een inventarisatie van aan welke goede doelen of maatschappelijke projecten u momenteel doneert: van grote giften tot losse donaties. Beperk daarna het tot een maximum van twee tot vier thema's. Voor een *perfect fit* en een optimaal gebruik van uw kennis, kunde en kapitaal zorgt u dat uw gekozen doel aansluit bij uw bedrijf. Heeft u bijvoorbeeld een sportartikelen-keten, dan kunt u als doel hebben om kinderen uit armere gezinnen ook naar een sportclub te laten gaan, omdat het uw motto is dat 'iedereen moet kunnen sporten'. Op die manier komen het bedrijfsdoel en het maatschappelijke doel optimaal samen.

2 Op welke manier geven?

Daarna rijst de vraag op welke manier u uw gekozen doel(-en) gaat ondersteunen. Is dat alleen in financiële vorm? Dan moet u zich afvragen hoe u tot een bedrag komt. Draagt u een bepaald percentage van de winst af aan uw corporate foundation of stopt u er ieder jaar een vast bedrag in? Lucas Meijs, hoogleraar Vrijwilligerswerk, Civil Society en Ondernemingen aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam, introduceerde de vijf M's voor investeren in de maatschappij: mensen, middelen, massa, media en munten.

Mensen: vrijwilligerswerk door werknemers, van specialistisch advies tot praktische hulp bij een klus of uitstapje met cliënten. Eenmalig of in een structurele samenwerking van meerdere jaren.

Middelen: het ter beschikking stellen van faciliteiten, vergaderruimte, meubilair, (afgeschreven) laptops, bouw- of verfmateriaal.

Massa: het openstellen van netwerken/contacten, zoals lobbyen bij gemeenten of fondsen, introduceren bij collega-bedrijven of door samenwerking (landelijk) aandacht trekken.

Media: het openstellen van in- en externe mediakanalen voor promotie, zoals redactionele ruimte op intranet of in een (externe) nieuwsbrief, een link op de website, het meesturen van een flyer bij een magazine of het ophangen van posters in het kantoor, bedrijfsrestaurant of de etalage.

Munten: financiële ondersteuning zoals donaties en sponsoring.

3 Beleidsplan schrijven

Net zoals uw bedrijf een businessplan nodig heeft, moet u voor uw stichting ook een beleidsplan schrijven. In dit plan staat informatie over de doelstelling en werkwijze van uw stichting. Denk hierbij aan wat voor verschil uw stichting wil maken, voor welke doelgroep en in welke regio('s). Bijvoorbeeld:

Stichting X zet zich in om meisjes in ontwikkelingslanden educatie te laten volgen.

De manier waarop de stichting dit wil bereiken, de werkwijze, kan dan zijn:

Stichting X tracht deze doelstelling te behalen door de bouw van scholen voor meisjes te faciliteren.

Verder staat er in het beleidsplan hoe de stichting aan vermogen komt, hoe de stichting dit beheert en hoe de stichting dit vermogen besteedt (in de vorm van een budget of begroting).

4 Bestuur samenstellen

Bedenk ook hoe u het bestuur gaat samenstellen. Doet u dat met mensen vanuit uw bedrijf of familie - zodat u zelf de volledige controle houdt - of betreft u hier ook experts bij met verstand van het onderwerp dat uw stichting adresseert? Het lijkt voor de hand liggend, maar de ideale mix is een combinatie van medewerkers en mensen met enige filantropische kennis. Bedenk ook hoe je de stem van de doelgroep die je wilt ondersteunen naar voren laat komen in het bestuur. Hetzelfde geldt voor de dagelijkse leiding. Het managen van een corporate foundation is echt een professie, het is niet zomaar Sinterklaasje spelen; u moet de belangen van alle belanghebbenden continu afwegen en dienen.

5 ANBI-status aanvragen (of niet)

Een corporate foundation kan een ANBI-status (algemeen nut beogende instelling) aanvragen. Een ANBI-status is aantrekkelijk voor donateurs, omdat giften aan een ANBI belastingvoordeel kunnen opleveren. Dit geldt zowel voor losse giften via de giftenaftrek als via periodieke giften. Een ANBI zelf betaalt geen erf- of schenkbelasting. Een ANBI moet negentig procent van haar inzet richten op het algemeen belang. Ze mag niet bedoeld zijn om winst te maken en moet voldoen aan eisen van integriteit. De leiding of het bestuur mag niet over het vermogen beslissen alsof het privévermogen is. Een ANBI mag ook niet teveel vermogen hebben. Voor onkostenvergoedingen zijn er strikte regels. En een beleidsplan is verplicht. Kosten en bestedingen moeten redelijk in evenwicht zijn. De grootste reden waarom ondernemers meestal geen ANBI-status aanvragen, is omdat er een publicatieverplichting van onder andere het beloningsbeleid, een actueel verslag van de activiteiten en een financiële verantwoording aan vastzit.

6 ...of toch een familiestichting?

In plaats van een corporate foundation kan de keuze ook vallen op een familiestichting. De keuze voor een familiestichting of een corporate foundation hangt van verschillende factoren af. De waarden van de familie of het bedrijf moeten bij de stichting passen. Wie bijvoorbeeld aan specifieke religieuze of hele activistische doelen wil geven, doet er goed aan om zich ervan te vergewissen dat dit doelen zijn die ook bij het personeel leven. De gever is uiteraard vrij om te doen wat hij of zij wil doen met zijn geld, maar de stichting moet niet tot vervreemding bij het personeel leiden. Als de waarden van het bedrijf of het personeel niet overeenkomen met de beoogde doelen en waarden van stichting, ligt een familiestichting meer voor de hand dan een corporate foundation. Niet in de laatste plaats omdat bij een corporate foundation soms de medewerkers mee-participeren.

‘Ik wil kansen creëren die niet voor iedereen mogelijk zijn’

Alexander van Eerden is met zijn bedrijf Building Blocks een actieve ondersteuner van het Universiteitsfonds Tilburg. Niet per se met geld, maar met dat waar ze goed in zijn: *data science*. ‘Zo kunnen wij een veel waardevollere bijdrage leveren.’

Als ondernemer heeft Alexander van Eerden één persoonlijke missie: méér mogelijk maken. En méér mogelijk maken doet hij als alumnus door het steunen van het Universiteitsfonds Tilburg met zijn data-sciencebedrijf Building Blocks. ‘Wij verzorgen op Tilburg University gastlessen en begeleiden wij studenten bij hun thesis’, aldus Van Eerden. ‘Daarnaast draag ik persoonlijk bij aan het Stichting Universiteitsfonds Tilburg en daarmee maak ik mogelijk dat buitenlandse studenten met een beurs in Nederland kunnen studeren. Zo creëren wij kansen die niet voor iedereen mogelijk zijn.’

Algoritme

Stichting Universiteitsfonds Tilburg is een initiatief dat het motto ‘Understanding Society’ van Tilburg University concretiseert. Dit goede doel slaat namelijk een brug tussen universiteit en maatschappij voor initiatieven die steun nodig hebben en waarin overheidsfinanciering niet (geheel) voorziet. In eerste instantie betreft dit financiële steun, maar dit kan ook steun in natura of samenwerking en uitwisseling zijn.

Daarbij richt het Universiteitsfonds zich op drie strategische thema’s: veerkrachtige samenleving (niemand hoeft meer uitgesloten te worden op de arbeidsmarkt), gezondheid & welzijn (hoe kunnen we de detectie van alzheimer verbeteren) en waardecreatie door data (hoe kunnen we met data science de honger in de wereld tegen gaan). Vorig jaar steunden 1.961 donateurs het Universiteitsfonds met bijna 350.000 euro.



Alexander van Eerden

Van Eerden: ‘Voor het fonds hebben wij met Building Blocks de techniek achter een algoritme aangeleverd. Dit algoritme voorspelt hoe groot de kans is dat een alumni een bijdrage gaat leveren aan het fonds en hoeveel die bijdrage zal zijn. Zo weet je op basis van data welke mensen je het beste eerst kunt benaderen. Met mijn bedrijf kan ik wel geld doneren, maar in mijn ogen is dit een veel waardevollere toevoeging voor het Universiteitsfonds en maken wij zo méér mogelijk.’

Persoonlijke stoel

Naast de samenwerking en de betrokkenheid bij het Universiteitsfonds Tilburg heeft Van Eerden ook zijn eigen stoel in de grote collegezaal. In het onderwijsgebouw kunnen alumni een stoel ‘adopter’ voor vijftig euro per jaar, voorzien van hun naam en een lievelingsquote om

de nieuwe lichting studenten te inspireren. Voor de Building Blocks-oprichter was dat een inkoppertje. ‘Méér mogelijk maken en dat credo deel ik zo met anderen.’

Van Eerden: ‘Ik vind het ook mooi om te zien dat er steeds meer initiatieven rond ondernemerschap komen. Zo heeft de Universiteit een eigen fonds voor het steunen van start-ups in oprichting, waarbij donaties van alumni het beginkapitaal vormen. Er is al 250.000 euro door een alumnus toegezegd en gezocht wordt naar verdere inleg. Prachtig initiatief om ondernemende alumni verder met de universiteit en haar ondernemende studenten te verbinden.’

Meer informatie www.tilburguniversity.edu/nl/samenwerken/universiteitsfonds

Goede doelen 50

DIT ZIJN VIJFTIG GOEDE DOELEN die allemaal een CBF-keurmerk hebben en voldoen aan de eisen van transparante verslaggeving. Deze lijst is bedoeld als leidraad voor het steunen van een of meerdere goede doelen en daarmee een bijdrage te leveren aan een betere wereld.

Aidsfonds

Categorie Gezondheidszorg

Doelgroep Mensen met hiv

Profiel We zetten we ons in voor iedereen die met hiv en aids te maken heeft en gaan voor een wereld zonder hiv en aids.

Website www.aidsfonds.nl

Artsen Zonder Grenzen

Categorie Noodhulp

Doelgroep Universeel

Profiel Biedt medische noodhulp aan vluchtelingen en slachtoffers van natuurrampen, oorlogen en epidemieën.

Website www.amsterdam.msf.org

CARE Nederland

Categorie Mensenrechten

Doelgroep Armen

Profiel Organisatie die zich inzet voor menselijke waardigheid en minder armoede.

Website www.carenederland.org

Childs Life

Categorie Noodhulp

Doelgroep Kinderen

Profiel Kansen bieden aan kinderen die in armoede leven. Ieder kind heeft recht op onderdak, eten, onderwijs & zorg.

Website www.childslife.nl

De Zonnebloem

Categorie Maatschappij & Welzijn

Doelgroep Gehandicapten

Profiel Zorgen voor betekenisvolle ontmoetingen tussen vrijwilligers en mensen met een fysieke beperking door ziekte of handicap.

Website www.zonnebloem.nl

Dierenbescherming

Categorie Natuur/Milieu/Dieren

Doelgroep Dieren

Profiel Opvang en bescherming van zwerfdieren.

Website www.dierenbescherming.nl

Dorcas Hulp & Ontwikkeling

Categorie Mensenrechten

Doelgroep Armen

Profiel Streeft naar Blijvende verandering in het leven van de allerarmsten. Combinatie van noodhulp en kansen bieden

Website www.dorcas.nl

Edukans

Categorie Mensenrechten

Doelgroep Kinderen

Profiel Helpt kinderen in ontwikkelingslanden aan meer scholen, schoolbanken, schoolborden, boeken en leraren.

Website www.edukans.nl

Fonds Gehandicaptensport

Categorie Sport & Recreatie

Doelgroep Gehandicapten

Profiel Zet zich in om sport voor iedereen met een handicap structureel mogelijk te maken.

Website www.fondsgehandicaptensport.nl

Greenpeace

Categorie Natuur/Milieu/Dieren

Doelgroep Universeel

Profiel Internationale milieu-organisatie die zich inzet voor een schone en gezonde wereld.

Website www.greenpeace.nl

Heifer

Categorie Mensenrechten/Vrede/Veiligheid

Doelgroep Armen

Profiel Bestrijding van honger en armoede door het plaatsen van jonge koeien (heifers in het Engels).

Website www.heifer.nl

Hersenstichting

Categorie Gezondheidszorg

Doelgroep Zieken

Profiel Zet zich in om zoveel mogelijk te weten te komen over de hersenen zodat zo veel mogelijk mensen kunnen worden geholpen.

Website www.hersenstichting.nl

‘Mijn visie en de missie van Leger des Heils sluit naadloos op elkaar aan’

Als directeur van een bouwbedrijf maakt Jan Veeneman ieder jaar budget vrij om goede doelen te ondersteunen. Met het Leger des Heils heeft hij inmiddels een warme samenwerking. ‘Ik vind het belangrijk om te kijken naar wat mensen wél kunnen.’

Maatschappelijk betrokken ondernemen is iets wat bij Jan Veeneman in de genen zit. Als directeur van Bouwonderneming Veeneman probeert hij bij lokale projecten mensen met een beperking te betrekken. Zo kan iemand een dag meelopen met bijvoorbeeld een tegelzetter of een metselaar om wat ervaring op te doen.

‘Ik ben tevens voorzitter van buurthuis Maasstraat in Apeldoorn en daar proberen we ook mensen te helpen als het sociale hart van de wijk’, vertelt Veeneman. ‘Op een dag kwam het Leger des Heils bij ons met de vraag of we konden samenwerken om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt weer ‘mee te laten doen’. Toen kwam ik er achter dat mijn persoonlijke visie en de missie van het Leger des Heils naadloos op elkaar aansloot.’

Energieke aanpak

Het Leger des Heils is een wereldwijde organisatie, in de traditie van het christelijk geloof, die in 126 verschillende landen duizenden mensen van directe maatschappelijke hulp voorziet. In Nederland groeide het Leger des Heils uit tot een organisatie met duizenden vaste medewerkers en vrijwilligers. Met een energieke aanpak verlenen zij hulp aan mensen - zoals alcohol- en drugsverslaafden, dak- en thuislozen, prostituees en veel (andere) slachtoffers van uitsluiting - in onze samenleving die daar behoefte aan hebben, ongeacht hun religieuze achtergrond. Deze kwetsbare mensen kampen bijna altijd met combinaties van problemen, zoals met huisvesting, verslaving of psychische gesteldheid.



Jan Veeneman

Veeneman: ‘Je denkt heel snel dat iedereen in ons land het goed heeft, maar dat is geen vanzelfsprekendheid. Daarom vind ik het ook belangrijk om ieder jaar met mijn bouwbedrijf een budget vrij te maken om dit soort goede doelen te ondersteunen. Daarnaast doen wij veel aan opleiding van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, stageplekken en dienstverband voor leerlingen van de praktijk-school. Ook nemen wij deel aan initiatieven die erop gericht zijn om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt weer te laten wennen aan de structuur en het proces naar een betaalde baan om makkelijker te kunnen instromen.’

Talenten tonen

Samen met een aantal andere ondernemers heeft Veeneman een donatie gedaan aan het jaarlijkse Kunst & Theater Festi-

val in Apeldoorn. Tijdens dit evenement op 15 mei konden cliënten van het Leger des Heils hun talenten laten zien aan een groot publiek in een echt theater. En op 14 september werd in AFAS Live in Amsterdam het landelijke gala georganiseerd, waar een afvaardiging uit elke regio naar toe komt.

‘Ik wilde dit festival graag sponsoren, omdat het ook past bij de visie van ons bedrijf’, legt Veeneman uit. ‘Als ondernemer ben je ook aan het speuren naar goede medewerkers. En dat het Leger des Heils mensen een podium geeft om hun talenten presenteren en over de problemen van de deelnemers heen te kijken, is een geweldig initiatief. Ik kijk in plaats van wat hun tekortkomingen zijn, juist naar wat mensen wél kunnen.’

Meer informatie www.legerdesheils.nl

Goede doelen 50

Het Nederlandse Rode Kruis

Categorie Noodhulp
Doelgroep Universeel
Profiel Biedt directe noodhulp bij rampen, ziekte, oorlog of hongersnood.
Website www.rodekruis.nl

Kansfonds

Categorie Maatschappij & welzijn
Doelgroep Kwetsbare mensen
Profiel Helpt mensen omzien naar de kwetsbaarsten in onze samenleving, zodat niemand buitengesloten raakt.
Website www.kansfonds.nl

KiKa

Categorie Gezondheidszorg
Doelgroep Kinderen
Profiel Werft fondsen voor onderzoek naar kinderkanker. Doel is de genezingskans in 2025 naar 95% te vergroten.
Website www.kika.nl

KNGF

Categorie Maatschappij & Welzijn
Doelgroep Gehandicapten
Profiel Leidt honden op tot blindengeleidehond, assistentiehond, buddyhond of autismegeleidehond.
Website www.geleidehond.nl

KNRM

Categorie Maatschappij & Welzijn
Doelgroep Iedereen
Profiel Werft fondsen voor het redden en helpen van mensen op zee en ruime binnenwateren.
Website www.knrm.nl

Krajicek Foundation

Categorie Maatschappij & Welzijn
Doelgroep Kinderen
Profiel Via Krajicek Playgrounds krijgen kinderen in aandachtswijken de kans zich in een veilige omgeving op een positieve manier te ontwikkelen.
Website www.krajicek.nl

KWF

Categorie Gezondheidszorg
Doelgroep Zieken
Profiel Zet zich in voor minder kanker, meer genezing en een betere kwaliteit van leven voor kankerpatiënten.
Website www.kwf.nl

Leger des Heils

Categorie Maatschappij & Welzijn
Doelgroep Iedereen
Profiel Hulp verlenen en mensen vertellen van Gods liefde.
Website www.legerdesheils.nl

Longfonds

Categorie Gezondheidszorg
Doelgroep Zieken
Profiel Fondswerving voor onderzoek om longziekten te voorkomen en mensen met een longziekte goede zorg geven.
Website www.longfonds.nl

Maag lever Darm stichting

Categorie Gezondheidszorg
Doelgroep Zieken
Profiel Zet zich in voor maag-, lever- en darmpatiënten: financiering van wetenschappelijk onderzoek naar ziekten gerelateerd aan spijsvertering.
Website www.mlds.nl

Make-A-Wish

Categorie Maatschappij & Welzijn
Doelgroep Kinderen
Profiel Vervult de liefste wens van kinderen tussen 3 en 18 jaar met een levensbedreigende ziekte.
Website www.makeawishnederland.org

MS Anders

Categorie Gezondheidszorg
Doelgroep Zieken
Profiel Wil de kwaliteit van leven van mensen met Multiple Sclerose (MS) verbeteren en een boost geven met andere voeding
Website www.ms-anders.nl

Natuurmonumenten

Categorie Natuurbescherming
Doelgroep Alle Nederlanders
Profiel Vereniging die zich inspant voor de bescherming en het behoud van de natuur in Nederland.
Website www.natuurmonumenten.nl

NCFS

Categorie Gezondheidszorg
Doelgroep Zieken
Profiel De Nederlandse Cystic Fibrosis Stichting (NCFS) maakt zich sterk voor mensen met CF (Cystic Fibrosis, taaislijmziekte).
Website www.ncfs.nl

Nederlandse Hartstichting

Categorie Gezondheidszorg
Doelgroep Iedereen
Profiel Zet zich in voor de strijd tegen hart- en vaatziekten. Financiering van wetenschappelijk onderzoek, voorlichting, preventie en behartigen patiëntbelangen.
Website www.hartstichting.nl

Nierstichting

Categorie Gezondheidszorg
Doelgroep Zieken
Profiel Zet zich in voor de medische behandeling en maximale kwaliteit van leven voor iedere nierpatiënt in Nederland.
Website www.nierstichting.nl

NSGK

Categorie Gezondheidszorg
Doelgroep Zieken
Profiel Zet zich in voor een samenleving waarin kinderen en jongeren met en zonder handicap vanzelfsprekend samen leven.
Website www.nsgk.nl

Oranje Fonds

Categorie Maatschappij & Welzijn
Doelgroep Iedereen
Profiel Bevordert betrokkenheid in de samenleving door enerzijds sociale samenhang en anderzijds sociale participatie bevorderen.
Website www.oranjefonds.nl

Oxfam Novib

Categorie Mensenrechten/Vrede/Veiligheid
Doelgroep Armen
Profiel Wereldwijde ontwikkelingsorganisatie die zich inzet voor armoedebestrijding.
Website www.oxfamnovib.nl

Plan Nederland

Categorie Maatschappij & Welzijn
Doelgroep Kinderen
Profiel Stichting die streeft naar blijvende verbeteringen in het leven van kansarme kinderen in de wereld.
Website www.plannederland.nl

‘Binnen vijf minuten wilde ik Tour du ALS sponsoren’

Maurits van Tol besloot met zijn bedrijf Salveo Pharma de Tour du ALS te sponsoren. Maar naast geld geven wilde hij ook een actieve bijdrage leveren, samen met zijn team. ‘Die eerste keer de Mont Ventoux op fietsen was een emotionele tocht.’

Jarenlang was *Maurits van Tol* werkzaam in de farmaceutische industrie, maar in 2015 richtte hij Salveo Pharma op. Dit Eindhovense bedrijf is verantwoordelijk voor de marketing, distributie en verkoop van zelfzorgmerken als Trachitol, Oscillococcinum en Isla-keelpastilles.

Via-ia kwam Van Tol eind 2016 in contact met Stichting ALS Nederland. Niet lang daarna kwam dit goede doel langs op het Brabantse kantoor, omdat ze voor de Tour du ALS sponsoring zocht. ‘Binnen vijf minuten was ik om’, zegt Van Tol. ‘Sterker nog, ik hoefde niet eens overtuigd te worden. Wij zijn meteen hoofdsponsor van de Tour du ALS geworden. Het is een verschrikkelijke ziekte en dan is het een mooie manier om ons steentje bij te dragen.’

Onderzoek

De Tour du ALS is een evenement dat Stichting ALS Nederland organiseert om de noodzaak van onderzoek naar amyotrofische laterale sclerose (ALS - PSMA - PLS) onder de aandacht te brengen. Want de oorzaak van deze ziekte - die geldt als één van de meest invaliderende aandoeningen van het zenuwstelsel - is tot op heden onbekend. En het relatief kleine aantal van 1.500 patiënten zorgt ervoor dat investeringen in wetenschappelijk onderzoek volgens het goede doel niet interessant zijn voor farmaceutische bedrijven of overheid. Stichting ALS Nederland is de belangrijkste financier van dit onderzoek in Nederland.



Van Tol werd door de stichting in contact gebracht met ALS-patiënt Theo Rommen. Met elkaar gaan ze samen sinds 2017 de uitdaging aan om de Mont Ventoux jaarlijks te bedwingen. De Salveo Pharma-oprichter wilde niet alleen maar simpelweg geld geven, hij wil ook een actieve bijdrage leveren. Van Tol activeerde zijn tien medewerkers om samen met Theo, diens familie en vrienden de ‘Kale Berg’ op te fietsen.

Teambuilding

Van Tol: ‘Die eerste editie was een emotionele tocht. Theo werd in een hase pino-tandem door zijn broer naar boven gebracht. Aan de zijanten zitten twee stangen die fietsers vast kunnen pakken om hen aan te duwen. En de fietsers

daarachter duwen weer tegen de billen van de voorganger, zodat er een V-formatie ontstaat. Als je dan na 21 kilometer samen de top en het doel van Theo hebt bereikt, dan geeft dat een enorme ontlading.’

Inmiddels hebben ze samen drie edities van Tour du ALS achter de rug en Van Tol blijft zich verbazen over de verbondenheid. ‘Ik besepte het mij niet van tevoren, maar samen met je team aan een goed doel werken brengt mensen echt samen. Iets onzelfzuchtig doen brengt mensen dichter bij elkaar. Het is de beste teambuilding-activiteit die ik ooit heb mogen ervaren. En mijn team is het daar volmondig mee eens.’

Meer informatie www.als.nl/bedrijven

Goede doelen 50

Prins Bernhard Cultuurfonds

Categorie Kunst & Cultuur

Doelgroep Iedereen

Profiel Stimuleert cultuur, natuur en wetenschap in Nederland en daarbuiten met financiële bijdragen, opdrachten, prijzen en beurzen voor bijzondere initiatieven en talent.

Website www.cultuurfonds.nl

Prinses Beatrix Spierfonds

Categorie Gezondheidszorg

Doelgroep Zieken

Profiel Zet zich in voor mensen met een spierziekte in Nederland. Doel is om alle spierziekten de wereld uit te krijgen.

Website www.prinsesbeatrixspierfonds.nl

Prinses Maxima Centrum

Categorie Gezondheidszorg

Doelgroep Kinderen

Profiel Nationaal kinderoncologisch centrum voor complexe zorg en research voor kinderen met kanker.

Website www.prinsesmaximacentrum.nl

ReumaNederland

Categorie Gezondheidszorg

Doelgroep Mensen met reuma

Profiel Met onderzoek naar betere behandelingen, betrouwbare informatie en aandacht voor de belangen van mensen met reuma.

Website www.reumanederland.nl

Solidaridad

Categorie Mensenrechten/Vrede/Veiligheid

Doelgroep Boeren en arbeiders

Profiel Werkt samen met initiatiefrijke boeren en arbeiders aan de verduurzaming van hun werk.

Website www.solidaridad.nl

SOS Kinderdorpen

Categorie Maatschappij & Welzijn

Doelgroep Kinderen

Profiel Zorgen ervoor dat kinderen in een liefdevolle familie kunnen opgroeien door kwetsbare families te ondersteunen.

Website www.soskinderdorpen.nl

Stichting ALS

Categorie Gezondheidszorg

Doelgroep Mensen met ALS

Profiel Onderzoek, voorlichting en communicatie naar ALS patiënten.

Website www.als.nl

Stichting De upside van Down

Categorie Gezondheidszorg

Doelgroep Kinderen met syndroom van Down

Profiel Zet zich in voor een positief beeld van mensen met het Downsyndroom.

Website www.deupsidevandown.nl

Stichting MS Research

Categorie Gezondheidszorg

Doelgroep Mensen met multiple sclerose

Profiel Onderzoek, voorlichting en communicatie naar MS-patiënten.

Website www.msresearch.nl

Stichting Vluchteling

Categorie Noodhulp

Doelgroep Vluchtelingen

Profiel Verleent noodhulp aan vluchtelingen en ontheemden die zich in een humanitaire crisis bevinden.

Website www.vluchteling.nl

Tear

Categorie Maatschappij & Welzijn

Doelgroep Armen

Profiel Komt wereldwijd op voor armoede en onrecht vanuit een christelijke overtuiging.

Website www.tear.nl

Terre des Hommes

Categorie Maatschappij & Welzijn

Doelgroep Kinderen

Profiel Komt op voor de rechten van het kind en probeert wereldwijd regeringen te dwingen zich aan die rechten te houden.

Website www.tdh.nl

UAF

Categorie Maatschappij & welzijn

Doelgroep Vluchtelingen

Profiel Begeleidt vluchtelingen bij hun studie in het hoger onderwijs en het vinden van een baan die aansluit bij hun capaciteiten.

Website www.uaf.nl

UNHCR

Categorie Noodhulp

Doelgroep Vluchtelingen

Profiel Biedt levensreddende hulp en helpt miljoenen vluchtelingen bij het opbouwen van een beter bestaan.

Website www.unhcr.nl

Unicef

Categorie Maatschappij & Welzijn

Doelgroep Kinderen

Profiel Helpt kinderen over de hele wereld bij het overwinnen van armoede, ziekte, geweld en discriminatie.

Website www.unicef.nl

Universiteitsfonds Tilburg

Categorie Maatschappij & Welzijn

Doelgroep Iedereen

Profiel Slaat een brug tussen universiteit en maatschappij voor initiatieven die steun nodig hebben en waarin overheidsfinanciering niet (geheel) voorziet.

Website www.tilburguniversity.edu/nl/samenwerken/universiteitsfonds

Wereld Natuur Fonds

Categorie Natuur/Milieu/Dieren

Doelgroep Dieren

Profiel Zet zich in voor de bescherming van de natuur op verschillende plekken wereldwijd via allerlei projecten, campagnes en acties.

Website www.wnf.nl

Wilde Ganzen

Categorie Maatschappij & welzijn

Doelgroep Armen

Profiel Verschil maken met kleinschalige, concrete projecten het verschil maken in de levens van mensen in armoede.

Website www.wildeganzen.nl

‘Volgend jaar gaan wij een dam weghalen’

Ondernemer Gijs Botman groeide op in de natuur. Voor de oprichter van private equity-firma Mentha Capital is teruggeven aan de planeet dan ook de normaalste zaak van de wereld. Hij is betrokken bij het verwijderen van dammen, sluizen en stuwen. ‘Zo krijgt de natuur zijn vrije loop terug.’

Wist je dat dammen heel slecht zijn voor de natuur? Het afbreken van een stuwdam is een prachtige manier om het leven in onze rivieren te vernieuwen.’ *Gijs Botman* investeert met zijn bedrijf, investeringsmaatschappij Mentha Capital, in het verwijderen van dammen. Zo hopen de collega’s van het bureau volgend jaar in Engeland een dam weg te halen. Dat gaat in samenwerking met het Dam Removal Project van het Wereld Natuur Fonds, waar Botman een warme relatie mee onderhoudt. Het project heeft al verouderde en in onbruik geraakte dammen verwijderd over heel Europa. Ook in Nederland, in het Drentse Roden, zijn de vroegere voor de bewatering van agrarische gebieden gebruikte sluisjes van het Peizerdiep verwijderd, zodat die beek tegenwoordig weer doorstroomt.

Dammen zijn voor Botman namelijk niet alleen de enorme stuwcomplexen die valleien met hun komst hebben veranderd in een binnenmeer. ‘Onder dammen verstaan we alles wat de natuurlijke loop van het water onderbreekt. Dus ook sluisjes in sloten en de waterkeringen die niet permanent dicht staan. Ben je een paling en wil je stroomopwaarts zwemmen in Nederlandse sloten, dan houdt je reis op bij de Zeeuwse kust. Palingen kunnen niet zomaar door de kering heen zwem-

men. En ook daarachter liggen talloze obstakels.’ Kortom, doordat er geen vrije doorstroom van vis meer is, zijn binnenmeren zoals het IJsselmeer niet meer de visrijke wateren van weleer. ‘Rivierenstelsels werken zo dat ze bomen, rotsen, slib en sediment meevoeren. Dat bezinkt in de afgedamde meren. Zonder vrije loop worden rivieren en meren woestijnen.’ Door het omgekeerde te doen, herstelt de natuur in het water zich, maar in het kielzog daarvan ook de biodiversiteit op het omliggende land. Denk aan de groei van de populatie van visetende roofdieren. ‘Je staat versteld van de impact van een stromende rivier op de wildstand.’

De 7,5%-pledge van Mentha

Mentha Capital, dat kantoor houdt in het noordoostelijke havengebied aan het IJ, reserveert jaarlijks 7,5 procent van zijn winst voor schenkingen aan goede doelen. Naast het Dam Removal Project is het bedrijf betrokken bij het Amsterdamse sportcomplex Only Friends voor mensen met een beperking en bij het fotomuseum Foam. De 20 medewerkers van het bedrijf hebben die goede doelen zelf uitgekozen. Botman zelf investeert ook zijn eigen tijd en energie in het Wereld Natuur Fonds, waar hij sinds 2015 actief is als fundraiser.

Voor Botman is zich inzetten voor de planeet een bewuste keuze geweest. ‘Tussen mijn 35e en mijn 45e ben ik bezig geweest met de opbouw van dit bedrijf. Ik realiseer me nu dat ik een goed leven heb, dat ik in een goede wieg geboren ben en nooit honger heb hoeven lijden. Daarom vond ik het nu wel tijd worden om wat terug te geven.’ De keuze voor inzet voor het Wereld Natuur Fonds past bij Botman, die begaan is met de planeet. ‘Ik ben in een dorp in Noord-Holland opgegroeid en mijn ouders hebben altijd oog voor de natuur gehad. Hun moestuin is al dertig jaar een voor insecten ideale mix van bloemen en planten, met eigen compost voor de volgende generatie planten. Tegenwoordig wordt iedereen opgeroepen de biodiversiteit te vergroten. Mijn ouders deden dat allang.’ Ook geniet Botman graag van de natuur. ‘Ik ben het liefst buiten. In de natuur, of op het water.’ Hij houdt ook van windsurfen en is geregeld op zee te vinden.

Teruggeven

Botman vindt het teruggeven aan de wereld onderdeel van ondernemerschap. ‘Dat kan door te doneren. Zelf deed hij dat al, voordat hij fundraiser voor het Wereld Natuur Fonds werd. ‘Doneren is een manier waarop elke ondernemer kan bijdragen. Maar zelf wil ik ook op andere, meer creatieve manieren bijdragen.’ Ook



Gijs Botman

‘Tegenwoordig wordt iedereen opgeroepen de biodiversiteit te vergroten, maar mijn ouders deden dat allang’

is Botmans perspectief op zijn charitatieve bijdragen, op de lange termijn gericht. ‘De Benedictijner monniken hebben als levensmotto *stabilitas loci*, wat voor mij betekent dat als je iets goed wil doen, je het minstens vijf jaar moet doen.’ Botman past de zakelijke kant van de goededoelenwereld het beste. ‘Het Wereld Natuur Fonds beschermt de natuur en daarvoor is uiteraard geld nodig. Als ondernemer stel ik daarom mijn tijd beschikbaar en mijn netwerk open.’

Als fundraiser neemt hij geregeld ondernemers die ook donateur zijn mee naar gebieden waar het Wereld Natuur Fonds de natuur beschermt. Een voorbeeld is het nationaal park Abruzzo Lazio en Molise, op een Italiaanse bergrug tussen Napels en Rome, waar beren en wolven in het wild leven. Daar is het project Rewilding Europe, dat dunbevolkte gebieden op het continent geschikt wil maken voor de herintroductie en bescherming van wilde dieren, in volle

gang. ‘We hebben daar, in de totale stilte van die bergkammen, uit de wind, tientallen beren zien fourageren. Een prachtige ervaring.’ Twee jaar geleden is hij met nog zo’n groep op reis gegaan naar de binnenlanden van Namibië. In de toekomst wil Botman een tak van loyale grotere donateurs optuigen en uitbouwen met het Wereld Natuur Fonds.

Meer informatie www.wwf.nl en www.damremoval.eu

ReumaNederland zoekt steeds meer samenwerking met andere financiers

ReumaNederland zoekt steeds meer de samenwerking op met andere financiers om nieuwe behandelingen mogelijk te maken. De reden: nieuwe behandelingen kosten veel tijd en geld. “Samenwerking met andere partijen maakt de kans veel groter dat een wetenschappelijke ontdekking ook echt bij de patiënt terechtkomt”, zegt Corné Baatenburg de Jong, adjunct-directeur van ReumaNederland. “We zetten alles op alles voor nieuwe behandelingen.”

De kwaliteit van leven van mensen met reuma moet en kan beter, vindt ReumaNederland. Eén van de manieren is ervoor zorgen dat ontdekkingen uit onderzoek sneller worden omgezet naar nieuwe behandelingen. “Die versnelling is een belangrijk doel van ReumaNederland”, zegt Corné. “Samenwerking kan daarvoor zorgen.”

Volgende stap

ReumaNederland is en blijft de belangrijkste financier van wetenschappelijk onderzoek naar reuma, waaronder artrose. “Daar ligt de basis voor toekomstige behandelingen”, legt Corné uit. “Maar er is een volgende stap nodig: samenwerking om ontdekkingen uit onderzoek verder te ontwikkelen. We hebben gemerkt

Voorbeelden van start-ups die ReumaNederland begeleidt

Hy2Care Dit bedrijf ontwikkelt de ‘injecteerbare pleister’ voor knieartrose
Trajectum Pharma Dit bedrijf werkt aan een toekomstige behandeling van RA die het afweersysteem moet ‘resetten’
Arthrosave Dit bedrijf heeft de zogeheten kniedistractor ontwikkeld. Kniedistractie is nu beschikbaar als behandeling voor knieartrose
Chondropeptix Dit bedrijf dat werkt aan een toekomstige behandeling voor artrose met de stof BMP7

dat ReumaNederland hoog in aanzien staat. Wij hebben al beslissende invloed gehad op grote financiers. Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van de ‘injecteerbare pleister’ voor knieartrose. Daar zitten nu miljoenen in van grote investeerders.”

Start-ups

Vaak worden er start-ups opgezet om een vinding uit onderzoek te ontwikkelen. Corné: “ReumaNederland heeft al een

Onderzoekers helpen

De weg naar een nieuw medicijn of een nieuwe behandeling is lang en duur. Corné Baatenburg de Jong: “Een ontdekking doen in het laboratorium is al moeilijk, maar ik zeg wel eens: daarna begint het pas. Er komen ontzettend veel vragen af op onderzoekers die een ontdekking hebben gedaan: Moet ik een patent aanvragen? Moet ik een bedrijf starten? Hoe verloopt de verdere ontwikkeling van mijn vinding. Hoe kom ik aan het benodigde geld? Bij al die vragen kan ReumaNederland onderzoekers helpen.”



Corné Baatenburg de Jong

‘De tijd dat we alleen als goed doel gezien werden, ligt nu voorgoed achter ons. Wij zetten alles op alles om daadwerkelijk iets voor patiënten te bereiken’

deling straks aan alle regels voldoet. Wij zetten al onze opgedane kennis en vooral onze contacten in om elke stap in de ontwikkeling van een nieuwe behandeling zo goed mogelijk te begeleiden.”

aantal van deze start-ups op weg geholpen door te helpen met de financiering. Daar zit een risico aan: als een start-up niet slaagt, zijn we een deel van ons geld kwijt. Maar, dat geldt ook voor onderzoek dat we financieren aan een universiteit. Niet elk onderzoek levert altijd op wat je ervan hoopt. We blijven op alle vlakken kritisch. De start-ups brengen we verder door ons netwerk in te zetten.”

Over de streep

Dat ReumaNederland zelf investeert in deze jonge bedrijven blijkt ontzettend belangrijk om andere financiers over de streep te trekken. Corné: “Voordat ReumaNederland financieel meedoet, dan is dat door ons eerst goed onderzocht. Heeft de ontdekking echt de potentie om een behandeling te worden? Ons oordeel is belangrijk voor grote investeringsfondsen en andere bedrijven in de medische sector. De deelname van ReumaNederland is voor grote financiers vaak zelfs

een absolute voorwaarde om mee te investeren in de start-ups.”

Spin in het web

ReumaNederland is ondertussen een spin in het web is in het rondkrijgen van financiering van nieuwe behandelingen. Corné is ook verantwoordelijk voor de volgende stap: de begeleiding van de start-ups. “Een lening geven is niet voldoende”, zegt de adjunct-directeur stellig. “Hoe houd je je een bedrijf overeind als het onderzoek lastiger blijkt dan gedacht? Hoe zorg je ervoor dat een behan-

Sneeuwbaaleffect

Dat ReumaNederland zo actief is, zorgt voor een sneeuwbaaleffect. Corné: “Ik merk aan mijn agenda hoeveel vraag er nu is naar de inbreng van ReumaNederland, vooral onze kennis en kunde en ons netwerk. Er zijn ook veel investeerders die geïnteresseerd zijn in onderzoek naar de diverse vormen van reuma, waaronder artrose. De tijd dat we alleen als goed doel gezien werden, ligt nu voorgoed achter ons. Wij zetten alles op alles om daadwerkelijk iets voor patiënten te bereiken.”



Contact met ReumaNederland

Indien u als ondernemer of investeerder wil kennismaken met ReumaNederland, kunt u contact opnemen met Nicky van Gulden, Senior Manager Fondsenwerving Zakelijke Markt & Major Donors. Nicky van Gulden werkt nauw samen met Corné Baatenburg de Jong, Adjunct Directeur, inzake het realiseren van partnerships en investeringen in med-tech start-ups en major donors. Bereikbaar via 06-24510480 of n.vangulden@reumanederland.nl

‘Juist nu is het zaak om te analyseren waaraan je je geld verdient’

VEEL ONDERNEMERS hebben de afgelopen jaren hun omzet weer zien groeien, maar de winst is niet meegegroeid. Zorgelijk, helemaal gezien een onvermijdelijke economische krimpperiode. Een gesprek met drie topadviseurs op het gebied van rendementsverbetering die dagelijks actief zijn in het Nederlandse bedrijfsleven. ‘Je moet het dak repareren nu de zon nog schijnt.’



**V.l.n.r.: André Oude Weernink,
Joost Akkermans en Cornee de Kluyver.**

Groeien is de afgelopen jaren niet ingewikkeld geweest voor ondernemers. Meer omzet is in de economische hoogtijdagen van na 2013 in de meeste markten goed te realiseren. Winst is echter een ander verhaal. Want ondernemers die hun omzet willen laten renderen, moeten scherp aan de wind varen. Drie in rendementsverbetering gespecialiseerde consultants zien dat daar nog een wereld te winnen is voor ondernemers. *Cornee de Kluyver*, partner bij Kruger, *Joost Akkermans*, senior adviseur bij Van Oers Organisatieadvies en *André Oude Weernink*, oprichter en partner van InCorpe, staan ondernemers bij die een gezondere bedrijfsvoering beogen. Dat vraagt volgens hen om een gedetailleerde kennis over de bijdrage van producten en diensten, grip op de kosten, een gezonde dosis onderhandelingskracht en een innovatieve instelling. Mkb-ondernemers kunnen zich daarmee goed onderscheiden, maar grote uitdagingen liggen alweer op de loer. Immers, zzp'ers verhogen hun tarieven snel, grootbedrijven blijven scherp op prijs onderhandelen en voor je het weet begint de economie weer te krimpen.

Momenteel leven we in een tijd van economische groei en lijkt het de meeste sectoren voor de wind te gaan. Wat is de grootste uitdaging voor ondernemers in de huidige markt?

De Kluyver: 'De kostenstijgingen. Neem personeelskosten, in veel cao's heb je als werkgever zomaar drie tot vier procent loonsverhoging te slikken, hogere tarieven van flexkrachten, maar ook sterk veranderde secundaire voorwaarden. Dat is in de praktijk een één-op-één kostenverhoging, die in eerste instantie ten koste van de marge gaat. Kijk naar de bouw, bouwbedrijven draaien nog altijd veel omzet, maar vaak te weinig winst.'

Oude Weernink: 'Met die kostenstijgingen wordt het rendement van bouwbedrijven niet hoger. De zzp'ers, onderaannemers en toeleveranciers verhogen hun prijzen extreem. De vraag mag dan aantrekken, keer op keer wordt het rendement uitgehold. Te veel bedrijven laten zich leiden door

hun orderportefeuille. Maar ondernemers moeten ook 'nee' durven zeggen tegen opdrachten.'

Akkermans: 'Meestal is dat terug te leiden tot het nalaten van strategische keuzes. Veel bedrijven verhogen hun omzet, maar het aannemen van opdrachten tegen betere voorwaarden kom ik minder vaak tegen.'

Maar de meeste ondernemers zullen als argument geven dat het toch goed gaat, want hun bedrijf floreert en de omzet groeit.

Oude Weernink: 'Ik heb veel respect voor de ondernemers, zij moeten op diverse aspecten topsport bedrijven. Het moeilijke voor sommige ondernemers is dat ze niet tijdig beleidsmatig voorsorteren op de toekomst. Gaat het minder met de economie, dan nemen zij ineens wel de tijd om een businessplan op te stellen. In de drie goede jaren daarvoor zie je ze dat te weinig doen. Ik begeleid nu een ondernemer die al dertig jaar winstgevend was. In 2017 ging het even niet goed met zijn onderneming. Hij was toeleverancier aan de detailhandel. Nooit eerder was er een ondernemingsplan opgesteld. Niet nodig, het ging gewoon goed, er was genoeg winst. Pas toen ik met hem het rendement op geïnvesteerd kapitaal en producten inzichtelijk maakte, kwam hij er achter dat dat helemaal niet zo hoog was. Wat bleek: hij had altijd op omzet gestuurd, niet op marge, waardoor ook in de goede jaren de winstgevendheid onvoldoende was. Hij had dat veel eerder moeten veranderen, maar de realiteit is dat er voor zo'n wending een gevoel van urgentie moet zijn. Die urgentie dient zich wellicht aan, er zijn signalen dat de economie kantelt. Je moet het dak repareren nu de zon nog schijnt.'

De Kluyver: 'Het grootste misverstand van ondernemers is dat groei ook per definitie winststijging betekent. Groei is natuurlijk gezond, want meer omzet geeft meer potentieel voor investeringen en meer financiële ruimte, het creëert ondernemingswaarde en het is goed voor de ontwikkeling van medewerkers. Maar belangrijker is de kwaliteit van die omzetgroei. Veel ondernemers maken calcula-

ties die ze vaak toch niet waar kunnen maken. Ze ramen niet in dat personeel duurder wordt of dat een machine niet presteert volgens kwalificaties, waardoor de economische levensduur beperkt is. De onderhandelingskracht van het midden- en kleinbedrijf bij grote bedrijven die ze als leverancier bedienen is vaak ook niet sterk, waardoor leveringsvoorwaarden 'onevenwichtig' zijn.'

Akkermans: 'Ik vind dat te veel mkb'ers gebrekkig inzicht hebben in waar ze hun geld verdienen. In een goede economie komt de vraag op de ondernemer af. Veel ondernemers nemen opdrachten gewoon aan om achteraf pas te weten of ze er winst mee hebben gemaakt. Juist in deze hoogconjunctuur is het zaak om selectief te zijn: analyseer dus waaraan je je geld verdient. Dat geeft je focus: in welke landen, op welke marktsegmenten, met welke diensten moet je actief zijn? Waar zit jouw sweet spot? Die vraag kunnen veel ondernemers niet beantwoorden, omdat ze zich te veel met de waan van de dag en de drukte van nu bezighouden.'

Is de gemiddelde ondernemer wel voldoende financieel onderlegd om dat soort analyses te maken?

De Kluyver: 'Ja en nee. Wel wat betreft het 'onderbuikgevoel', maar dat is echter niet voldoende. Het begint al met het kennen van de echte kostprijs. Als je die weet, dan kun je (na-)calculeren. Om dat goed te kunnen doen, heb je zuivere registraties van tijdbesteding en verbruik nodig, wat natuurlijk een investering in automatisering vergt. Veel ondernemers doen dat nog teveel op gevoel. Ik vroeg pas aan een installateur naar zijn uurtarieven, die ik laag vond. De ondernemer noemde een gemiddeld jaarsalaris en deelde dat door 1.800 declarabele uren. Maar 1.800 uur, dat moet in realiteit wellicht 1.500 uur zijn - op zijn hoogst. Want op een project werkt een gemiddelde monteur misschien maar 5,5 uur in plaats van acht. Want er zijn files, de bouwplaats is moeilijk toegankelijk, de lift op de bouwplaats is maar voor vijf mensen geschikt en wordt elke dag door vijftig man gebruikt, waardoor iedereen een kwartier staat te wachten. Dat soort



‘Echte ondernemers hoef je niet te motiveren, die gaan direct aan de slag om het aantal rode vakjes terug te dringen’

Cornee de Kluyver (42) is partner bij Kruger. De Kluyver studeerde Bedrijfskunde en Financieel Recht in Rotterdam en heeft een loopbaan als zelfstandig adviseur en directeur van een middelgrote onderneming achter de rug. Als adviseur staat hij ondernemers bij in kwesties als het vergroten van het rendement, het verkrijgen van financiering, een strategische heroriëntatie of een fusie of overname. Naast zijn rol als partner heeft De Kluyver ook een aantal vaste adviseurschappen bij uiteenlopende ondernemingen en organisaties.

inzichten krijg je pas als je op de bouwplaats loopt en registratie van werkzaamheden adequaat zijn. Zo’n ondernemer is natuurlijk ervaren, die gewoon geld kan verdienen, maar als hij zijn kostprijs baseert op 1.800 uur productief, dan gaat ‘ie onder de streep vanzelf nat.’

Oude Weernink: ‘En dit is alleen nog een teller-noemerdiscussie. Dat ondernemers minder inzicht hebben, komt ook doordat het vak van accountant is geërodeerd. Kritische accountants die op de kosten letten, zijn er te weinig. Accountants vragen of de voorraad tegen de juiste kostprijs gewaar-

deerd is, maar niet waarom de voorraad zo hoog is.’

Akkermans: ‘Mkb-ondernemers moeten dat dus zelf doen. Veel ondernemingen, die niet groot genoeg zijn om een goede cfo aan te stellen, hebben wel behoefte aan gedegen analyses. Maar tussen wat een boekhouder kan en wat een professionele cfo doet, zit een groot gat. Daar hebben veel ondernemers mee te maken. Het aan je verbinden van een goede (financieel) adviseur kan dit gat vullen en helpt de ondernemer bij het maken van onderbouwde strategische keuzes.’

Hoe helpen jullie ondernemers hun rendement te verbeteren?

Akkermans: ‘Alles begint met inzicht. Daarna moet de ondernemer een focus kiezen en tot actie overgaan. Daarnaast is het van belang dat je een stok achter de deur hebt om deze acties uit te voeren en op het resultaat van de acties te reflecteren. Dit maakt onderdeel uit van de planning- en controle-cyclus - het ondersteunen van ondernemers hierin hoort bij onze rol. Maar als puntje bij paaltje komt begint het allemaal met de juiste focus in de organisatie.’

De Kluyver: ‘Door de ondernemer te confronteren met een analyse van welke activiteiten, klanten en producten wel of niet winstgevend zijn. Dat is vaak wel echt graven in de cijfers, gekoppeld aan interviews met betrokkenen. Doe je dat, dan krijg je een prachtig overzicht van resultaten per activiteit, gevuld met groene en rode balkjes: winstgevend en verlieslatend. Zo’n overzicht is vaak genoeg voor een ondernemer. Want echte ondernemers hoef je niet te motiveren, die gaan met dat overzicht direct aan de slag om het aantal rode vakjes terug te dringen. Doelstelling is uiteraard om verlieslatende omzet te saneren door verbetering of beëindiging en het aandeel winstgevende omzet verder te vergroten.’

Ondernemers moeten dus alert zijn op hun rendement. Waar is het meeste potentieel te vinden?

Akkermans: ‘De kans zit in het benutten van managementinformatie, een dashboard van de gezondheid van de onderneming. Als we bijvoorbeeld kijken naar de machineproductie - een volatiele markt - dan is daar voor- en nacalculatie nodig, een onderscheid tussen de machine-uren en de manuren. Dat soort gedetailleerde managementinformatie is in mijn ervaring een schaars goed - en dus een kans.’

Oude Weernink: ‘Ik denk dat de grootste kans ligt in het exact weten wat je bedrijf toevoegt in de waardeketen. Want continuïteit is in veel markten niet vanzelfsprekend. Bijvoorbeeld in de handel zijn veel bedrijven een tussenschakel geworden, die wordt weggedrukt door schaalvergroting. In de hightechsector is diezelfde vraag daarom altijd van belang: hoe onderschei-

dend kan ik blijven? Door die vraag te stellen, heb ik bedrijven zich zien omvormen. Een ondernemer zag zichzelf aanvankelijk als dozenschuiver, maar bedacht een toegevoegde waardeconcept met service. Ze hebben nu een veel sterkere verkooppositie in de markt die waarde toevoegt. Zo kun ze hun positie veiligstellen en verstevigen. Vaak is het toch de waan van de dag die regeert, waardoor men daar niet mee bezig is.'

Is de aanleiding van jullie komt altijd dat er iets misgaat in een onderneming?

Akkermans: 'Een dreigend liquiditeitstekort, een disruptie die aanstaande is, een managementprobleem. Zonder actuele urgentie komen wij zelden binnen. Om een preventieve gezondheidscheck te doen? Het gebeurt, maar is zeldzaam.'

De Kluyver: 'Het is net als de reden dat je zelf naar de dokter gaat. Dat doen de meesten niet zo snel. Alleen als de ondernemer en/of financieel verantwoordelijke zich al een tijdje niet zo lekker voelt over het bedrijf, de omzet onder druk staat, de liquiditeitspositie krap wordt, de financier geen extra liquiditeit beschikbaar stelt. In negen van de tien gevallen wordt er financiële pijn gevoeld.'

Oude Weernink: 'Juist nu zouden ondernemers wakker moeten liggen over de toekomst. De economie zwakt af, dus je kunt maar beter voorbereid zijn. Haal nu mensen binnen die jou opbouwende kritiek kunnen geven. Analyseer het en leg een buffer aan. Ga nu geen kritieke financiering aan. Zorg voor voldoende liquiditeit.'

Er zijn tal van economen die voorspellen dat we aan de vooravond van weer een economische crisis staan. Hoe kunnen ondernemers anticiperen op de volgende crisis?

Akkermans: 'Door te leren van de vorige. Net voor de neergang in 2008 heb ik zoveel bedrijven gezien die allemaal mensen hadden aangenomen die ze vervolgens massaal moesten ontslaan. Die bedrijven hebben hun personeelsbestand geflexibiliseerd, maar veel lijken nu weer te kiezen voor meer vaste contracten. Als je dat blijft doen, loop je continu achter de feiten aan. Daarnaast is het ondernemers aan te raden het vermogen in de onderneming te laten, zonder buffer heb je namelijk geen



'Tussen wat een boekhouder kan en wat een professionele chief financial officer doet, zit een groot gat'

Joost Akkermans (34) leidt het restructuringteam bij Van Oers Organisatieadvies, dat naast restructuring/rendementsverbetering met een team van 15 specialisten actief op het gebied van IT, cybersecurity, HRM, strategievorming en financieringsvraagstukken. Tot maart dit jaar werkte Akkermans bij ABN AMRO, waar hij zich in verschillende rollen met corporate restructuring heeft beziggehouden. In zijn laatste rol was Akkermans medeverantwoordelijk voor de grootzakelijke relaties met een verhoogd kredietrisico, voornamelijk in de industriële sector en in de gezondheidsbranche. Akkermans studeerde Internationale Bedrijfskunde aan de Universiteit van Tilburg.

vermogen om te kunnen handelen wanneer het nodig is, geen reorganisatiemogelijkheden.'

De Kluyver: 'Volgens onderzoek grijpen ondernemingen gemiddeld bijna anderhalf jaar te laat in als de omstandigheden veranderen. Je moet dus signalen van verandering vroegtijdig signaleren en vertalen naar de gevolgen hiervan voor je eigen onderneming. Prognosticeer eens een, twee jaar vooruit, begrijp goed wat vandaag bepalend is voor de groei en de

winst. Als je voldoende bewust bent van die 'drivers' kan je ook tijdig en adequaat anticiperen op verandering van omstandigheden.'

Oude Weernink: 'Leer van een groot industrieconcern uit het zuiden van het land. In de vorige crisis hebben zij niet hun personeel ontslagen. Hun mensen hadden veel knowhow en dit bedrijf wist dat die niet terug zouden komen als de markt weer aan zou trekken. Ze hebben hun mensen in een gedeelde flexpool ge-

plaatst. In Twente zit ik in het bestuur van Industriële Kring Twente. In Twente is heel veel technische *knowhow* bij personeel in technologisch innovatieve bedrijven beschikbaar. Ik zie veel mogelijkheden om iets dergelijks te doen als de markt onverhoopt inzakt. Overigens is er nu nog een tekort aan technisch personeel.'

Jullie kijken bij veel mkb-bedrijven binnen om te kijken wat verbeterd kan worden. Wat zijn de meest hardnekkige situaties die jullie aantreffen?

De Kluyver: 'Het meest frustrerende is als de problematiek zo diep zit, dat bestuurders niet meer gezamenlijk achter hetzelfde doel kunnen staan, als de emotie en de verwijdering te groot zijn. Daar kan zo'n bedrijf gewoon kapot aan gaan. De ondernemer is misschien de belangrijkste schakel in de machine, maar zeker als het niet loopt zoals het moet lopen, moeten we in staat zijn de ingewikkelde gesprekken te hebben. Lukt dat niet, dan moet je altijd bereid zijn je opdracht terug te geven.'

Oude Weernink: 'Te vaak is de cultuur van een onderneming vastgebakken. Financiële problemen zijn veelal een gevolg van cultuurproblemen. Dat is ook een valkuil in overnamesituaties. Want als buitenstaander kun je natuurlijk in een dataroom grasduinen, maar ik leer altijd het meest van het rondlopen in de onderneming zelf. Als mijn opdracht het toelaat, interview ik ook het tweede echelon. Als de onderneming een cultuurprobleem heeft, dan komt dat altijd in die gesprekken boven drijven. Wat ook lastig kan zijn, is onenigheid over de kwaliteit van de ondernemer of het management. Als adviseur moet je in zo'n situatie eerlijk jouw mening geven. Ook als die ondernemer je opdrachtgever is. Het komt wel eens voor dat als je het bedrijf vooruit wil helpen, dat de ondernemer uit zijn stoel moet. Dat zijn de moeilijke gesprekken.'

Akkermans: 'Niet elke dga is in staat een cultuur te creëren die voor iedereen vruchtbaar is. Idealiter heeft hij mensen om zich heen die hem kunnen tegenspreken. Hoe beter een dga zichzelf kent, des te beter de mensen die hij om zichzelf heen verzamelt.'

Naast alle financiële analyses, spreadsheets en Excellijstjes zijn jul-



‘Gaat het minder met de economie, dan nemen veel ondernemers ineens wel de tijd om een businessplan op te stellen’

André Oude Weernink (57) is partner en medeoprichter van InCorpe in Hengelo. Hij houdt zich als adviseur bezig met bedrijfsanalyse en rendementsverbetering, bedrijfswaardering, bedrijfsopvolging, overnamebegeleiding en financiering. Eerder was hij 35 jaar werkzaam bij KPMG, waar hij tussen 1998 en 2017 partner was. Naast zijn functie bij InCorpe heeft Oude Weernink meerdere rollen als toezichthouder.

lie eigenlijk een businesscoach die de ondernemer een spiegel voorhoudt.

Oude Weernink: 'In veel situaties wel. Driekwart van wat we doen, is procesbegeleiding. Bij onze analyses gaan strategie, personeel, finance, alles over tafel. Daarbij leggen wij de vinger op de zere plek. Hoe? In de kern helpen wij de ondernemer de juiste vraag stellen. Dan zegt de eigenaar dat de verkoopafdeling niet rendeert. In de vervolgesprekken blijkt dat de verkoopmanager en de eigenaar niet op een

lijn zitten. Een paar stappen verder in het proces ontdekken we dat het probleem eigenlijk daarin zit en niet aangepakt wordt. De ondernemer weet best waar problemen en uitdagingen zitten, maar hij heeft een zetje nodig om de consequenties onder ogen te zien.'

De Kluyver: 'Inderdaad. Veel oplossingen die wij bedenken zijn ook wel eerder door de ondernemer bedacht, maar om diverse redenen niet uitgevoerd. Wij helpen een beslissing afdwingen.'



Maak het verschil bij Corporate finance

Hebben adviesopdrachten voor Corporate finance voor jou geen geheimen? Maakt jouw kennis, ervaring en karakter je een echte dealmaker? Bij de Jong & Laan krijg je alle ruimte om je ambities waar te maken en te laten zien wie je bent. Je werkt met een groot team van professionals aan waardebeoordelingen, financieringen, fusies en overnames voor de top van het mkb.

Ben jij de Senior adviseur corporate finance die zich zowel vakinhoudelijk, als persoonlijk wil blijven ontwikkelen? Dan gaan we graag met jou in gesprek. Neem vandaag nog contact op met Theo de Cock, 038-4583436. Of bekijk eerst onze vacature op werkenbijjonglaan.nl.

deJong&Laan Karakter telt.



Bedrijfswaardering

HOE BEPAAL JE DE WERKELIJKE WAARDE van een bedrijf?
Wat is het verschil tussen DCF-methode en EBITDA-multiples? En hoe kom je van waarde naar uiteindelijke verkoopprijs?

+ Brookz Business Valuation 70

Van waarde naar prijs

DE WAARDE VAN UW BEDRIJF weten is mooi, maar uiteindelijk gaat het om het bedrag dat op uw bankrekening komt te staan. Die twee componenten zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Maar hoe kom je van waarde naar uiteindelijke verkoopprijs?



Op een zondagmiddag schiet het ineens door uw hoofd: de echte passie is verdwenen, na jarenlang zwoegen is het simpelweg op en/of het uitgebouwde bedrijf is meer toe aan een manager dan aan een ondernemer. Kortom, u wilt uw bedrijf verkopen. Maar wat is uw onderneming eigenlijk waard? Zo gemakkelijk als de vraag is gesteld, zo lastig is hij te beantwoorden. Er bestaat namelijk geen simpele rekensom of een algemeen geldende formule om de (objectieve) waarde te bepalen. Maar eerst willen we u wijzen op het verschil tussen de waarde van uw bedrijf en de prijs van uw bedrijf. De waarde is namelijk een (subjectieve) schatting van de mogelijke prijs. Het feit dat de verkoper meestal een hogere waarde in gedachten heeft dan de koper, geeft al aan dat het om percepties gaat en niet om een objectieve waarheid.

Uw berekende waarde van uw bedrijf vormt het vertrekpunt waarmee u de onderhandelingen ingaat. 'De prijs is het bedrag dat de koper voor het bedrijf betaald. Die prijs is het uiteindelijke resultaat van de onderhandelingen', legt oprichter Jan Vis van Talanton Valuation uit. 'Dat wordt door diverse factoren beïnvloed, zoals de financiële positie van de verkoper, de mate van concurrentie van andere kandidaat-kopers, de wijze van financieren door de koper, de fiscale consequenties, de onderhandelingskracht van beide partijen en niet in de laatste plaats: emotie, hoe graag wil de koper en hoe graag wil de verkoper. Waarde en prijs zijn dus twee verschillende begrippen.'

Kwalitatieve waardering

Vis draagt samen met zo'n driehonderd anderen de titel Register Valuator (RV),

een financieel deskundige die gespecialiseerd is in de bepaling van de economische waarde van een onderneming. Hij stond ook aan de wieg van de postdoctorale opleiding Business Valuation aan de Rotterdam School of Management in 1995 en doceert momenteel aan de opleiding Business Valuation van Nyenrode Business Universiteit. De opmars van het vakgebied van RV'er in Nederland werd kracht bijgezet door de oprichting van de beroepsvereniging Nederlands Instituut voor Register Valuatoren (NIRV, zie kader), het toevoegen van die tweejarige postdoctorale opleiding om de titel RV te mogen voeren en het volgen van verplichte, permanente educatie in het vakgebied. 'De oprichting van het NIRV is een goede zaak geweest, want daardoor stijgt het niveau van ons vakgebied', vinden partners en Register Valuatoren *Guido Rooijackers* en *Peter Hoiting*



‘De waarde van een bedrijf is geen harde uitkomst is, maar een vertrekpunt om de onderhandelingen in te gaan’

van Sman Business Valuation. ‘Voorheen deed bijvoorbeeld de accountant een bedrijfswaardering ‘er even bij’, maar die tijden liggen echt achter ons. Nu komen we grotendeels kwalitatief goede waarderingen tegen, alhoewel je natuurlijk altijd kunt discussiëren over de gehanteerde uitgangspunten. Vanuit het NIRV is er een strakke regelgeving en moet een waarde-ringsrapport aan allerlei eisen voldoen.’

Daarnaast heeft ook het waarden zelf 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.

Vermogenskostenvoet

Register Valuatoren waarderen daarom tegenwoordig vrijwel altijd op basis van de *Discounted Cash Flow*-methode (DCF). Binnen die DCF-methode spelen toekomstige geldstromen dus de hoofdrol. Binnen deze rekenformules wordt bijvoorbeeld ook rekening gehouden met investeringen in bedrijfsmiddelen en werkkapitaal. Daardoor geeft een waarde-bepaling 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.

‘Ieder bedrijf is uniek, dus je kunt geen waardering ophangen aan een generieke branche-multiple’

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 vermogen. 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 (waarbij rekening wordt gehouden dat het met vreemd vermogen is gefinancierd). ‘Elke geldstroom heeft een bijbehorende vermogenskostenvoet’, legt Vis uit. ‘Als deze op de juiste wijze wordt toegepast, zullen de uitkomsten van de waardering op basis van de drie verschillende methodes niet of nauwelijks afwijken. Ik zie wel de trend dat de aandacht meer en meer verschuift naar de samenstelling van geldstromen, mede door de opkomst van nieuwe technologieën. Daardoor krijg je namelijk een andere kostenstructuur. Neem bijvoorbeeld een bedrijf met een webwinkel erbij. Die ‘fysieke’ en ‘digitale’ geldstromen zijn te verschillend om op één hoop te gooien.’

Multiples

Niet alleen het niveau van het vakgebied van RV'ers is omhoog gegaan, ook het kennisniveau van ondernemers op het gebied van waarderen is de afgelopen jaren gestegen. Dat heeft zowel een positieve als een negatieve uitwerking, want ondernemers denken door eigen onderzoek op internet te doen, de prijs te kennen van een transactie en passen deze waardering ook toe op hun eigen bedrijf. Vis: ‘Dit is één van de meest voorkomende misverstanden die ik tegenkom. Ondernemers kennen de uitkomst dan wel, maar de feiten achter die rekensom weten ze niet. Het maakt veel uit of die prijs nu of over tien jaar betaald wordt, contant of in aandelen. Als je alleen de uitkomsten ziet zonder dat je weet hoe deze tot stand zijn gekomen, kan informatie misleidend zijn. Online rekentools hebben in mijn ogen

vooral een educatieve functie, maar voor het serieuze waarderingswerk is toch echt een specialist nodig.’

Ook Hoiting en Rooijackers merken dat de interpretatie van ondernemers nogal eens scheef loopt. ‘Dat ondernemers meer kennis verwerven over waarderen is een goede ontwikkeling, want zo kom je eerder tot inhoudelijke discussies. Maar we komen regelmatig tegen dat we eerst nog in discussie moeten over het begrip *multiples*. Z'n bedrijf draait al jaren drie ton winst, hij neemt ook nog een ton *management fee* per jaar mee naar huis en wanneer hij even googelt ziet hij dat de multiple voor zijn branche 4,5 is. Dan komt hij naar ons toe met een bedrag van 1,8 miljoen euro in zijn hoofd. Maar iedere bedrijf is uniek, dus je kunt geen waardering ophangen aan een generieke branche-multiple. Plus, hier draait het ook weer om het verschil tussen het begrip waarde en prijs.’

Ogen van de koper

Alle rekensommen, berekeningen en formules kunnen de mooiste getallen produceren; uiteindelijk is er maar één cijfer dat er echt toe doet voor een verkopende ondernemer en dat is de prijs die hij ontvangt. En op de overnamemarkt speelt nog een belangrijk aspect mee: de financierbaarheid van de overnamesom door de koper. 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. ‘Je moet daarom de waarde van jouw bedrijf altijd door de ogen van een koper zien’, leggen Hoiting en Rooijackers uit. ‘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 hem 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.’

De weg van waarde naar uiteindelijke verkoopprijs is volgens Vis niet eenduidig. Het waarderen van een bedrijf is voor hem een overzichtelijke exercitie, maar daarna begint het onderhandelingsspel om tot een gezamenlijke prijs te komen. Vis: ‘Dat is een onzeker spelletje, want aan de onderhandelings tafel van een overname wordt vaak blufpoker gespeeld. Maar voor een Register Valuator valt daar geen zinnig woord over te zeggen. De prijs voor een bedrijf wordt dus ook nog eens bepaald door hoe goed jouw dealmaker kan onderhandelen.’

Nederlands Instituut voor Register Valuators

Het Nederlands Instituut voor Register Valuators (NIRV) is een beroepsvereniging die bestaat uit ruim driehonderd 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 waardebepaling heeft betrekking op de eigendomsoverdracht van aandelen in een onderneming. Dat kan gaan om verschillende vormen van bedrijfsverdracht, maar bijvoorbeeld ook om een waardebepaling 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. Meer informatie www.nirv.nl



Op zoek naar een adviseur?

Kies uit meer dan 130 partijen en vind een geschikte adviseur via de vernieuwde Brookz adviseurszoekmachine

In de buurt

Op kantoornaam

Zoek op plaatsnaam

Alle specialisaties

Zoek

www.brookz.nl/adviseurs

Makkelijke multiples

MULTIPLES WORDEN DE LAATSTE JAREN steeds vaker gebruikt voor een indicatieve bedrijfswaardering. De methode is snel, eenvoudig en behoorlijk nauwkeurig. Maar het is wel een momentopname, die minder geschikt is voor start-ups en sterk groeiende bedrijven.

Er zijn vele methodes om tot een bedrijfswaardering te komen. En elke methode heeft zijn voor- en nadelen. In navolging van beursgenoteerde bedrijven – waar deze methode al veel langer wordt gebruikt – heeft het waarden op basis van multiples de laatste jaren flink terrein gewonnen. De multiple is een getal dat meestal wordt uitgerukt wordt als ‘factor x de brutowinst’ of ‘factor x de omzet’. In het MKB wordt bij de multiple-methode vooral gekeken naar transactie multiples, die zijn gebaseerd op de recente transactieprijzen van vergelijkbare bedrijven. Het grote voordeel van het gebruik van multiples is dat de methode snel en behoorlijk nauwkeurig een indicatie geeft van de actuele waarde van een bedrijf. Zo blijkt uit de meest recente *Brookz Overname Barometer* dat voor een gemiddeld bedrijf in de sector IT, Online & E-commerce 6,25 keer de brutowinst wordt betaald tegen een multiple van 3,55 keer de brutowinst voor een bedrijf in de detailhandel. Dit geeft een beeld van wat op dit moment voor vergelijkbare bedrijven in de betreffende sector wordt betaald en is een *starting point* voor de prissonderhandelingen.

Valkuilen

Hoewel een waardering op basis van multiples snel een indicatie geeft over de waarde van een bedrijf, zijn er ook een aantal valkuilen. Omdat transactie-multiples een reflectie zijn van de actuele waarde van een bedrijf, zijn ze minder geschikt voor bedrijven met grote financiële fluctuaties zoals start-ups, verlieslatende



bedrijven of bedrijven met een steile groeicurve. Bij een start-up met veel potentie of een groeiend bedrijf met stevige toekomstprognoses, zou een waardering op basis van actuele transactieprijzen geen realistisch beeld geven omdat een groot gedeelte van de waarde in de toekomst ligt besloten. Een ander probleem bij het waarderen op basis van multiples is het vinden van een goede *peer group* van vergelijkbare ondernemingen. Dit zijn vaak bedrijven in dezelfde sector met een vergelijkbare omvang van de brutowinst of EBITDA. Maar daarnaast spelen ook andere factoren een rol bij de uiteindelijke verkoopprijs, waardoor een vergelijk soms lastig is. Denk hierbij aan de regio waar het bedrijf zich bevindt of eventuele synergiemogelijkheden voor de koper. Daarnaast worden in de praktijk vaak een aantal correcties toegepast op de verkregen multiples. Uit dezelfde *Brookz Overname Barometer* blijkt dat kleinere MKB-

bedrijven vaak een lagere multiple hebben dan grotere MKB-bedrijven. Dat heeft te maken met de afhankelijkheid van het management of van enkele grote klanten. Zo'n correctie kan soms wel oplopen tot 20% van de oorspronkelijke multiple.

Cross check

Waarderen is uiteindelijk geen exacte wetenschap. In de praktijk is het daarom verstandig om meerdere methodes naast elkaar te hanteren. Multiples geven daarbij een snelle eerste indicatie en zijn vaak een cross check gebruikt voor de meer fundamentele Discounted Cashflow-methode (DCF), die vooral kijkt naar toekomstige kasstromen. Deze combinatie tussen de wijsheid van de markt (multiples) en inzicht in de waarde van een bedrijf (DCF) vermijdt ordinare koehandel en leidt in ieder geval tot zinvolle discussie over de werkelijke waarde van een bedrijf.

‘Wij ondersteunen de DGA bij al zijn vraagstukken’

RSM is een internationaal opererend advieskantoor dat onder andere sparringpartner is voor waarderingsvraagstukken van DGA's. ‘Wij werken met multidisciplinaire teams, zodat er een gedegen, goed onderbouwd en objectief waarderingsrapport op tafel komt te liggen.’

In Nederland heeft RSM elf vestigingen en ongeveer 500 medewerkers. Binnen RSM houdt de afdeling Financial Advisory Services zich bezig met M&A-activiteiten, zoals corporate finance, due diligence en bedrijfsfinancieringen, waarbij RSM Evaluent zich specifiek richt op waarderingsvraagstukken. De afdeling bestaat uit circa dertig gedreven professionals die aan deze M&A-disciplines verbonden zijn.

‘Wij ondersteunen DGA's bij vraagstukken omtrent overdracht van de onderneming, aan- en verkoopbegeleiding, waarderingsvraagstukken en alle transactiegerelateerde vraagstukken’, zegt director *René van Bruggen* van RSM Evaluent. ‘Daarnaast hebben wij jarenlange ervaring en expertise op het gebied van familiebedrijven, met name op het gebied van overdracht aan de volgende generatie.’

Gedegen waardering

Veel DGA's kloppen momenteel bij RSM aan met de vraag hoeveel hun bedrijf waard is. Van Bruggen, tevens Register Valuator, benadrukt dat door intensief samen te werken er realistische waarderungen gemaakt worden. Bedrijfsopvolging binnen een familiebedrijf wordt steeds vaker gezien als een zakelijke transactie. Dat is volgens hem een goede zaak, want de belangen zijn groot bij het overdragen van de onderneming aan de nieuwe generatie.

Van Bruggen: ‘Fiscaal gezien wil je een prijs die voor alle *stakeholders* aanvaardbaar is, maar het is wel belangrijk dat je dit afstemt met de Belastingdienst om onplezierige verrassingen achteraf te



René van Bruggen

Cora van Dijk

voorkomen. Binnen RSM werken wij met multidisciplinaire teams en korte communicatielijnen. In dit soort gevallen werken we altijd nauw samen met onze fiscalisten en met de Belastingdienst. Op deze manier komt er een gedegen, goed onderbouwd en objectief waarderingsrapport op tafel te liggen waar alle stakeholders mee kunnen instemmen.’

Advies op maat

Onlangs heeft RSM de unieke samenwerking met Nyenrode Business University verder verdiept door de oprichting van het RSM-Nyenrode Instituut (RNI). Vanuit het RNI worden er praktisch toepasbare onderzoeken op het gebied van familiebedrijven in Nederland uitgevoerd. Daarnaast worden er bijeenkomsten, presentaties en masterclasses georganiseerd

voor klanten en medewerkers en zal het instituut in de toekomst gaan dienen als een spreekbuis voor familiebedrijven in Nederland.

‘Op deze manier kunnen wij nog beter aan de wensen van onze klanten voldoen, zodat ze snel, efficiënt en op maat geholpen kunnen worden’, zegt partner en eindverantwoordelijke van RSM Financial Advisory Services *Cora van Dijk*. ‘RSM biedt haar klanten en werknemers zo een uitstekende kans om kennis en kunde te versterken en te verdiepen. De samenwerking met Nyenrode stimuleert mensgerichtheid, professionaliteit en een nog hogere kwaliteit. Dit wordt ook weerspiegeld in onze slogan: *The Power of Being Understood*.’

Meer informatie www.rsmnl.com

7 Waarde creatie-tips

U WILT UW BEDRIJF OP TERMIJN VERKOPEN.

Het liefst tegen een zo goed mogelijke prijs. Daarom 7 tips om direct de waarde van uw bedrijf te beïnvloeden door de vrije kasstromen te verhogen en het risicoprofiel te verlagen.

1 Optimaliseer het werkkapitaal

Simpel gezegd is het werkkapitaal een optelsom van debiteuren, voorraden, banksaldi en crediteuren. Werkkapitaal is nodig voor het doen van investeringen en voor de groei van uw bedrijf. Maar dan moet het wel beschikbaar zijn en niet vastzitten in voorraden en openstaande facturen. U kunt grofweg aan drie knoppen draaien om de samenstelling van het werkkapitaal te verbeteren: debiteuren bewaken, voorraden optimaliseren en onderhandelen met leveranciers. Veel bedrijven komen in de problemen door een slecht debiteurenbeheer. Neem dit beheer daarom serieus: factureer zo snel mogelijk nadat een order is geplaatst en wees voorzichtig met verzamelfacturen, ontwikkel een aanmaningsschema, bel klanten na die te laat zijn met betalen en schakel waar nodig een incassobedrijf in.

2 Beheer(s) uw kosten

De snelste manier om de vrije kasstromen te vergroten is door minder geld uit te geven: snijden in de kosten dus. Kijk goed naar de bijdrage van de verschillende bedrijfsonderdelen of productgroepen aan de winst. Niet zelden zorgen enkele *stars* voor de grootste winstbijdrage, terwijl de rest er een beetje bij hangt. Overweeg om productgroepen af te stoten of vestigingen te sluiten. De winstmarge in procenten stijgt erdoor en dat maakt een goede indruk op potentiële kopers. Kijk ook kritisch naar de investeringsagenda. Als het mogelijk is om investeringen in nieuwe machines nog een jaar of twee jaar uit te stellen, scheelt dat enorm in de uitgaande kasstromen. Daar staat wel tegenover dat de koper dan later deze investeringen zal moeten doen en dat hij daarvoor gecompenseerd wil worden.

3 Verhoog de omzet

Snijden in de kosten en het vrijspelen van werkkapitaal zijn twee manieren om de verdien capaciteit en daarmee de waarde van uw bedrijf te verhogen. Er is natuurlijk nóg een knop waaraan u kunt draaien: simpelweg meer omzet genereren. Het ligt voor de hand om te beginnen met een sterkte- en zwakteanalyse van uw onderneming en een analyse van de markt. Welke sectoren krimpen en waar is wel groei mogelijk? Mogelijk kunt u nieuwe producten ontwikkelen of nieuwe markten betreden. Het nadeel is dat dit vaak lange, onzekere routes zijn. Richting een koper heeft u niet zoveel aan experimentjes in nieuwe markten, hij wil een goed gevulde pijplijn zien en de zekerheid hebben dat er voor de komende maanden of jaren werk ligt. Het is daarom verstandiger om te kijken hoe u de omzet uit bestaande producten en diensten kunt verhogen.

4 Maak uzelf overbodig

Veel ondernemers verkondigen met trots dat zij het bedrijf zijn. Ze zijn doorslaggevend in het succes van de onderneming en dat geeft hen een bepaalde mate van gewichtigheid. Maar voor een potentiële koper is het erg onaantrekkelijk als de eigenaar alle touwtjes in handen heeft: de contacten met de grootste klanten onderhoudt hij zelf, belangrijke kennis zit in zijn hoofd (en staat niet op papier) en de financiën behoren ook tot zijn takenpakket. Voor een koper is dit een groot risico. Vaak blijft de eigenaar nog even aan na de verkoop, maar vroeg of laat zal hij vertrekken. De vraag is wat er dan nog overblijft van het bedrijf. Zullen grote klanten opstappen omdat de gunfactor een grote rol speelde? Verliest het bedrijf zijn innovatiekracht als de belangrijkste kennisbron het pand verlaat? Daalt de motivatie van de medewerkers omdat hun vertrouwde directeur er niet meer rondloopt? Die onzekerheid kan er zomaar toe leiden dat een koper afhaakt.

5 Versterk het managementteam

Benoem verantwoordelijkheden van medewerkers en formaliseer de nieuwe taakverdeling. Een duidelijke structuur verhoogt vaak ook de efficiency in het bedrijf. Als taken duidelijk zijn belegd, kunnen doelstellingen beter worden beschreven en geëvalueerd. De chaos zal afnemen, de professionaliteit neemt toe. Gestaag werkt u toe naar het moment dat uw medewerkers het bedrijf op eigen kracht runnen. Trap niet in de valkuil om één medewerker te gaan klaarstomen om het stokje van u over te nemen. Daarmee creëert u feitelijk hetzelfde probleem als er nu al is. Ook deze 'kroonprins' kan ineens vertrekken, ziek worden of worden weggekocht door de concurrent. Beter is het om de kennis en vaardigheden over te dragen aan een kwalitatief sterk managementteam. Ook tijdens het verkooptraject heeft u hier baat bij. Terwijl u zich met de verkoop bezighoudt, wordt uw bedrijf grotendeels gerund door uw medewerkers. Een koper ziet dat en dat geeft hem vertrouwen dat het bedrijf niet alleen om u draait.

6 Voorspelbare omzet

Creëer een salesfunnel: hoeveel gesprekken leiden tot een offerteaanvraag en hoeveel procent van de offerteaanvragen leidt tot omzet? Als u weet dat dertig procent van de gesprekken leidt tot een offerte en daarvan vijftwintig procent tot een opdracht, wordt de omzet voorspelbaar. Voor een potentiële koper is dit gouden informatie. Kopers worden heel onrustig van een lege pijplijn. Als u de sales kunt voorspellen op basis van harde data, versterkt dat uw positie enorm. Bovendien kunt u met deze cijfers een aardig toekomstplaatje schetsen voor een koper. Bereken eens hoeveel potentiële klanten de koper kan benaderen. Als u daar uw getallen uit de salesfunnel op loslaat, dan geeft dat de koper een indicatie van de potentie van uw bedrijf.

7 Spreid uw klanten

Ook de afhankelijkheid van klanten is een belangrijke factor. Stel, u heeft een grote klant die verantwoordelijk is voor vijfenzeventig procent van uw omzet. U loopt voor deze 'trouwe klant' net even een stapje harder, maakt een mooie prijsafspraken met hem en wellicht eet u samen ook nog eens een hapje buiten kantooruren. Kortom, u bent in uw nopjes met deze klant. Voor een koper is dit een scenario waar hij zijn vingers niet aan wil branden. In het midden- en kleinbedrijf speelt de gunfactor en persoonlijke relatie met de ondernemer namelijk een rol. Wat gebeurt er dan als de koper het bedrijf overneemt? Voor de klant is het wellicht een goed moment om eens te shoppen bij andere bedrijven. Als deze klant daadwerkelijk wegloopt, dan blijft er niet veel van de binnenkomende omzet over. Zorg dus voor een goede spreiding van klanten. Het zal moeite kosten om nieuwe klanten te werven, maar u maakt het bedrijf een stuk aantrekkelijker voor een koper.

‘Dankzij onze database maken wij nauwkeurige waarderingen’

Wie zijn bedrijf in de verzekering- of vastgoedbemiddeling wil verkopen, is bij BHB Dullemond aan het juist adres. Dit niche-kantoor is gespecialiseerd in fusies, overnames en bedrijfswaarderingen in die sectoren. ‘Partijen wensen een diepgaande waarderingsanalyse.’

BHB Dullemond is een overnameadviesbureau gericht op ondernemers in de verzekeringsmarkt (zoals assurantieadvieskantoren, hypotheekadvieskantoren en verzekeraars), de vastgoedmarkt (zoals makelaarskantoren en verhuurbemiddelaars) en arbodiensten. Vanuit Soest werkt een team van acht medewerkers, met *Edwin Bosma* en sinds kort *Alinda Bindels* aan het roer, in deze roerige markten.

‘De verzekeringsmarkt is aan grote veranderingen onderhevig’, vertelt Bosma. ‘Hierdoor is een consolidatieslag in gang gezet. Transacties worden groter en complexer. En doordat de Nederlandse verzekeringsmarkt er al sinds jaar en dag goed op staat zien we ook steeds meer internationale interesse. De helft van de deals is (deels) gefinancierd met buitenlands geld.’

Waarderingsmethodieken

Door de niche-aanpak mag BHB Dullemond zich branchespecialist noemen op het gebied van fusies, overnames en bedrijfswaarderingen. Gemiddeld verricht het kantoor ruim zestig bedrijfswaarderingen per jaar. Door de jarenlange expertise wordt BHB Dullemond ook regelmatig benoemd tot onafhankelijk deskundige door rechtbanken of gerechtshoven voor schade- of conflictwaardering bij geschillen.

Bindels: ‘De meeste ondernemers in onze sectoren hebben voor het eerst te maken met een bedrijfsovername. Bij het kopen of verkopen van een bedrijf komt een hoop emotie kijken. Als adviseur beheren wij het proces, maar fungeren wij ook als klankbord en coach. Ondertussen moet je nooit



het doel voor ogen verliezen: een transactie blijft een middel om in een bepaalde positie te komen.’

Database

Het waarderen van aandelen van een bedrijf in de verzekerings-, vastgoed- en arbodienstverleningsmarkt draait voornamelijk om *goodwill*. Door de jaren heen heeft Bosma de waarderingsmethodieken voor het mkb wel zien veranderen. ‘Waar voorheen de traditionele factormethode eenvoudigweg volstond, wensen partijen nu dat er een diepgaande analyse plaatsvindt, gericht op toekomstig vrije kasstromen. De rentabiliteitswaardemethode en de *discounted cash flow*-methode vullen deze wens in. Deze professionelere aanpak is alleen maar goed voor het mkb.’

Daarnaast wijst Bindels ook op andere factoren die een bedrijfswaardering beïnvloeden. Neem een makelaarskantoor,

dat zeer conjunctuurgevoelig is. ‘Dan kun je niet alleen de drie voorgaande jaren nemen’, legt zij uit. ‘Als dat drie economische topjaren waren, dan krijg je een ontzettend vertekend beeld, waar geen koper mee akkoord zal gaan. Wij pakken veelal een periode van minstens zeven jaar, dan heb je een economische cyclus te pakken.’

Door de vele opdrachten die BHB Dullemond uitvoert, heeft het over de afgelopen jaren een eigen transactiedatabase in zowel de verzekerings- als de vastgoedmarkt opgezet. Bosma: ‘Uit de waarderingsopdrachten, plus die van de transacties, hebben we de grootste database van Nederland ontwikkeld. Op basis hiervan toetsen en *benchmarken* wij alle business valuations. Op deze manier kunnen wij ondernemers altijd van een goed onderbouwde en nauwkeurige waardering voorzien.’

Meer informatie www.bhbdullemond.nl

Business Valuation 70

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

Accuracy Corporate Financial Advisory

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

Adagium

Plaats Veghel
Profiel Onafhankelijke fusie- en overnamekantoor gespecialiseerd in bedrijfsovername, financiering en bedrijfswaardering.
Website www.adagium.nu

AenF Partners

Plaats Utrecht
Profiel Onafhankelijke fusie- en overnamekantoor gespecialiseerd in bedrijfsovername, financiering en bedrijfswaardering.
Website www.aenfpartners.nl

Aeternus

Plaats Venlo, Eindhoven
Profiel Onafhankelijk corporate finance kantoor gespecialiseerd in bedrijfsovername, financiering en bedrijfswaardering.
Website www.aeternuscompany.nl

Alfa Consultants

Plaats Nijkerk
Profiel Onafhankelijk corporate finance kantoor gespecialiseerd in bedrijfsovername, financiering en bedrijfswaardering.
Website www.alfa.nl

Baker Tilly Berk

Plaats Amsterdam
Profiel Landelijke accountants- en belastingadvieskantoor met een gespecialiseerde afdeling voor bedrijfswaardering.
Website www.bakertillyberk.nl

BDO M&A

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

BHB Dullemond

Plaats Soest
Profiel Advieskantoor op het gebied van bedrijfsovername, financiering en waarderingen.
Website www.bhbdullemond.nl

Bender Brandwijk & Partners

Plaats Rotterdam
Profiel Zelfstandig corporate finance adviesbureau met expertise op het gebied van bedrijfswaardering.
Website www.benderpartners.nl

BHP & Co

Plaats Amsterdam
Profiel Onafhankelijk kantoor voor business valuation en overname-advies.
Website www.bhpc.nl

BrightOrange

Plaats Amsterdam, Utrecht
Profiel Zelfstandig corporate finance adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfswaardering.
Website www.brightorange.nl

Business Partners

Plaats Maastricht
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsverdracht en waarderingen.
Website www.businesspartners.nl

‘Continuïteit van de onderneming staat altijd voorop’

Adagium ondersteunt ondernemers in het midden- en kleinbedrijf met bedrijfsoverdrachten. Maar het belang van het bedrijf staat te allen tijde voorop. ‘Meer dan 95 procent van de bedrijven die overgedragen zijn, bestaat nog altijd.’

Temidden van bekende bedrijven als Vanderlande, Jumbo en Sligro huisvest Adagium. Dit Veghelse corporate finance-kantoor begeleidt directeur-grotaandeelhouders en familiebedrijven voornamelijk met de koop, verkoop of fusie van een onderneming, maar verricht ook waardebeoordelingen, helpt met het arrangeren van financiering en geeft bedrijfsadvies.

‘Want of je nu een beursgenoteerd bedrijf bent of een ondernemer met slechts een klein aantal werknemers, wij gunnen ieder bedrijf een goed vervolg’, benadrukt oprichter *Albert Dominicus* van Adagium. ‘Dat doen we inmiddels 12,5 jaar en we hebben daarbij meer dan tweehonderd overdrachten begeleid. En weet je waar wij het meest trots op zijn: dat meer dan 95 procent van de bedrijven die overgedragen zijn nog altijd bestaat.’

Continuïteit

Dominicus liep in 2005 *Han Galema* tegen het lijf, die een jaar later een deel van de aandelen overnam om mede-eigenaar van Adagium te worden. Samen hebben ze een duidelijke focus opgesteld: bedrijven in de food-, feed- en maakindustrie en dienstverlening die gevestigd zijn in de regio Noordoost-Brabant, Zuid-Brabant en Noord-Limburg.

Galema: ‘Maar misschien wel het allerbelangrijkste is dat wij het business-concept moeten begrijpen. Want als wij niet snappen hoe een bedrijf zijn geld verdient, hoe gaan we het dan ooit verkopen? En onze doelstelling loopt vaak gelijk met die van de ondernemer: continuïteit van de onderneming staat altijd voorop.’



Han Galema

Albert Dominicus

Adagium doet niet alleen in het zuiden van het land deals, maar is ook in het buitenland te vinden voor internationale overnames. Begin dit jaar sleepte Adagium zelfs de Deal of the Year Award 2018 van de Dutch Corporate Finance Association in de wacht met de verkoop van het relatief kleine Biogas Plus aan de Franse multinational ENGIE. ‘We werden vooral geroemd vanwege onze creativiteit, Brabantse lef, het multidisciplinaire karakter en het uiteindelijke resultaat van de deal’, zegt Dominicus.

Terugverdienmogelijkheid

Met een team van zeven mensen voert Adagium ook regelmatig bedrijfswaarderingen uit op basis van de DCF-methode om de waarde op basis van toekomstige kasstromen te berekenen. Dominicus,

Galema en partner en tevens Register Valuator Frank Schuurmans merken dat ondernemers beter zijn geïnformeerd over thema bedrijfswaardering dan een aantal jaar geleden, wat leidt tot concretere vragen over de rekenmethode én de uitkomst.

‘Dat is een goede ontwikkeling, maar wij blijven uitleggen dat wij ook kijken naar de doelstellingen en prognoses voor de toekomst’, legt Galema uit. ‘Want je kunt voor een verkopende ondernemer de mooiste rekenmodellen er op loslaten, maar de waarde en de uiteindelijke prijs van een onderneming wordt voor een belangrijk deel bepaald door de terugverdienmogelijkheid die een koper heeft op zijn investering.’

Meer informatie www.adagium.nl

Centrum voor Bedrijfsopvolging

Plaats Maartensdijk
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsverdracht en waarderingen.
Website www.cvbinfo.nl

CFS

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

Conatum Tassos

Plaats Maastricht
Profiel Bedrijfskundig adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsverdracht, financiering en bedrijfswaardering.
Website www.conatum.nl

CIC corporate integration consultants

Plaats Eersel
Profiel Advieskantoor met expertise op het gebied van fusies & overnames en waarderingen in de ICT-sector.
Website www.cic-info.nl

Corporate Finance Zuid

Plaats Weert, Maastricht
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsverdracht en waarderingen.
Website www.cfzuid.nl

Crop Corporate Finance

Plaats Amersfoort
Profiel Middelgroot onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsverdracht en waarderingen.
Website www.crop.nl

Chestnut

Plaats Amsterdam
Profiel onafhankelijke fusie- en overnamespecialist die zich ook bezighoudt met bedrijfswaarderingen.
Website www.chestnut.nl

Claassen Moolenbeek & Partners

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

Business Valuation

Crowe

Plaats Amsterdam, Eindhoven, Roermond
Profiel Middelgrote organisatie op het gebied van accountancy, corporate finance en bedrijfswaardering.
Website www.crowe-foederer.nl

De Beemd Corporate Finance

Plaats Eindhoven
Profiel Onafhankelijke fusie- en overnamespecialist die zich ook bezighoudt met financiering en bedrijfswaardering.
Website www.debeemd-cf.nl

De Hooge Waerder

Plaats Alkmaar, Beverwijk, Heerhugowaard, Haarlem
Profiel Full-service accountantskantoor met specialisatie op het gebied financiering, bedrijfsverdracht en waardering.
Website www.dehoogewaerder.nl

De Jong en Laan Corporate Finance

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

De Overdracht Adviseur

Plaats 't Zand
Profiel Adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsverdracht en waarderingen.
Website www.deoverdrachtadviseur.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 bedrijfsverdracht en waarderingen.
Website www.devalckdealmakers.nl

Diligence

Plaats Veenendaal
Profiel Landelijk en onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsverdracht en waarderingen.
Website www.diligence.nl

DRV Corporate Finance

Plaats Breda, Goes, Rotterdam
Profiel Adviseert bij aankoop en verkoop van ondernemingen, bedrijfswaardering en financiering.
Website www.drv.nl

Dubbeldam & Company

Plaats Ridderkerk
Profiel Advieskantoor gespecialiseerd in koop, verkoop, waardebeoordeling en financiering van middelgrote bedrijven.
Website www.dubbeldamcompany.nl

Elysee Corporate Finance

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

‘Steeds meer ondernemers zijn waarde-bewust bezig’

Met Elysee Corporate Finance begeleidt oprichter Alco van de Bree ondernemers bij belangrijke bedrijfsbeslissingen. Met een persoonlijke en ondernemersgerichte benadering voegt hij daarmee dagelijks waarde toe aan belangrijke processen.

Toen zijn vader plotseling overleed in 2005, beseftte *Alco van de Bree* dat hij iets anders wilde. Dat jaar richtte de van huis uit accountant Elysee Corporate Finance op. Een boutique advieskantoor gespecialiseerd in het adviseren en het begeleiden van ondernemingen op het gebied van koop en verkoop, waardering- en financieringsvraagstukken, groei en omvangrijke echtscheidingen met een geheel eigen benadering. ‘Ik wil vooral toegevoegde waarde leveren’, legt Van de Bree uit. ‘Niet alleen in mijn eigen leven, maar ook in dat van mijn achttien medewerkers en van mijn klanten. En dat betekent die dingen doen waar je energie van krijgt, werken aan wat je gelukkig maakt. Dat doen we vooral door erg *dedicated* en gepassioneerd ons vak uit te oefenen.’

DNA

Het hart van Van de Bree lag altijd al bij corporate finance. Hij liet als accountant en Register Valuator al snel het traditionele ‘accountancy-denken’ achter zich en richtte zich op het ondersteunen en begeleiden van ondernemers en is meestal betrokken bij deals met een transactie waarde tussen de vijf en 100 miljoen euro. Van de Bree: ‘Ik wilde het accountantsvak anders aanpakken. Het draait in de kern niet om cijfers, rekenmachines en Excel als je een klant goed van dienst wilt zijn en toegevoegde waarde wilt leveren. Onze kracht gaat uit van een persoonlijke betrokken benadering van onze klanten op basis van brede advisering. Daar sla-



Alco van de Bree

gen we in omdat het in het DNA van onze mensen en de cultuur van onze organisatie zit.’

Vaak wordt bij waardebeoordeling gedacht dat accountants hiervoor de aangewezen personen zijn, maar waarden vereist specifieke kennis en expertise, benadrukt Van de Bree. ‘Het is geen exacte wetenschap, maar bestaat uit subjectieve elementen. Het is de taak van een Register Valuator om deze elementen inzichtelijk te maken, maar vooral ook pragmatisch toe te passen. Een goed waarderingsrapport geeft daar dan ook duidelijke informatie over.’

Waarde-bewustzijn

Van de Bree, die tevens een aantal jaar voorzitter van het Nederlands Instituut voor Register Valuators is geweest, ziet op

het gebied van bedrijfswaardering steeds meer ondernemers ‘waarde-bewust’ bezig zijn; ondernemers die vanaf de start van hun bedrijf een exit als uitgangspunt hebben en daardoor gericht zijn op waarde toevoegen (in de podcast ‘Succesvol ondernemen’ met Michael Pilarczyk gaat Van de Bree hier verder op in).

Wanneer Van de Bree dan ingeschakeld wordt om een aan- of verkoop te begeleiden, dan werkt hij altijd naar een deal toe waar zowel verkoper als koper gelukkig van worden. ‘Ik geloof niet in het sluiten van een deal waarbij de parameters niet kloppen’, legt Van de Bree uit. ‘Als adviseur moet je dan het lef en de onafhankelijkheid hebben om ‘nee’ te zeggen en ons model is daarop ingericht.’

Meer informatie www.elysee.nl

70 Business Valuation

ESJ Corporate Finance

Plaats Amsterdam
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsoverdracht en waarderingen.
Website www.esj.nl

Factor Bedrijfsovernames

Plaats Almelo, Deventer, Rotterdam
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsoverdracht en bedrijfswaardering.
Website www.factorbedrijfsovernames.nl

FBM

Plaats Nieuwegein
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in financiering, bedrijfsoverdracht en waardering.
Website www.fbm.nl

Flynth Deal advies

Plaats Aalsmeer
Profiel Adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsoverdracht, financiering en bedrijfswaardering.
Website www.flynth.nl

Grant Thornton

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

Groenewegen & Lukaart

Plaats Goes
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsoverdracht en bedrijfswaardering.
Website www.groenewegen-lukaart.nl

Hermes Advisory

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

HLB Matchers

Plaats Waalwijk
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsoverdracht, financiering en bedrijfswaardering.
Website www.hlb-matchers.nl

Hogenhouck

Plaats Den Haag
Profiel Corporate finance kantoor gespecialiseerd in bedrijfsoverdracht, due diligence en waardebeoordeling.
Website www.hogenhouck.nl

IMAP Nederland

Plaats Rotterdam
Profiel Onafhankelijk corporate finance kantoor gespecialiseerd in bedrijfsovername, financiering en bedrijfswaardering.
Website www.imap.nl

Iris Corporate Finance

Plaats Capelle aan den IJssel
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsoverdrachten, financiering en bedrijfswaardering.
Website www.irisf.nl

JAN Overnames & Waarderingen

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

JBR

Plaats Zeist
Profiel Onafhankelijk managementadviesbureau gespecialiseerd in financiering, bedrijfsovername en waarderingen.
Website www.jbr.nl

JM Partners

Plaats Breda
Profiel Corporate finance kantoor gespecialiseerd in financiering, bedrijfsovername en waarderingen.
Website www.jmpartners.nl

Koenen & Co

Plaats Maastricht, Roermond, Venlo
Profiel Corporate finance kantoor gespecialiseerd in bedrijfsoverdracht, financiering en waardebeoordeling.
Website www.koenenenco.nl

KPMG

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

KRC Van Elderen

Plaats Amsterdam
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in bedrijfsoverdracht, financiering en waarderingen.
Website www.krcvanelderen.nl

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, Den Bosch
Profiel Onafhankelijk fusie- en overnamekantoor gespecialiseerd in bedrijfsovername, financiering en bedrijfswaardering.
Website www.marktlink.nl

‘Ik houd ondernemers een spiegel voor’

Willem Smeets helpt ondernemers met zijn onafhankelijke advieskantoor bij waarderingsvraagstukken tijdens fusies en overnames, financiële geschillen en economische schade. ‘Het vak van register valuator blijft zich evolueren.’

Price is what you pay, value is what you get. Willem Smeets haalt de uitspraak van beleggingsgoeroe Warren Buffett graag aan, om maar aan te geven dat waarde en prijs twee verschillende elementen zijn. De ervaren register valuator staat met zijn bedrijf Willem Smeets Bedrijfswaardering en Advies ondernemers bij met waarderingsvraagstukken tijdens fusies en overnames, financiële geschillen en economische schade.

‘Fusies en ruzies is mijn werkterrein’, aldus Smeets, die tevens de opleidingen mediation, gerechtelijk deskundige en economische deskundige in civiele schadezaken heeft afgerond. ‘Ik voer bijvoorbeeld aandelenwaarderingen uit bij bedrijfsovernames. Maar ook bij een geschil over de waardering van een onderneming, zoals bij een echtscheiding, een uitkoop- of een uitstootprocedure. Mijn werk bestaat het laatste jaar voor zeventig procent uit ruzies en voor dertig procent uit fusies.’

Multiples

Smeets, twee jaar geleden nog door *Brookz* genomineerd voor Business Valuator van het Jaar, loopt al dertig jaar rond als openbaar accountant en corporate finance-adviseur in de ondernemerswereld. In 1998 behoorde hij tot de derde lichte - met inschrijfnummer 29 - van afgestudeerde register valuatoren en heeft inmiddels honderden waarderungen op zijn naam staan.

Smeets: ‘Waarderen is echt een vak geworden. Vroeger deed de accountant het er zo even bij, maar tegenwoordig kom je daar niet meer mee weg. Als ik kijk naar de boeken die de RV-opleiding momen-



Willem Smeets

teel hanteert, dan zijn die een flink stuk dikker geworden dan in mijn tijd. Het vak van register valuator blijft zich evolueren.’

Ook het kennisniveau bij ondernemers van waarderingsmethodes zag Smeets in de loop der tijd omhoog gaan. ‘Men is zich veel meer bewust van bijvoorbeeld multiples van soortgelijke bedrijven of de branche. Maar ik moet dan wel de nuance aanbrengen dat het slechts gemiddelden zijn en dat een ondernemer niet weet aan welke kant van de bandbreedte hij met zijn bedrijf zit.’

Verwachtingen

Als een verkopende ondernemer met een waarderingsvraagstuk bij het kantoor van Smeets in Heemstede aanklopt, dan gaat hij eerst een oriënterend gesprek aan om elkaar eens goed in de ogen te kijken.

Want volgens hem is er zonder wederzijds vertrouwen geen basis om samen een traject in te gaan.

‘Door mijn jarenlange ervaring weet ik dat bij overnames emoties en vaak onrealistische verwachtingen een rol spelen’, zegt Smeets. ‘Dat ondervind ik ook bij het waarderingswerk en daar moet je wel mee kunnen dealen. Ik houd ondernemers een kritische spiegel voor: wat zijn de waardedrijvers van je bedrijf, welk effect heeft bijvoorbeeld disruptie op je businessmodel en hoe kijkt een koper tegen jouw waardering aan. Een overname is eigenlijk net als een geschil: je moet twee partijen met tegengestelde belangen bij elkaar zien te krijgen, maar wel op basis van reële uitgangspunten.’

Meer informatie www.willemsmeets.nl

Business Valuation

Match Plan Corporate Finance

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

Mazars Transaction Services

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

MTH Corporate Finance

Plaats Amsterdam
Profiel Onafhankelijk advieskantoor gespecialiseerd in financiering, bedrijfssoverdracht en waarderingen.
Website www.mth.nl

NexyZ

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

Overname Experts

Plaats Haarlem
Profiel Landelijk advieskantoor voor bedrijfssovername, financiering en bedrijfswaardering.
Website www.overname-experts.nl

PKF Wallast

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

Present Value Corporate Finance

Plaats Amersfoort
Profiel Onafhankelijk adviesbureau op het gebied van fusies en overnames, bedrijfswaardering en financieringsvraagstukken.
Website www.presentvalue.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 op het gebied van ondernemingswaardering en economische schadebepaling.
Website www.sman.nl

Solid Valuation

Plaats Almelo
Profiel Gespecialiseerd waarderingskantoor bij bedrijfssoverdracht, echtscheiding en economische schadebepaling.
Website www.solidvaluation.nl

Sophista Fusie en Overnames

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

2B Sure

Plaats Beverwijk
Profiel Gespecialiseerd waarderingskantoor bij bedrijfssoverdracht, echtscheiding en economische schadebepaling.
Website www.2bsurebv.nl

Talanton Valuation Services

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

ValuePro bedrijfswaardering & advies

Plaats Haarlem
Profiel Onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in ondernemerswaardering bij bedrijfssovername en economische geschillen.
Website www.valuepro.nl

Van Duyn van der Geer

Plaats Noordwijk
Profiel Advieskantoor op het gebied van accountancy met een gespecialiseerde unit voor 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 Gespecialiseerd waarderingskantoor bij bedrijfssoverdracht, echtscheiding en economische schadebepaling.
Website www.wingman.nl

Witlox VCS Corporate Services

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

Witlox van den Boomen

Plaats Rosmalen, Waalre
Profiel Onafhankelijk adviesbureau op het gebied van fusies en overnames, bedrijfswaardering en financieringsvraagstukken.
Website www.wvdb.nl

‘Wij zijn dealmakers met verstand van waarderen’

Als corporate finance-kantoor verricht Dubbeldam & Company voornamelijk waardebeoordelingen tijdens koop- en verkooptrajecten. ‘Bij een bedrijfsverkoop kruipen wij in de huid van een koper.’

In een fase van hoogconjunctuur is er ook veel activiteit op de overname-markt. Dat betekent dat het momenteel drukke tijden zijn voor Dubbeldam & Company, een onafhankelijk kantoor gericht op het adviseren van ondernemers en directeur-groothouders van middelgrote bedrijven bij koop, verkoop, financiering en/of waardebeoordeling van hun onderneming.

‘Wij gaan het liefst ruim voordat er besloten is te gaan verkopen in gesprek met een ondernemer’, zegt oprichter *Marijn Dubbeldam*. ‘Door bij een bedrijfswaardering door de bril van een potentiële koper naar een bedrijf te kijken, kunnen wij een reële inschatting van de verkoopopbrengst maken. Maar het belangrijkste is dat er in die fase nog tijd is om samen met de ondernemer zijn bedrijf verkoopklaar te maken, waardoor wij waarde kunnen toevoegen en de verkoopopbrengst kunnen optimaliseren.’

Waardedrijvers

Vanuit het kantoor in Ridderkerk staat het team van vijf medewerkers van Dubbeldam & Company ondernemers al meer dan zestien jaar bij. In die tijd hebben ze het kennisniveau van ondernemers op het gebied van bedrijfsovernames omhoog zien gaan, maar er blijft ruimte voor verbetering. ‘Neem bijvoorbeeld het werkkapitaal’, haalt adviseur *Merijn Vos* aan. ‘Ondernemers realiseren zich heel goed dat het werkkapitaal van invloed is op de liquiditeitspositie van hun bedrijf. Maar ze realiseren zich vaak niet dat het optimaliseren van het werkkapitaal voorafgaand aan de verkoop een grote impact kan hebben op de uiteindelijke verkoopopbrengst.’



Ook het managen van verwachtingen over de verkoopprijs valt onder de werkzaamheden van Dubbeldam en Vos. Het tweetal komt nog veelvuldig tegen dat een ondernemer een verkoopprijs of ebitda-multiple heeft gehoord van bijvoorbeeld een collega-ondernemer. Dubbeldam: Vaak ontbreekt dan het verhaal achter de cijfers: hoe is de verkoopprijs tot stand gekomen, op basis van de ebitda van welk jaar is gerekend, is rekening gehouden met normalisatieposten en welke synergievoordelen kan de koper realiseren? De mogelijke verkoopopbrengst is sterk afhankelijk van het type koper. Daarom kruipen wij tijdens een verkooptraject ook in de huid van een koper.’

Unieke gebeurtenis

Op de overnamemarkt is het verkopen van een gedeelte van de onderneming

in opkomst, bijvoorbeeld aan een investeerder voor meer groeimogelijkheden of aan een mbi'er die zijn aandelenbelang langzaam uitbreidt. Maar of het nou een gehele of gedeeltelijke overname is, de insteek van Dubbeldam & Company blijft hetzelfde.

‘Wij zijn er op gericht om ondernemers maximaal te ontzorgen bij het realiseren van een bedrijfsovername’, legt Vos uit. ‘De koop of verkoop van een bedrijf is vaak een unieke gebeurtenis in het leven van een ondernemer. Zo'n transactie moet perfect worden voorbereid en uitgevoerd, want de belangen zijn groot. Voor een optimaal resultaat gaan wij als dealmakers met verstand van waarderen voor maatwerk en een persoonlijke aanpak.’

Meer informatie
www.dubbeldamcompany.nl



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.**

‘Wie leert hoe kopers denken, kan zijn bedrijf slimmer verkopen’

Bij MTH is het tienkoppige corporate finance-team onderdeel van een brede dienstverlener van mkb-bedrijven. Erik-Jan Hennis en Franc Kapitein leggen in hun transactiepraktijk een sterke focus op ondernemingswaardering. ‘Wij geven inzicht in welke factoren de waarde beïnvloeden.’

Op papier zag het er mooi uit: een mooie omzet, een gezonde winst, stabiele groei. Maar bij nadere beschouwing had deze ondernemer in chemicaliën een probleem, vertelt *Erik-Jan Hennis*, partner van MTH Corporate Finance. ‘Hij hield ervan te investeren in zijn voorraden, in grondstoffen voor de chemicaliën. Daar stopte hij bijna al zijn cash in. Door het beslag op zijn werkkapitaal, was de doorlooptijd van zijn voorraad laag. Dermate laag, dat het financieel verstandiger leek om de voorraad te verkopen dan het eindproduct.’ Maar dat kon de ondernemer in kwestie niet zomaar, want de voorraad bestond uit dure chemicaliën, waar een beperkte vraag naar is. Toen hij besloot zijn onderneming voor verkoop aan te bieden, schoot hij zichzelf met zijn voorraad in de voet, vertelt Hennis. ‘Zou je dat bedrijf op basis van een ebitda-multiple een waardering geven, dan prikt elke koper daar dwars doorheen.’

Liquide geldstroom

Het is een van de redenen dat Hennis ondernemers adviseert hun onderneming tijdig door te laten lichten, in ieder geval ruim voor een geplande verkoop. In die periode gaan veel discussies tussen ondernemer en corporate finance-adviseur over dit soort kwesties, stelt Hennis’ collega, MTH-partner *Franc Kapitein*: ‘Wie zijn bedrijf verkoopt, moet een doorloop

door zijn balans zien te realiseren. Met een korte doorlooptijd zorg je ervoor dat je investeringen zo snel mogelijk liquide worden. Feitelijk beweegt je voorraad door de balans van boven naar beneden: van vast activa, naar vlottende activa, naar liquide middelen.’

MTH, het voormalige Meeuwse Ten Hoopen, heeft al sinds 2005 een op corporate finance-gerichte praktijk. Samen met collega Henri Bisschop adviseren Kapitein en Hennis ondernemers over zaken als bedrijfsopvolging, financiering en aan- en verkoop. De heren zijn opgeleid en in hun loopbaan gevormd als accountants. MTH, een vooral in het midden en noorden van Nederland aanwezige dienstverlener, is een full-servicepraktijk, met specialisten in huis die kunnen adviseren over alle relevante belastingen en het fiscaal recht, zowel Nederlands als internationaal - via het internationale netwerk Moore, waar MTH bij is aangesloten. Het Nederlandse corporate finance-team telt tien medewerkers. Vier daarvan zijn zelfs opgeleid tot Register Valuator - Hennis en Kapitein horen daar ook bij. Het kantoor biedt zijn senior adviseurs desgewenst een betaalde opleiding tot Register Valuator aan.

Dat laatste onderstreept dat MTH het waarderen van bedrijven een belangrijk onderdeel van het dealproces vindt. Kapitein: ‘Die kennis en ervaring schijnt door in onze aanpak van aan- en verkooppro-

cessen. Doordat we kennis van het waarderen in huis hebben, kunnen we ook op meta-niveau nadenken over de waarde en de prijs van een onderneming.’ De prijs is iets wat tussen twee partijen tot stand komt en de waarde wordt berekend op basis van verwachte geldstromen. Het verschil is iets wat geregeld moet worden uitgelegd aan betrokken in een dealproces. Hennis, die tevens voorzitter is van het Nederlands Instituut voor Register Valuators (NIRV), vindt het waarderen de laatste jaren een erkend vak geworden. ‘Een verwijzing naar arbitrage door het NIRV vind ik steeds vaker terug in statuten en aandeelhoudersovereenkomsten. In clausules over het oplossen van geschillen over de waarde van een bedrijf of bedrijfsonderdeel wordt vaak een oordeel gevraagd van een Register Valuator.’ Niet vreemd, vindt Hennis. ‘Zeker in situaties waarin een waardering onafhankelijk moet worden gemaakt, is het belangrijk om met een Register Valuator te schakelen en niet met een accountant die het waarderen er als extra dienst wel eens naast doet.’

Koper leren kennen

Omdat MTH een full-servicekantoor is, kan het meer diensten binnenshuis leveren dan boutiques. Dat biedt voordelen bij het begeleiden van bedrijfsovernames, onderstreept Hennis: ‘We weten wat de waardebepalende factoren zijn. Doordat



Franc Kapitein

Erik-Jan Hennis

‘Doordat we kennis van het waarderen in huis hebben, kunnen we ook op meta-niveau nadenken over de waarde en de prijs van een onderneming’

we geregeld *due diligence*-onderzoeken uitvoeren, begrijpen wij goed wat er speelt in de wereld van de koper. We begrijpen wat de koper van een verkoper wil weten.’ Kapitein voegt toe dat verkopers vaak denken dat kopers gefocust zijn op het lijstje klanten dat niet of slecht betaalt. ‘Maar in de praktijk vinden kopers het interessanter te weten hoe het debiteurenbeleid geregeld is.’ Hennis somt op: ‘Wat staat er in de contracten met klanten? Hoe oud mogen uitstaande debiteuren zijn voor er actie wordt onder-

nomen? Wat zijn de leveringscondities? In hoeverre is de onderneming afhankelijk van bepaalde debiteuren? Dat alles vinden kopers belangrijk om te weten.’ Volgens beide heren kan het, voor ondernemers die uit zijn op verkoop, nooit kwaad om te sturen op een kortere betalingstermijn. ‘Daarmee creëer je waarde.’

Daarmee is niet gezegd dat kopers nooit over details bakkeleien. Hennis: ‘Ook in grote deals maken wij wel eens discussies mee over bijvoorbeeld het gebruik van een brandstofpas door een be-

stuurder. Met name privé-dingen die door de zaak heen lopen, kunnen grote ondernemers vervelend vinden bij het overnemen van een kleine onderneming. Ze zijn bezorgd over de fiscale risico’s en de ondoorzichtigheid in de werkelijke hoogte van de managementbeloning.’ Better is het om de onderneming vooraf zo *lean*, *mean* en *clean* te krijgen, dat het verkooptraject soepel doorlopen kan worden, zo vinden Kapitein en Hennis.

Meer informatie www.mth.nl

‘Zorg dat jouw bedrijf de oplossing is voor het probleem van de koper’

De verkoopprijs van een onderneming wordt bepaald door vele factoren. Hoe de koper de propositie ziet, is een zo’n factor, weten Niek Derks en Willem Mulder van Marktlink. Kopers zijn bezig met consolidatie, kruisbestuiving en soms met kralenrijgen. Een bedrijf correct waarderen opent de deur naar de rest van het verkooptraject.

Een bedrijfswaardering kan voor meerdere doelen worden opgesteld. Maar voor de meeste ondernemers is het een voorschot op een verkoop. ‘Een eerste inschatting’, zegt *Willem Mulder*, manager M&A bij Marktlink Fusies & Overnames. ‘Voor veel ondernemers geeft een bedrag een indicatie van wat ze kunnen verwachten van een transactie. Maar pin je er niet op vast. Je kunt je rijk rekenen in een spreadsheet, maar het is veel relevanter wat de markt bereid is om te betalen.’ Veel ondernemers gebruiken de website waardebepalingvaneenbedrijf.nl van Marktlink, daar kunnen ze een indicatieve waardebepaling ophalen. ‘Die tool baseert de raming op basale informatie, zoals de huidige winstgevendheid, de verwachte winstgevendheid en te verwachten investeringen in de toekomst. Daar gaat een multiple overeen, wat een generalistisch antwoord oplevert. Dat is natuurlijk nog maar het begin.’

Van koffie tot champagne

Marktlink begeleidt transacties ‘van het koffiemoment tot het champagnemoment’, zo voegt Mulders collega *Niek Derks*, manager M&A, toe. ‘Omdat we van begin tot eind de vertrouwde adviseur van de verkopende ondernemer zijn, weet je als ondernemer wie je kunt bellen. We staan in het proces altijd voor de ondernemers klaar. Je doet een deal met een toe-

gewijd dealteam dat alle *ins* en *outs* van jouw bedrijf kent.’ Derks en Mulder, beide opgeleid tot Register Valuator, hebben de ervaring dat ze gedurende dat proces zo nu en dan de ‘belangrijkste persoon in het leven van de ondernemer’ zijn.

Dat koffiemoment is dan ook het eerste wat doorgaans volgt na het gebruik van de tool. Derks: ‘Naar aanleiding van het waarderingsresultaat in de tool gaan we persoonlijk in gesprek over de gewenste uitkomst van de verkoop.’ In de huidige verkopersmarkt is nog altijd veel mogelijk, vindt hij. ‘Het hangt ervan af hoe een koper naar het bedrijf kijkt. Kijkt hij vanuit een rendementsoogpunt? Of ziet hij een strategische deal, een aankoop die voor hem het probleem oplost waar hij mee zit?’ Dat laatste kan de prijs behoorlijk doen oplopen. Als voorbeeld schetst Derks een recente transactie: een onderneming met een sterk internationaal distributienetwerk in een nichemarkt. ‘Er waren meerdere geïnteresseerden. Voor de uiteindelijke koper bood de onderneming precies de oplossing voor het probleem dat zij hadden, namelijk de logistieke mogelijkheden om producten over de wereld te verspreiden in die nichemarkt.’ Een perfecte match, stelt Derks, die benadrukt dat ook dat invloed heeft op de waarde van een onderneming.

Droomkoper vinden

De vraag is natuurlijk hoe verkopers voor

hun onderneming zo’n goede match vinden. Daar is vooraf niet altijd op te sturen, een groot voordeel van Marktlink is de interne kennisuitwisseling tussen de 90 medewerkers die dagelijks actief zijn met transacties in Nederland, België en Duitsland en daardoor over een enorm netwerk beschikken.

Volgens Mulder hangt de aantrekkelijkheid van de onderneming niet alleen af van omvang, winstgevendheid en branche, maar ook van het type koper en de locatie. ‘Onlangs hebben we de verkoop van een metaalbewerkingsbedrijf begeleid in Noordoost-Nederland. Strategische kopers haakten af omdat de onderneming sterk afhankelijk was van de verkoper en hij wilde bij voorkeur zo kort mogelijk aanblijven. De zoektocht naar een MBI-kandidaat verliep stroef, mede doordat de onderneming in een dunbevolkt gebied ligt. Uiteindelijk hebben we een mooie deal kunnen realiseren met een MBI’er. Over het algemeen betalen die niet de hoofdprijs.’ Toch zijn de gemiddelde multiples een bruikbare indicatie, vindt Derks, die benadrukt dat veel kopers in de praktijk vaak generalistisch naar de prijsindicaties kijken. Volgens Derks en Mulder is de huidige markt nog onverminderd een verkopersmarkt, mede doordat er nog veel geld op de plank ligt bij investeerders. ‘Menig ondernemer heeft al eens met een private equity-partij aan tafel gezeten.’



Willem Mulder

Niek Derks

‘Je kunt je rijk rekenen in een spreadsheet, maar het is veel relevanter wat de markt bereid is om te betalen’

Private equity-kopers

Veel private equity-kopers kopen bedrijven omdat ze baat hebben bij het kralenrijen van ondernemingen in een bepaalde sector. Na het samenvoegen van schakels in de productieketen of het vergroten van marktaandeel verkopen zij de uit die deals voortgekomen geïntegreerde ondernemingen weer door. Derks: ‘Bijvoorbeeld in digitale marketing en kinderopvang zien we momenteel veel kopende private equity-partijen.’ Mulder: ‘En in het werkplekbeheer, in de kantoor-automatisering en de uitzendmarkt.’

Ook onder strategische kopers bespeuren Derks en Mulder een opvallende trend: kopers nemen steeds vaker bedrijven die buiten hun eigen markt actief zijn. Mulder: ‘Installateurs bewegen bijvoorbeeld meer richting beveiligers. Zakelijke dienstverleners bewegen richting digitale ondernemingen. En makers en dienstverleners gaan vaker samen. Grote ondernemingen willen alles kunnen aanbieden. Er ontstaan in veel sectoren meer totaalleveranciers.’

Een waardebeoordeling is dus goed voor een eerste oriëntatie, maar het is slechts

een begin. Mulder: ‘Een waardering is subjectief en rolt uit een spreadsheet, ons doel is om met een goed en creatief plan de ideale koper te vinden die ook daadwerkelijk wil betalen.’ Derks benadrukt dat een gezonde prijs voor een onderneming tot stand kan komen als er meerdere biedingen worden gedaan. ‘Eén bod is geen bod. Pas bij twee of drie bieders kun je goed bepalen of een prijs en bijbehorende voorwaarden interessant zijn.’

Meer informatie www.marktlink.nl

‘In conflictsituaties is een deskundige valuator in ieders belang’

Waardebepalingen zijn soms noodzakelijk: denk aan toe- of uittreding, schade of in het geval van een echtscheiding. Wie daarmee te maken heeft, kan maar beter een deskundige specialist inschakelen voor de waardering van de onderneming, vindt Geert Slopsema van Solid Valuation.

Wie zich met waardebeoordelingen van ondernemingen bezig houdt, doet dat in een veelheid van situaties. Denk aan fusies en overnames, maar ook aan conflictsituaties zoals de uittreding van een aandeelhouder of een echtscheiding. *Geert Slopsema* doet het allemaal. Hij runt de in Almelo gevestigde boutique Solid Valuation. Slopsema, die zijn bedrijf in 2010 oprichtte, is Register Valuator en wordt veelal ingeschakeld bij waarderingen van ondernemingen in conflictsituaties. Die waardebeoordelingen voert hij uit als partijdeskundige, maar ook als onpartijdige deskundige in opdracht van partijen zelf of in opdracht van rechtbanken als gerechtelijke deskundige. In veel gevallen is het proces dan al een eind gevorderd. Maar de belangen lopen altijd uiteen: de ene partij heeft belang bij een hoge waardering, de ander bij een lage.

Deskundigheid

In dergelijke conflictsituaties biedt het inschakelen van een neutrale waarderingsspecialist voordelen. In de praktijk zijn beide partijen vaak voorzien van een of meerdere adviseurs die elk hun idee hebben over de waarde van de onderneming. In de praktijk spelen die adviseurs vaak spelletjes, stelt Slopsema. Zo claimt de adviseur van de ene partij meestal dat

het bedrijf niets waard is, terwijl de adviseur van de andere partij een hoge waarde aan de onderneming toekent. ‘Heel begrijpelijk, maar niemand schiet er iets mee op. Het kost alleen veel tijd en geld en de kans op een deal wordt alleen maar kleiner.’ Dat vindt Slopsema een ongewenste situatie. ‘Een gedegen waardebeoordeling, uitgevoerd door een deskundige valuator is daarom in ieders belang.’

In de praktijk staan er geregeld inconsistenties in partijdige rapporten. Slopsema geeft een voorbeeld van een rapport van een partijdige adviseur, dat hij ooit ontving. ‘Daarin werd betoogd dat de desbetreffende onderneming volledig afhankelijk was van de dga én dat daar een hoge risico-opslag tegenover stond. Op diezelfde pagina las ik dat het moeilijk was voor die onderneming om een hogere omzet te realiseren omdat de dga de afgelopen drie jaar arbeidsongeschikt was. Dat kan natuurlijk niet tegelijk waar zijn.’

Slopsema geeft nog een praktijkvoorbeeld. ‘Stel dat een onderneming voor 40 procent van zijn omzet leunt op één afnemer. Dan is het wegvallen van die klant natuurlijk een risico. De waardering van dat bedrijf zonder die ene grote klant is dan voor mij de ondergrens van de waarde van het bedrijf.’ Reken je echter lukraak met risicopercentsages, zo betoogt Slopsema, dan kun je zonder het te mer-

ken onder die grens uitkomen. ‘Dit zou impliceren dat de onderneming zonder die klant meer waard zou zijn dan met die klant.’ Om dezelfde reden houdt Slopsema niet van het waarderen op basis van multiples. ‘Ik heb een metaalbewerkingsbedrijf gewaardeerd dat sinds de oprichting, drie jaar eerder, jaarlijks gemiddeld een EBITDA van 800.000 euro realiseerde. Een concurrerend metaalbewerker realiseerde ook die EBITDA, maar bestond al twaalf jaar. Met de multiple-methode kom je op dezelfde waardering uit. Maar doe mij maar die onderneming van drie jaar oud, want waarschijnlijk zijn de machines van die onderneming nog lang niet aan vervanging toe.’ Slopsema hanteert multiples alleen achteraf, ‘als een soort *sanity check*’.

Heldere onderbouwing

‘Er wordt veel professioneler nagedacht over de toegepaste waarderingsmethode dan voorheen. Echter, soms zie ik dat adviseurs schrijven dat ze bij gebrek aan een prognose geen Discounted Cashflow-methode kunnen toepassen. En dan passen ze alsnog een andere methode toe, bijvoorbeeld op basis van de gemiddelde winst van de afgelopen drie jaar.’ Slopsema onderstreept dat dat natuurlijk ook een prognose betreft. ‘Die kun je prima in de Discounted Cashflow-methode opne-



Geert Slopsema

‘Als de lezer van mijn rapportage begrijpt hoe ik bij mijn waardering ben gekomen, dan kan hij alsnog vinden dat ik te laag of te hoog zit met bepaalde uitgangspunten of veronderstellingen, maar dan heeft hij in elk geval vrede met het proces’

men.’ Niet alle ondernemers maken prognoses en dus hebben ze die niet op een presenteerblaadje. Ook in dat geval vindt Slopsema dat er dan te snel wordt geconcludeerd dat een prognose dan ook niet gemaakt kan worden. ‘De meeste ondernemers hebben echt wel een verwachting van de toekomstige prestaties. Alleen staat deze niet altijd op papier.’

Een gedegen onderbouwing die helder is omschreven beschouwt Slopsema als de kracht van een onpartijdige valuator. Het gaat bij het waarderen van ondernemingen dan ook niet om de rekenkundige exercitie, maar om het begrip van de bedenering achter een waardering. ‘Als de lezer van mijn rapportage begrijpt hoe ik bij mijn waardering ben gekomen, dan

kan hij alsnog vinden dat ik te laag of te hoog zit met bepaalde uitgangspunten of veronderstellingen, maar dan heeft hij in elk geval vrede met het proces. Als ik dat goed heb kunnen uitleggen, dan heb ik mijn werk goed gedaan.’

Meer informatie www.solidvaluation.nl

‘Met een snelle waardering op een bierviltje kom je niet tot een vergelijk’

Ondernemers die in een conflictsituatie de register valuator niet vroeg bij het proces betrekken, dreigen zichzelf in de voet te schieten. Dat vindt Chris Denneboom, partner bij het in waarderingen gespecialiseerde kantoor ValuePro. ‘Dat bespaart aanzienlijk in de kosten.’

Zes jaar geleden richtte *Chris Denneboom* ValuePro op. Inmiddels zijn *Jeroen de Heer* en *Peter Laan* ook partner bij dit kantoor. De Haarlemse valuationspecialist is een nicheboutique, gespecialiseerd in waarderingen bij geschillen, fiscale kwesties, impairment en value-based management. ‘In onze praktijk is doorgaans geen sprake van een vrije markttransactie. Dus moet een onafhankelijk specialist een onderbouwde waardering geven.’

Hoewel de zaken uiteenlopen, gaat het volgens De Heer in de kern om het maken van een goede toekomstprognose. ‘Dat is het hart van een ondernemingswaardering. Daarvoor moet je analyseren wat er gebeurt in de markt. Daar moet je de onderneming leren kennen en afleiden wat een logische toekomstverwachting kan zijn.’ De waardering zelf is een rekensom, die ‘op een bierviltje te maken valt’, stelt hij. ‘Maar wat je erin stopt, is belangrijk. Daarin gaan wij als register valuatoren verder dan de meeste andere dienstverleners. Wij zoeken de kern.’ Doorgaans is het heikele punt het toekomstige rendement dat de onderneming zal maken. ‘Dat rendement staat natuurlijk niet vast. Je houvast is het verleden, maar in voorgaande jaren vind je goede en slechte resultaten.’ Voer voor discussie dus. Betrokkenen zijn vaak geneigd terug te

grijpen op gegevens die hun argumenten in het geschil kracht bijzetten.

Vroeg in het proces

Juist daarom adviseert Laan ondernemers die in een conflictsituatie zijn beland – onenigheid tussen vennoten, een echtscheiding of een zakelijk conflict – om vroeg in het proces een valuator in te schakelen. ‘Vaak proberen partijen het zelf op te lossen. Dan kom je al gauw in de loopgraven terecht. Weersta de neiging om een bekende partij, zoals de huisaccountant of een vriend van de familie, in te schakelen. Die hebben doorgaans een belang bij een van de partijen – en dat kan hun analyse vertroebelen.’ Huisaccountants dienen vanuit gedrags- en beroepsregels hun onafhankelijkheid te bewaken. In dergelijke kwesties heeft de huisaccount dan ook de schijn tegen, met zijn belang om de voortzettende aandeelhouder te steunen. Ook worden soms adviseurs betrokken die niet gewend zijn om bij geschilwaarderingen betrokken te zijn, en die bewust of onbewust, het oor teveel naar de opdrachtgever laten hangen. Die partijdigheid kan aantrekkelijk lijken, maar in een conflictsituatie werkt het vroeg of laat tegen je, stelt Laan.

Naast het partijdigheidsprobleem is er nog een nadeel aan het inschakelen van een bekende partij – de zorgvuldigheid

van de waardering. Denneboom: ‘Huisaccountants, advocaten of fiscalisten zijn geen specialisten op het gebied van bedrijfswaardering. Dat maakt dat ze vaak rekenen met gemiddelden en benchmarks. Daarmee slaan ze soms de plank mis. Juist in een precaire situatie heeft iedereen belang bij een grondige en deskundige waardering.’ Ook de aard van het conflict beïnvloedt de opdracht. Volgens Denneboom hoeft er in de praktijk soms geen volledige waardering van de onderneming te worden gedaan. ‘Soms is het verstandiger dat we ons toespitsen op die aspecten waar het geschil om draait. Recent hadden wij een geval waarbij de ene aandeelhouder de andere moest uitkopen. Zij waren het in grote lijnen eens over de prognose. Zij verschilden slechts van mening over een specifiek onderdeel van de omzet – hun afzonderlijke prognoses van de onderliggende bezettingsgraad verschilden fors. In onze waardering hebben wij ons dan ook beperkt tot een analyse van dat specifieke pijnpunt. Dat maakte ons advies voor beide partijen beter te verteren.’

Tegenwoordig weten de meeste advocaten en accountants dat ze bij register valuatoren moeten zijn voor een deskundige en onafhankelijke waardering, merkt Denneboom, die tevens secretaris is van het Nederlands Instituut van Register



Peter Laan

Joke Oud

Jeroen de Heer

Chris Denneboom

‘Juist in een precaire situatie heeft iedereen belang bij een grondige en deskundige waardering’

Valuators, de beroepsvereniging. Hij tipt dan ook onafhankelijke deskundigen bij de opdrachtformulering te betrekken. ‘Dat bespaart je een heleboel ellende in het proces, maar ook in de kosten.’

Economische schade

Het merendeel van de zaken die ValuePro aanneemt, betreffen geschilwaarderingen. Maar geregeld wordt ValuePro ook ingeschakeld voor claims van geleden economische schade. ‘Een ondernemer met een meubelzaak bijvoorbeeld, had een exclusieve dealerovereenkomst. De fabrikant schond die exclusiviteit, wat die winkel schade berokkende. Maar hoe-

veel?’ Doorgaans loopt in dergelijke gevallen al een rechtszaak over de vraag of er überhaupt sprake is van een overtreding. Laan: ‘De leverancier vond van niet, de winkelier van wel. Toen de rechter dat bevestigend oordeelde, startte de procedure, over de precieze omvang van de omzetzijding en de daaruit voortvloeiende schade. Na tien jaar ontving de ondernemer vergoeding voor de geleden schade.’

Denneboom vult aan dat het ook in dergelijke gevallen wijs is om een register valuator vroeg in het proces te betrekken. De omvang van de schade hangt in belangrijke mate af van de juridische context van de aansprakelijkheid voor de schade. ‘Het

komt wel eens voor dat een schadekwestie voorgelegd wordt en dat economische schade hoger is dan waar het vonnis over de aansprakelijkheid ruimte voor laat. Voordat een advocaat gaat procederen is het raadzaam om te overleggen met een register valuator. Samen kan dan gekeken worden naar de causaliteit. Zo kan worden bepaald op welke grondslagen de schadevordering wordt voorgelegd aan de rechtbank. Een goed samenspel tussen advocaat en register valuator zorgt ervoor dat er geen kansen worden gemist in een dergelijke procedure.’

Meer informatie www.valuepro.nl

‘De echte winst zit in een goede voorbereiding op verkoop’

Ondernemers die hun onderneming willen verkopen, doen er goed aan zich ruim vooraf voor te bereiden. In drie jaar vallen veel mogelijke hobbels voor een overdracht goed weg te werken, vinden Rob Neggers en Laurent Degroote van De Beemd Corporate Finance in Eindhoven.

In de Beemdstraat, die vanuit Eindhoven westwaarts richting Veldhoven loopt, staat het kantoor van De Beemd Corporate Finance. Het kantoor heeft sterke regionale wortels. *Rob Neggers* richtte het kantoor in 2015 op als joint-venture met de in hetzelfde pand gevestigde Govers Accountants, dat 180 medewerkers telt. De corporate finance-boutique is gericht op mkb-ondernemers van een half tot honderd miljoen euro omzet, maar profiteert ook van de hightech-economie die deze brainport-regio kenmerkt. Partner *Laurent Degroote* - zelf opgeleid tot elektrotechnisch werktuigbouwkundige in Leuven - doet geregeld werk voor digitale start-ups en scale-ups. ‘Altijd maatwerk, de bedrijfshistorie opvragen heeft geen zin. Je moet deze jonge, ambitieuze en snelgroeïende ondernemingen van binnen kunnen begrijpen.’

Applicaties voor waarderingen

Neggers leerde Degroote kennen toen De Beemd Corporate Finance een intensieve samenwerking aanging met accountantskantoor Govers waar Degroote werkzaam was. Inmiddels kan De Beemd Corporate Finance alle diensten bieden die van een allround boutique mogen worden verwacht. Het kantoor heeft niet alleen een register valuator, een data-analist en corporate finance-consultants in dienst, ook is een eigen bedrijfsjurist bij het kantoor werkzaam en via het zusterbedrijf heeft men de beschikking over ervaren fiscale ad-

viespartners en toegang tot due diligence-onderzoeken. De Beemd is bovendien verregaand gedigitaliseerd, met eigen applicaties voor de bedrijfswaarderingen en het opstellen van realistische toekomstramingen. Degroote: ‘We hebben ook een handige webapplicatie voor onze liquiditeitsanalyses. Met een nauwkeurige raming van de kasstroom kunnen we nauwkeurig calculeren hoeveel financiering de onderneming daadwerkelijk nodig heeft.’

De applicaties helpen ook bij wat Neggers en Degroote het belangrijkste advies vinden dat ze aan ondernemers willen geven: bereid je goed voor op een overdracht. Transacties komen het beste tot hun recht als mkb-ondernemers hun onderneming tijdig gereedmaken. Degroote: ‘Zo kun je de transactieprijs en het verkoopproces optimaliseren. Tijd is nodig om te zorgen dat de ondernemer maximale controle over zijn onderneming krijgt.’

Neggers voegt toe: ‘Vaak is voor een verkoop de structuur van een onderneming ongelukkig: met een holding, een aparte vennootschap voor vastgoed en een aparte vennootschap voor de werkmaatschappij. Maar met een verstandige structuur kun je bijvoorbeeld voorkomen dat bij verkoop overdrachtsbelasting moet worden betaald voor delen van de onderneming.’ Neggers geeft aan dat een termijn van drie jaar doorgaans voldoende is om de meest ingewikkelde drempels voor verkoop weg te werken.

Onafhankelijke kasstroom

Een goede voorbereiding van de adviseur kan niet alleen voor een gunstigere transactiewaarde zorgen, het kan ook het afketsen van een deal voorkomen. Neggers: ‘Als je in een memorandum bepaalde verwachtingen presenteert en de koper daarop zijn aanvankelijke bieding baseert, dan kan het gebeuren dat er bij het boekenonderzoek cijfers niet blijken te kloppen, of er zelfs lijken uit de kast vallen. Elk probleem dat bovenkomt, drijft de prijs naar beneden. Blijkt er ineens een claim te liggen bij het bedrijf, dan kan een koper zelfs afhaken.’

Een voorbeeld van wat die voorbereiding kan betekenen, is de ervaring die Neggers en Degroote hadden met een machinebouwer voor de fruitindustrie. Neggers: ‘Echt Hollands Glorie, een mooi bedrijf dat veel aan wereldwijde export doet. Echter, doordat de ondernemers, alvorens ons te contacteren om een opvolger te zoeken, nog niet hadden nagedacht over verkoop, waren de kasstromen nog zeer afhankelijk van de directie.’ Degroote vult aan: ‘Vooral bij ondernemingen met twintig tot dertig medewerkers blijkt vaak dat de ondernemer de voornaamste bron van omzet is.’

Een geschikte opvolger vonden zij op de Nationale Overname Dag: een investeerder met een manager, die via een management-buy-in-traject de overname soepel deden verlopen. ‘Iedereen blij, door het mbi-traject was genoeg tijd gecreëerd om



Laurent Degroote

Rob Neggers

‘Als wij een onderneming te koop aangeboden krijgen, bekijken wij de toekomstverwachting met de nodige scepsis’

de kasstromen onafhankelijk te maken van de verkopers en door onze voorbereidende analyse is het proces voor alle betrokkenen soepel verlopen.’

Opkomst van pre-exit

De Beemd Corporate Finance heeft ook een financiële-rapportagetool ontwikkeld waarmee het toekomstprognoses kan maken. Door dit proces te digitaliseren zijn die prognoses realistischer, stelt Neggers. ‘Als wij een onderneming te koop aangeboden krijgen, bekijken wij de toekomstverwachting met de nodige scepsis. Vaak groeit de toekomstige omzet in de vorm van een hoc-

keystick.’ Soms kan dat kloppen, maar dan zal daar wel een degelijke onderbouwing aan ten grondslag moeten liggen, vindt Degroote: ‘Geïnteresseerde kopers van een van de ondernemingen die wij ondersteunen, krijgen rapportages met toekomstverwachtingen op basis van ramingen die eerder wel zijn uitgekomen. Dat maakt onze prognoses betrouwbaarder voor koper en verkoper.’

Een trend die Neggers en Degroote opvalt, is de opkomst van de pre-exit. ‘Investerders zijn op zoek naar nieuwe vormen van rendement maken. Steeds vaker bundelen ze hun vermogen in een investoerdersgroep. Daarmee investeren ze in

een holdingmaatschappij waarin zij als groep een minderheidsbelang nemen. De ondernemer die zijn onderneming onderbrengt in die vennootschap, blijft meerderheidsaandeelhouder, maar verzilvert wel vast een deel van zijn bedrijfswaarde.’ Neggers benadrukt dat De Beemd ook geregeld als ‘spin in het web’ optreedt. De contacten met ondernemers en kredietverstrekkers en investeerders die de boutique heeft, helpen daarbij. ‘Ons kantoor staat goed bekend in de markt.’

Meer informatie
www.debeemd.com

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

PRODUCENT LUXE AZIATISCHE VERSPRODUCTEN

Profielnummer 27592

Omzet 3,65 mln

Productie- en handelsbedrijf aan B2B en B2C

TECHNISCHE HANDELSONDERNEMING

Profielnummer 27591

Omzet 0,3 mln

Speciaal producten voor de houtverwerken-de industrie

INTERIEURBOUWBEDRIJF

Profielnummer 27587

Omzet 6,7 mln

Gespecialiseerd in oplossingen voor het interieur

PRODUCTIEBEDRIJF/MACHINEFABRIEK

Profielnummer 27584

Omzet 3,0 mln

In de regio Amsterdam

GOEDLOPENDE BSO

Profielnummer 27583

Omzet 0,1 mln

BSO-locatie aan de rand van de Veluwe

ONDERNEMING IN DISTRIBUTION VAN SOFTWARE

Profielnummer 27582

Omzet 0,5 mln

Voor hoge beschikbaarheid en bescherming van applicaties

ELEKTROTECHNISCH DIENSTVERLENER VOOR DE INDUSTRIE

Profielnummer 27575

Omzet 9,0 mln

Koploper in branche

TOUR OPERATOR – ACTIEVE GROEPSREIZEN

Profielnummer 27574

Omzet 4,75 mln

Dynamisch en actief familiebedrijf

SCHOONMAAK- EN GLAZENWASSERSBEDRIJF IN TWENTE

Profielnummer 27560

Omzet 0,25mln

Met trouw klantenbestand

DETACHEERDER BINNEN HET SOCIAAL MAATSCHAPPELIJK DOMEIN

Profielnummer 27556

Omzet 4,6 mln

Gevestigde en veelzijdige specialist

TRANSPORTBEDRIJF MET SPECIALISME IN DE BOUWSECTOR

Profielnummer 27555

Omzet 3,85 mln

Stabiel en financieel gezond bedrijf

LEVERANCIER VAN MEDISCHE (BEHANDEL)APPARATEN

Profielnummer 27553

Omzet 0,7 mln

Onderneming met aantrekkelijk business model

BEDRIJF IN ZAKELIJKE FINANCIERINGSDIENSTEN

Profielnummer 27552

Omzet 0,4 mln

Geoliede machine met 2 FTE (naast DGA's)

ONTWERP- EN PRODUCTIEBEDRIJF VAN HOOGWAARDIGE TAPIJTEN

Profielnummer 27549

Omzet 1,2 mln

Design en materialen maatwerk

TAXI BOOKING PLATFORM

Profielnummer 27547

Omzet 1,8 mln

Onderneming met een CAGR van 110% tussen 2013-2018

GESPECIALISEERD LEDEWAREN FABRIKANT

Profielnummer 27542

Omzet 0,35 mln

Werkt seriematig en met stukproductie

SCHOONMAAKBEDRIJF IN REGIO AMSTERDAM

Profielnummer 27540

Omzet 0,1 mln

Gespecialiseerd in hotelschoonmaak

DUURZAAM REGIONAAL INSTALLATIEBEDRIJF

Profielnummer 27538

Omzet 2,0 mln

Schaalbaar bewezen onderscheidend businessmodel

CADEAUWINKEL MET WEBSHOP EN FYSIEKE WINKEL

Profielnummer 27537

Omzet 0,4 mln

Buitenkans voor de startende ondernemer

MAKELAARSKANTOOR IN ZEEUWS-VLAANDEREN ZOEKT PARTICIPATIE

Profielnummer 27535

Omzet 0,5 mln

MBI of strategische uitbreiding van een ander makelaarskantoor

FAST-FASHION WEBSHOP IN VROUWENKLEDING (JURKJES.COM)

Profielnummer 27533

Omzet 0,7 mln

Met ruim 800 top 10 posities in Google

ANTWERPS MODEMERK IN ACTIVEWEAR

Profielnummer 27530

Omzet 0,1 mln

Voor internationale uitrol/sales

FOOD PRODUCTIEBEDRIJF ZOEKT GROEI INVESTEERDER/ FINANCIER

Profielnummer 27523

Omzet 1,8 mln

Sterk in innovatieve concepten en trends

GOEDLOPEND LEISURE CENTRUM

Profielnummer 27519

Omzet 0,2 mln

Zeer goede reputatie en volop groei mogelijkheden

SPECIALIST IN VERSCHILLENDE FOOD-NICHES

Profielnummer 27516

Omzet 9,5 mln

Voedingsspecialist levert verschillende producten in specifieke food-niches

RECRUITMENT- EN VACATUREBANK VOOR DUURZAME BEDRIJVEN

Profielnummer 27497

Omzet 0,1 mln

Onderneming op zoek naar een strategische partner

BUREAU IN AGRESSIETRaining

Profielnummer 27493

Omzet 0,25 mln

Actief in Nederland en België

PRODUCTIEBEDRIJF MATRASSEN

Profielnummer 27491

Omzet 0,35 mln

Sterk in specifieke toepassingen

KINDEROPVANGORGANISATIE MET 3 VESTIGINGEN IN ZUIDOOST-NEDERLAND

Profielnummer 27485

Omzet 1,4 mln

Betrouwbaarheid, kwaliteit en flexibiliteit

BLOEMENSPECIAALZAAK MET 2 VESTIGINGEN

Profielnummer 27478

Omzet 0,3 mln

Midden- en hoge segment, abonnementen, groeipotentie

SANITAIRSPECIAALZAAK EN TEGELZETBEDRIJF

Profielnummer 27477

Omzet 1,5 mln

Structureel winstgevend, goede spreiding B2B en B2C

LEIDENDE DISTRIBUTEUR VAN AUTOMOTIVE EQUIPMENT

Profielnummer 27472

Omzet 0,3 mln

Diverse strategische samenwerkingen met bekende leveranciers

LANDELIJK OPEREREND AFBOUWBEDRIJF

Profielnummer 27467

Omzet 10,6 mln

Gespecialiseerd in alle voorkomende afbouw- en stukwerkzaamheden

ADMINISTRATIEKANTOOR MIDDEN-NEDERLAND

Profielnummer 27465

Omzet 0,35 mln

Investeerder/partner gezocht voor administratiekantoor

TRENDY WINKEL IN DAMESKLEDING EN LIFESTYLE ARTIKELEN

Profielnummer 27463

Omzet 0,5 mln

In hartje Maastricht

FABRIKANT 3D PRINTERS

Profielnummer 27459

Omzet 2,0 mln

Zoekt strategische partner voor versnelling wereldwijde expansie

GGZ ZORGONDERNEMING

Profielnummer 27452

Omzet 1,7 mln

2e-lijns GGZ-instelling met een sterke regionale marktpositie

BUREAU VOOR RE-INTEGRATIE, OUTPLACEMENT EN LOOPBAANBEGELEIDING

Profielnummer 27451

Omzet 1,2 mln

Stabiel, groeiend, winstgevend

ADVIESBUREAU IN CRYPTO BELEGGEN

Profielnummer 27442

Omzet 0,28 mln

Hoge kennis cryptocurrencies

INTERNATIONALE GROOT-HANDEL IN FIETS-ONDERDELEN

Profielnummer 27441

Omzet 3,56 mln

Groeiende internationale markt (nichemarkt)

IMPORTEUR & SPECIALIST IN RVS LUCHTBEHANDELINGS-SYSTEMEN

Profielnummer 27440

Omzet 2,0 mln

Zeer sterk merk exclusiviteit in de Benelux

GROOTHANDEL PROFESSIONELE SCHOONHEIDSSPECIALISATIE

Profielnummer 27435

Omzet 0,2 mln

Met exclusief distributiecontract, bedrijf met veel groeipotentie binnen de EU

KINDERDAGVERBLIJF MET UNIEK EN BEWEZEN CONCEPT

Profielnummer 27434

Omzet 0,3 mln

Mogelijkheden tot verdere uitbreiding

AUTOVERHUUR BEDRIJF

Profielnummer 27431

Omzet 2,25 mln

Met onderscheidende gelieerde activiteiten

BOVAG AUTOBEDRIJF / GARAGEBEDRIJF

Profielnummer 27419

Omzet 0,4 mln

Met werkplaatsformule en occasion in Midden-Nederland

ONDERNEMING IN BEVEILIGING EN TELECOM

Profielnummer 27417

Omzet 0,8 mln

Met vaste onderhoudscontracten

FABRIKANT VAN LUXE HONDENKUSSENS

Profielnummer 27416

Omzet 0,4 mln

Actief in de B2B & B2C markt

INNOVATIEVE GEPATENTEERDE PRODUCTEN VOOR IN DE BOUW

Profielnummer 27404

Omzet 2,5 mln

Toepasbaar in de bouwsector in nieuwbouw en renovatie

vraag&aanbod

selectief overzicht van de bedrijfsprofielen op www.brookz.nl

SPECIALIST IN ELEKTRISCHE VOERTUIGEN

Profielnummer 27399

Omzet 0,3 mln

E-bikes, e-scooters, aangepaste e-bikes, scootmobiel

LEVERANCIER IN REFURBISHED TELECOM

Profielnummer 27395

Omzet 5,9 mln

Snelgroeiend bedrijf in refurbished consumentenelektronica

PRODUCTIE- EN HANDELSBEDRIJF IN ELEKTRONISCHE MUZIEKVERSTERKING

Profielnummer 27378

Omzet 0,15 mln

Zelf ontwikkelde en deels gepatenteerde producten

IT DIENSTVERLENER/ DETACHEERDER - GESPECIALISEERDE UNIEKE POSITIE

Profielnummer 27373

Omzet 3,0 mln

Werkplek Beheer, Technisch Applicatie Beheer, Applicatie Packaging, Training Center

UNIVERSEEL AUTOBEDRIJF MET WEBPLATFORM

Profielnummer 27372

Omzet 4,75 mln

Gespecialiseerd in Financial Lease en in het bezit van een webplatform

CRYPTOCURRENCY AANBIEDER

Profielnummer 27370

Omzet 032 mln

Cryptobedrijf met diverse fysieke Bitcoin ATM locatie's

VERPAKKINGSBEDRIJF

Profielnummer 27363

Omzet 2,0 mln

Contractverpakker in specifiek marktsegment

ONLINE PLATFORM AUTOBRANCHE

Profielnummer 27353

Omzet 0,15 mln

Omzet uit verkoop van data & affiliate marketing inkomsten

AUTOPOETSBEDRIJF

Profielnummer 27348

Omzet 0,82 mln

Hoofdzakelijk B2B actief

ERP DIENSTVERLENER/ CONSULTANCY ORGANISATIE

Profielnummer 27336

Omzet 0,53 mln

Actief in de B2B markt binnen het MKB segment

WEBSHOP IN VERKOOP VAN MESTSTOFFEN & TUIN- EN LAND GERELATEERDE PRODUCTEN

Profielnummer 27329

Omzet 0,15 mln

Goedlopende webwinkel met vaste klantenkring

VERSTREKKER VAN ENERGIELABELS VOOR BEDRIJFS-OG

Profielnummer 27328

Omzet 1,3 mln

Intelligente online marketing en een landelijke dekking van gecertificeerde inspecteurs

ONDERWIJS ADVIES BUREAU

Profielnummer 27318

Omzet 0,88 mln

Innovation, change & leadership

ONDERNEMING ACTIEF IN BEWINDVOERING

Profielnummer 27315

Omzet 0,27 mln

Gevestigd in Noord-Brabant

INSTALLATIEBEDRIJF IN VERWARMING, KOELTECHNIEK EN DUURZAME ENERGIE TECHNIEK

Profielnummer 27309

Omzet 0,85 mln

Een loyale kring van vaste zakelijke en particuliere opdrachtgevers

WEBSHOP MET HOGE KWALITEIT ARTPRINTS IN GELIMITEERDE OPLAGE

Profielnummer 27298

Omzet 0,1 mln

E-commerce startup zoekt groeikapitaal (B2C, B2B)

PROJECTINRICHTER IN LEGGEN VAN VLOEREN EN PLAATSEN VAN RAAMDECORATIES

Profielnummer 27295

Omzet 1,3 mln

Gespecialiseerd bedrijf met ervaren werknemers

GOEDLOPENDE EN VOLLEDIG GECERTIFICEERD ASBESTSANERINGSBEDRIJF

Profielnummer 27291

Omzet 0,9 mln

Asbestverijderingsbedrijf met 6 man personeel

INNOVATIVE ONLINE MENTAL HEALTHCARE PROVIDER

Profielnummer 27289

Omzet 3,0 mln

Scalable profitable growth in blue ocean market segment

B2B SAAS BEDRIJF IN AMSTERDAM

Profielnummer 27277

Omzet 1,0 mln

Op zoek naar ervaren investeerder dan wel mede-aandeelhouder

ADMINISTRATIE- EN ADVIESKANTOOR (ZZP EN MKB KLANTEN)

Profielnummer 27276

Omzet 0,42 mln

Midden-Nederland - meer dan 200 klanten - inclusief salarisverwerking

ONTSMETTINGSSPECIALIST - ONTSMETTINGSBEDRIJF

Profielnummer 27275

Omzet 0,75 mln

Actief in de agrarische sector en voornamelijk de pluimveector

PAYROLLORGANISATIE IN ZUID-HOLLAND

Profielnummer 27261

Omzet 1,0 mln

Payroll in non-profit sector

FULLSERVICE VERHUURBEDRIJF IN NICHEMARKT IN ZUID-NEDERLAND

Profielnummer 27258

Omzet 0,25 mln

Toeleverancier in evenementenbranche

SNELGROEIEND INTERIEUR- EN SIERRADENMERK

Profielnummer 27257

Omzet 0,61 mln

Op zoek naar strategische partner met kapitaal voor volgende groeifase

RETAIL BEDRIJF IN CONSUMENTEN ELEKTRONICA

Profielnummer 27230

Omzet 0,45 mln

Sterk geautomatiseerde en schaalbare operatie, actief in de B2B markt

Brookz werkt samen met ruim 350 partners, waaronder:



vraag&aanbod

selectief overzicht van de bedrijfsprofielen op www.brookz.nl

METAALBEDRIJF GESPECIALISEERD IN ENKELSTUKS

Profielnummer 27224

Omzet 0,9 mln

Kleinschalig, gespecialiseerd, vaste groep opdrachtovergevers

CONCEPT VOOR VERDUURZAMING VAN WONINGVOORRAAD ZOEKT GROEIKAPITAAL

Profielnummer 27220

Omzet 0,5 mln

Met onze producten kan ieder gebouw voor minder dan € 10.000 van het gas af

TRAININGSBUREAU ZOEKT GROEIKAPITAAL

Profielnummer 27218

Omzet 0,1 mln

Master franchise zoekt samenwerking

HOVENIERSBEDRIJF

Profielnummer 27215

Omzet 1,1 mln

Gevestigd in West-Brabant

METAALCONSTRUCTIEBEDRIJF VOOR DE BOUW VAN BEDRIJFSHALLEN

Profielnummer 27204

Omzet 3,0 mln

Gespecialiseerd in zowel nieuwbouw als renovatie

BREED GEORIËNTEERD OPLEIDINGSINSTITUUT

Profielnummer 27200

Omzet 0,3 mln

Breed pakket opleidingen en uiterst flexibele examineringsformule

COMMERCIEEL INSTALLATIEBEDRIJF IN EEN GROEIENDE MARKT

Profielnummer 27197

Omzet 1,85 mln

Specialist in klimaattechniek

REDERIJ AMSTERDAM

Profielnummer 27192

Omzet 0,4 mln

Sloepverhuur - Rondvaart bedrijf Amsterdam

CARAVAN- EN KAMPEERCENTRUM IN ZUID- HOLLAND

Profielnummer 27191

Omzet 2,2 mln

Kampeerwinkel met een breed assortiment

ONTWERPBUREAU VOOR LIVE COMMUNICATIE

Profielnummer 27046

Omzet 1,0 mln

Organisatie gericht op nationale en internationale B2B design projecten

DAMESMODEZAAK IN GROTE(RE) MATEN ZUID- HOLLAND

Profielnummer 27187

Omzet 0,28 mln

Regio Rotterdam

BOEK- EN KANTOORBOEKHANDEL

Profielnummer 27181

Omzet 0,4 mln

Al jaren een goed lopende winkel met naamsbekendheid

INTERIEURBOUWER MIDDEN- NEDERLAND

Profielnummer 27180

Omzet 0,9 mln

Specialist voor particulieren en scholen

ICT ONDERNEMING

Profielnummer 27173

Omzet 0,15 mln

Systeembeheer, VOIP, Supportdesk, Office365, Hardware

INTERNATIONAAL INTERIEURMERK

Profielnummer 27165

Omzet 1,0 mln

Jong bedrijf met veel potentie

ONDERNEMING IN PARTICULIERE ALARMSYSTEMEN

Profielnummer 27162

Omzet 0,13 mln

Recurring cashflow (ARR 130k) met 1000 klanten

INNOVATIEF COMMUNICATIEBUREAU

Profielnummer 27153

Omzet 0,19 mln

In online en offline communicatie

GROOTHANDEL IN BEDRIJFSKLEDING & RELATIEGESCHENKEN

Profielnummer 27144

Omzet 0,27 mln

Actief in B2B, vast en trouw klantenbestand

LANDELIJKE WOONWINKEL EN WEBSHOP IN NOORD-HOLLAND

Profielnummer 27141

Omzet 0,08 mln

Aan de rand van het centrum, onderscheidend in het aanbod

VERKOOPORGANISATIE VER- PAKKINGEN OP AGENTUREN- BASIS

Profielnummer 27100

Omzet 0,55 mln

Actief in de verpakkingsector

ONDERNEMING OP GEBIED VAN ECHTSCHIEDINGS- BEMIDDELING

Profielnummer 27090

Omzet 0,1 mln

Organisatie met goede naamsbekendheid

INTERNATIONAAL ACTIEF MEDIABUREAU

Profielnummer 27089

Omzet 0,6 mln

Nationaal en internationaal actief

KINDEROPVANGORGANISATIE MET GASTOUDERBUREAU

Profielnummer 27088

Omzet 1,0 mln

Kinderdagverblijf, peuterspeelzaal, gastouderopvang en buitenschoolse opvang

BEVEILIGINGSBEDRIJF (ALARM, TOEGANGSCONTROLE, BRAND EN ONDERHOUD)

Profielnummer 27087

Omzet 0,38 mln

Gevestigd in Zuid Holland, werkzaam met elektronische installaties

SOCIAL MEDIA ADVERTISING AGENCY

Profielnummer 27084

Omzet 1,5 mln

Zeer snel groeiende onderneming zoekt groeigeld

ONDERNEMING IN SCHOENEN MET ZORG

Profielnummer 27054

Omzet 0,3 mln

Met een mobiele winkel worden de klanten bezocht op hun woonlocaties

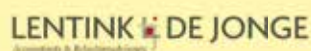
GROOTHANDEL, IMPORT, EXPORT RELATIEGESCHENKEN

Profielnummer 27049

Omzet 0,3 mln

Actief in de B2B markt

Brookz werkt samen met ruim 350 partners, waaronder:



horeca

BISTRO MET TERRAS EN (OPTIONELE) FEESTZAAL

Profielnummer 27586

Omzet 0,4 mln

Sfeervolle en instapklare bistro op centraal gelegen locatie te Sint-Gillis-Waas

MOBIELE BAR, FOODTRUCK & ONLINE BOEKINGSPLATFORM VOOR FOODTRUCKEVENTS

Profielnummer 27567

Omzet 0,15 mln

Opdrachten door heel Nederland (en België), dus niet gebonden aan standplaats

HOTEL-RESTAURANT-STEAKHOUSE MET TERRAS

Profielnummer 27539

Omzet 1,4 mln

Multifunctionele horeca exploitatie evt. met registergoed

EETCAFÉ IN AMSTERDAM-NOORD

Profielnummer 27495

Omzet Onbekend

Direct tegenover het winkelcentrum

HÉT (ENIGE) THEATER VAN TEXEL

Profielnummer 27490

Omzet 0,45 mln

Uniek pand in het culturele hart van Texel, Den Hoorn

HOTEL MET GOEDLOPEND RESTAURANT GELEGEN AAN DE KUST

Profielnummer 27461

Omzet 1,5 mln

Met 38 kamers op A1 locatie, gevestigd in Noord-Holland

ZEILSCHOOL MET EEN EVENEMENTENTAK

Profielnummer 27414

Omzet 0,1 mln

Snel groeiende watersportbedrijf

GOEDLOPENDE RESTAURANTKETEN IN DE RANDSTAD

Profielnummer 27398

Omzet 3,3 mln

Maak mooie groei door

BEKEND ITALIAANS RESTAURANT IN HET GOOI

Profielnummer 27323

Omzet 0,5

Overname / opvolging te bespreken

RESTAURANT/HOTEL IN DE KOP VAN OVERIJSSSEL

Profielnummer 27321

Omzet 0,28 mln

Mooi aubergeop goede locatie

CHARMANT HOTEL-RESTAURANT IN ZUID FRANKRIJK

Profielnummer 27307

Omzet 0,15 mln

Goed draaiend hotel-restaurant

HORECA TE HUUR BIJ A28 STRAND NULDE

Profielnummer 27264

Omzet 0,6 mln

Tot 500 m2 (reeds 500 m2 verhuurd)

SPELBEDRIJF WERKZAAM OP MEERDERE LOCATIES

Profielnummer 27139

Omzet 0,19 mln

Goede opgebouwde positie in Google

GROTE HORECAZAAK IN EXPLOSIEF GROEIEND EINDHOVEN

Profielnummer 26929

Omzet 0,58 mln

140 zitplaatsen, 120 terras, zeer lage huur

FESTIVAL- EN EVENEMENTENORGANISATIE

Profielnummer 26988

Omzet 0,23 mln

Zowel in- en outdoor evenementen

RESTAURANT MET BREDE FUNCTIE IN DE REGIO WALCHEREN-ZEELAND

Profielnummer 26419

Omzet 1,0 mln

Beschikt over een veelzijdig arrangement aan activiteiten

GRAND CAFÉ / RESTAURANT OP HET STRAND

Profielnummer 26475

Omzet 2,2 mln

Strandpaviljoen aan Noordzeestrand met uitzicht op strand en zee

GERENOMMEERD VIERSTERREN HOTEL

Profielnummer 26590

Omzet 1,5 mln

Exploitatie inclusief onroerend goed

HORECA-ONDERNEMING IN BRABANT MET DIVERSE UNIEKE ZALEN

Profielnummer 25271

Omzet 0,9 mln

Onroerend goed en inrichting up-to-date met bijzondere eye catchers

RESTAURANT OP A-1 LOCATIE IN HAARLEM

Profielnummer 22075

Omzet 0,6 mln

Beschikt over een goede naam

HORECA FACILITEIT VOOR OP MUZIEKFESTIVALS

Profielnummer 23684

Omzet 0,75 mln

Hip verkooppunt van alcoholisch/non alcoholische mixdranken

HOTELONDERNEMING

Profielnummer 20832

Omzet 0,5 mln

Ligging direct aan natuurgebied

HORECA ONDERNEMING

Profielnummer 22232

Omzet 0,8 mln

Propositie inclusief vastgoed

SHISHA LOUNGE

Profielnummer 23461

Omzet 0,25 mln

Centrum van Leiden

IT DIENSTVERLENER MET FOCUS OP HORECA

Profielnummer 23653

Omzet 0,24 mln

MBI in een dynamisch marktsegment

FAST-GROWING ONLINE DEAL PLATFORM

Profielnummer 23734

Omzet 1,0 mln

A scalable platform with an automated product feed system

B&B ANNEX GROEPSACCOMMODATIE VULKAANEIFEL (DUITSLAND)

Profielnummer 23928

Omzet 0,17 mln

Sfeer, comfort en luxe

Brookz werkt samen met ruim 350 partners, waaronder:



franchise

TAARTENWINKEL VLAARDINGEN | FRANCHISE

Profielnummer 27504

Omzet Onbekend

Gezocht wordt naar een ondernemende franchisenemer voor opvolging

FRANCHISE IN AMBACHTELIJKE CHOCOLADE ARTIKELEN

Profielnummer 27481

Omzet 0,35 mln

Gezocht: Franchisenemer voor nieuw te openen chocoladewinkel(s)

BEZORGRESTaurant ETten-LEUR | FRANCHISE

Profielnummer 27469

Omzet 0,2 mln

Geschikt voor MBI kandidaten

ESCAPEROOM 2.0 ZOEKT INVESTEERders

Profielnummer 27415

Omzet Onbekend

Uniek (franchise) concept in de groeiende leisurebranche

TABAkSPECIAALZAAK HELMOND | FRANCHISE

Profielnummer 27342

Omzet 0,45 mln

Bekend en vertrouwd winkelketen

TABAkSWINKEL OMGEVING BREDa | FRANCHISE

Profielnummer 27203

Omzet 0,45 mln

Unieke combinatie van producten en diensten

BIOLOGISCHE SUPERMARKT WINSCHOTEN | FRANCHISE

Profielnummer 27140

Omzet Onbekend

In het centrum gelegen met gratis parkeer-mogelijkheden

TWEEDEHANDSWINKEL VEENENDAAL | FRANCHISE

Profielnummer 27136

Omzet Onbekend

Inclusief webshop

TABAkSPECIAALZAAK UTRECHT | FRANCHISE

Profielnummer 27135

Omzet Onbekend

Met een moderne uitstraling

BEZORGRESTaurant OMGEVING ETten-LEUR | FRANCHISE

Profielnummer 27134

Omzet Onbekend

Jarenlange ervaring in succesvol onderne-men

SANITAIR WINKEL REGIO SNEEK | FRANCHISE

Profielnummer 27131

Omzet Onbekend

Uitstekende locatie op meubelboulevard

SANITAIR WINKEL KAATSHEUVEL | FRANCHISE

Profielnummer 27130

Omzet Onbekend

Gelegen bij grote winkelketens

SANITAIR WINKEL NOORD- HOLLAND | FRANCHISE

Profielnummer 27129

Omzet Onbekend

Gelegen op een woonboulevard

SANITAIR WINKEL APELDOORN | FRANCHISE

Profielnummer 27128

Omzet Onbekend

Gelegen op een boulevard

PIZZERIA EMMEN | FRANCHISE

Profielnummer 27127

Omzet 0,52 mln

Goede ligging

PATISSERIE OMGEVING ZWIJNDRECHT, ZUID-HOLLAND | FRANCHISE

Profielnummer 27125

Omzet Onbekend

Gelegen in een winkelcentrum

PATISSERIE OMGEVING UTRECHT | FRANCHISE

Profielnummer 27124

Omzet Onbekend

Goed te bereiken locatie

PATISSERIE OMGEVING NOORD- BRABANT | FRANCHISE

Profielnummer 27123

Omzet Onbekend

Gelegen in een winkelcentrum

PATISSERIE RIDDERKERK | FRANCHISE

Profielnummer 27122

Omzet Onbekend

Gelegen in hartje Ridderkerk

PATISSERIE/SNOEPWINKEL NIEUWERKERK AAN DEN IJSSEL | FRANCHISE

Profielnummer 27121

Omzet Onbekend

Gelegen in een winkelcentrum

KOFFIE- EN THEEZAAK ROERMOND | FRANCHISE

Profielnummer 27114

Omzet Onbekend

Unieke formule met drie functies

KOFFIE- EN THEEZAAK ARNHEM | FRANCHISE

Profielnummer 27113

Omzet Onbekend

Unieke formule met drie functies

KOFFIE- EN THEEZAAK AMSTERDAM | FRANCHISE

Profielnummer 27112

Omzet Onbekend

Unieke formule met drie functies

KUNSTSCHOOL ROTTERDAM | FRANCHISE

Profielnummer 27111

Omzet Onbekend

Teken- en schilderlessen voor volwassenen

BOUWMARKT REGIO ROTTERDAM | FRANCHISE

Profielnummer 27110

Omzet Onbekend

Bekende vestiging

WINKEL HUISHOUDELIJKE PRODUCTEN & ELEKTRISCHE APPARATEN | FRANCHISE

Profielnummer 27108

Omzet Onbekend

Gevestigd op een A1 locatie in Noord-Bra-bant

MAKELAARDIJ LEIDEN | FRANCHISE

Profielnummer 27078

Omzet Onbekend

Grote naamsbekendheid

Woensdag 4 december | Hotel Houten | 12.00 – 21.00 uur

FUSIE & OVERNAME JAARCONGRES 2019

Het event voor alle
overnameprofessionals
van Nederland

www.fo-jaarcongres.nl

Op zoek naar een waarderingsdeskundige?



U heeft in uw praktijk regelmatig te maken met zaken waarbij waardering van een onderneming of een schadeclaim aan de orde is? Een Register Valuator of RV is een financieel waarderingsdeskundige die gespecialiseerd is in de bepaling van de waarde van een onderneming. Niet iedereen mag zich RV noemen. Een RV heeft door het volgen van de gespecialiseerde postdoctorale opleiding 'business valuation' de kennis en expertise in huis om een onderneming te waarderen. Hij is daardoor de aangewezen persoon om de meest complexe waarderingsvraagstukken op te lossen.

Voor de RV'er bij u in de buurt gaat u naar www.nirv.nl

www.nirv.nl

NiRV
Nederlands Instituut voor
Register Valuators 