



7. Stoppen met je bedrijf

Docentenversie

1. Redenen om uit je bedrijf te stappen

2. Exit strategieën

3. Factoren die van invloed zijn op het uittredingsproces

4. Het verkoopproces

5. Onderhandelingsstrategieën

Samenvatting

Vragen

Antwoorden

Referenties

Inleiding

Het vraagstuk omtrent de verkoop van een bedrijf, het uiteindelijke oogsten van al het werk wat in de onderneming is gaan zitten, is iets wat veel ondernemers op een bepaald moment in hun carrière overwegen. Er bestaan ondernemers die winst maken door aan de lopende band bedrijven te kopen en te verkopen. Toch zullen de meeste ondernemers een lange tijd hun bedrijf runnen voordat ze besluiten het te verkopen en de vruchten te plukken van jaren inzet en van hard werken.

De manier waarop een ondernemer uit zijn of haar bedrijf stapt heeft grote invloed een aantal zaken. Denk hierbij aan de opbrengt voor de ondernemer zelf en eventuele aandeelhouders maar ook aan het toekomstige succes van de onderneming en haar producten en diensten. Daarom is het belangrijk om serieus na te denken over hoe je van plan bent uiteindelijk het bedrijf te verlaten. Door middel van een goed geplande exit-strategie laat je aan potentiële investeerders zien hoe je uiteindelijk van plan bent om je terug te trekken. Bovendien helpt het je om een verkoopstrategie te bepalen richting potentiële kopers of investeerders, en zal het ervoor zorgen dat je een zo hoog mogelijke waarde voor je bedrijf krijgt zonder de lopende zaken te hinderen.

Deze unit bespreekt een aantal factoren die bijdragen aan de beslissing van een ondernemer om zijn of haar bedrijf te verlaten. Ook lopen we verschillende exit-strategieën bij langs (de manieren waarop je kunt stoppen met je bedrijf). Het is belangrijk, dat op het moment dat een ondernemer besluit om de onderneming te verlaten, alle processen binnen het bedrijf lopen als een geoliede machine. Deze unit geeft handige tips om hiervoor te zorgen en geeft een overzicht van de belangrijkste fasen in het verkoopproces. Tot slot behandelt de unit kort een aantal effectieve onderhandelingsstrategieën.

Leerdoelen

Wanneer je deze unit met succes hebt afgerond, kun je:

- De motiverende factoren bepalen die een ondernemer ertoe zet zijn of haar bedrijf te beginnen
- Aangeven welke manieren er zijn om uit je bedrijf te stappen
- Aangeven welke gemeenschappelijke factoren er zijn die het uittredingsproces beïnvloeden
- De fasen in het verkoopproces nalopen
- Een aantal nuttige inzichten bieden op het gebied van onderhandelingsstechnieken

1. Redenen om uit je bedrijf te stappen

Het beëindigen van het eigenaarschap van je bedrijf is een heel persoonlijke beslissing, en in principe bestaat er geen goede of verkeerde manier om je bedrijf te verlaten. Natuurlijk zijn er veel redenen waarom ondernemers hun bedrijf zouden willen verkopen. In een onderzoek van Kaplan en Warren (2007) op dit gebied, komen de volgende persoonlijke en zakelijke reden naar voren.

Persoonlijke redenen om uit het bedrijf te stappen zijn:

Je wilt geld zien

- Investeerdere willen geld zien (ze leggen druk op je om te verkopen)
- Er zijn meningsverschillen tussen jou en je team en/of investeerders ontstaan
- Je krijgt onverwachts een aantrekkelijk bod op je bedrijf
- Je bent opgebrand en uitgeput
- Er gebeurt iets in persoonlijke kring of je hebt last van een slechte gezondheid

Zakelijke redenen om uit het bedrijf te stappen zijn:

- Om te kunnen groeien heeft het bedrijf aanzienlijk veel geld nodig
- Nieuwe concurrentie betreden de markt
- De markt biedt nog maar weinig kansen
- Het bedrijf doet het niet goed genoeg om te kunnen overleven
- De toekomst ziet er somber uit

Veel deskundigen beweren dat het niet een kwestie van of je je bedrijf zal verkopen, maar van wanneer en hoe je je bedrijf zult verkopen. Met dit in het achterhoofd, is het belangrijk om te bepalen wanneer het voor jou het juiste moment is om je onderneming te verlaten. Misschien begin je pas na te denken over het verkopen van je bedrijf als je aan slaaptekort lijdt door zorgen (of haaruitval door ouderdom) omdat je bewust wordt van een van de volgende factoren:

- Je bedrijf is veel geld waard
- Alles wat je hebt is geïnvesteerd in je bedrijf
- Er bestaan invloeden van buitenaf waar je geen controle op uit kunt oefenen (concurrentie, overheid, enz.) die alles in een klap weg kunnen nemen

2. Exit strategieën

Het is belangrijk om te weten dat je exit-strategie gevolgen zal hebben op vele beslissingen die je maakt tijdens de groei van uw bedrijf. Het hebben van een exit-strategie in de startfase van je bedrijf helpt je om een bedrijfsmodel te creëren dat hierbij aansluit. Dit helpt vervolgens weer om een maximale waarde voor je bedrijf te krijgen. Een goed gedefinieerde exit-strategie kan ook fungeren als een gids voor de benoeming van opvolgers binnen het bedrijf. Dit zorgt ervoor dat je je bedrijf kunt verlaten op het moment dat je het beste past.

"Het is altijd goed om in een vroeg stadium je exit-strategie te plannen zodat je je opties in de toekomst niet beperkt."

Het is ook belangrijk dat je zakenpartners, werknemers en investeerders erachter staan. Het kiezen van de juiste exit-strategie is een grote en doorgaans moeilijke beslissing. Een aantal opties staan hieronder omschreven:

Management buy-out

De oprichter kan het bedrijf te verkopen aan bestaande partners of andere belangrijke managers in het bedrijf.

Verkoop aan werknemers

Werknemerseigendom kan verschillende vormen aannemen, zoals een werknemersaandelenplan dat wordt beheerd als een pensioenplan die alle bedrijfsbijdragen gebruikt om aandelen van het bedrijf te kopen.

Werknemers kunnen ook andere vormen van vermogen verwerven, zoals opties of prestatiegerichte aandelenbonussen. Bij deze strategie behoudt de oprichter over het algemeen het leiderschap over het bedrijf, terwijl zijn of haar aandelen overgaan op de werknemers.

7. Stoppen met je bedrijf

Fusie

Een fusie is wanneer twee organisaties hun bedrijven combineren om samen één grote organisatie te vormen. Fuseren gebeurt vaak om de activiteiten van de bedrijven uit te kunnen breiden om ook op de langere termijn winstgevend te blijven.

Bedrijfsovername

Bij een bedrijfsovername koopt het ene bedrijf het ander, waarbij het meestal een grotere onderneming is die een kleinere opkoopt. Een overname vriendelijk zijn (er is overeenstemming tussen de bedrijven en ze werken samen in het onderhandelingsproces) of vijandig (er is geen overeenstemming en het kleinere bedrijf wil niet verkocht worden).

Rechtstreekse verkoop

Hierbij verkoopt de oprichter het bedrijf aan een ander. Deze strategie wordt vaak gezien als de ideale manier, aangezien de ondernemer cash ontvangt voor zijn of haar bedrijf.

Openbare verkoop

Bij openbare verkoop worden de aandelen van de onderneming voor verkoop aangeboden aan het publiek. Deze manier wordt vaak gebruikt door kleinere, startende ondernemingen om hun kapitaal uit te breiden, maar kan ook gebruikt worden door grote bedrijven die openbaar verhandeld willen worden.

Overname door familie

De overdracht van het eigendom van een bedrijf aan kinderen (erfgenamen) is een andere veel voorkomende optie.

3. Factoren die van invloed zijn op het uittredingsproces

Er zijn gemeenschappelijke factoren die van invloed zijn op het uittredingsproces en uiteindelijk invloed hebben op de mogelijke opbrengst voor de verkoper. Je moet de belangrijkste aspecten die je bedrijf interessant maakt voor potentiële kopers in kaart brengen en je energie met name richten op het verzekeren dat deze aspecten voorafgaand aan de verkoop worden gemaximaliseerd.

Een voorbeeld hiervan is als een bedrijf elk jaar, naast de normale incidentele verkopen, een terugkerende opbrengstenstroom genereert. Het bedrijf zou moeten zorgen dat dit zwart op wit komt te staan (lange termijn contract) omdat dit het bedrijf een stuk aantrekkelijk maakt voor de verkoop (het biedt de koper ontvangst zekerheid omtrent de opbrengsten van het bedrijf). Hieronder volgen nog meer goede voorbeelden.

Maximaliseer de winstgevendheid

Heel vaak maken bedrijven die door de eigenaar zelf beheerd worden veel onnodige kosten die enkel en alleen bijdragen aan het welbevinden van de directeur/eigenaar. Bovendien kan een bedrijf op vele manieren bijdragen aan de rijkdom van de eigenaar, zonder dat dit te zien is in de winstgevendheid van het bedrijf. Als je bedrijf meer winst kan maken door onnodige kosten te elimineren, dan moet dit zeker worden gedaan. Een potentiële koper zal niet betalen voor wat bereikt kan worden, alleen voor wat je al hebt bereikt.

Los alle problemen op

Potentiële kopers kopen liever goedlopende en efficiënte bedrijven. Als er problemen of twistpunten binnen je bedrijf bestaan, zet dan alles in zijn werking om dit vóór de verkoop van je bedrijf opgelost te hebben. Potentiële kopers zullen bij problemen zoals arbeidsconflicten of juridische geschillen altijd uitgaan van het ergste en zullen daarom nooit de volle prijs betalen.

Stroomlijn alle procedures

Het is erg waarschijnlijk dat een potentiële koper een boekenonderzoek zal willen uitvoeren. Hoe opgeruimder en overzichtelijker je financiële administratie is, hoe makkelijker dit proces zal zijn. Dit zal op zijn beurt een vlotte en snelle transactie te vergemakkelijken.

Laat je niet afleiden

De uittredingsproces kan een langdurig en slepend proces zijn. Het gebeurt vaak dat de aandacht van de ondernemer voor het bedrijf afneemt in deze periode. Dit kan leiden tot een nieuwe onderhandelingen over de prijs als de prestaties van het bedrijf in de loop van de tijd zijn teruggelopen.

4. Het verkoopproces

Er zijn veel factoren die het verkoopproces beïnvloeden. Deze factoren omvatten een zorgvuldige en degelijke voorbereiding op de verkoop, het maximaliseren van de verkoopprijs en het uitkomen op een geschikte verkoopmechanisme dat zowel de verkoper als de koper dient. Het verkoopproces wordt geïllustreerd in figuur 7.1.



Figuur 1 Het verkoopproces

De tabel op de volgende pagina laat het verkoopproces meer in detail zien.

7. Stoppen met je bedrijf

- 1 Taxeer de waarde van het bedrijf**
 - De waardebepaling kan worden gebaseerd op een financiële evaluatie. In dat geval moeten alle winst- en verliesrekeningen, kasstroomoverzichten en balansen up-to-date zijn.
 - De waardebepaling kan ook worden gebaseerd op de strategische marktwaarde. Ook hiervoor moet je alle cijfers op een rijtje hebben zoals jaarrekeningen en prognoses voor de komende drie jaar. Belangrijk zijn vooral de feitelijke en verwachte verkoop.
- 2 Stel een lijst met kandidaten op**
 - Overweeg strategische kopers zoals concurrenten, aanverwante bedrijven, leveranciers, fabrikanten van aanverwante producten en bedrijven met aangekondigde overnameplannen.
 - Overweeg financiële kopers zoals mensen in het management van je bedrijf of andere werknemers, aanverwante bedrijven en vermogende particulieren.
- 3 Speel 'hard to get'**

Zorg dat een ander (een investeringsbank, adviseur, makelaar, etc.) het eerste contact legt met de potentiële kopers.
- 4 Zorg dat je meer dan één serieuze kandidaat hebt**
 - Gebruik concurrentiele onderhandelingsstrategieën.
 - Laat alle kandidaten weten dat er ook anderen geïnteresseerd zijn.
 - Onderhandel over een redelijke verkoopprijs en aanverwante zaken.
- 5 Kies de beste kandidaten uit**
 - Bepaal de beoordelingscriteria.
 - Stel een intentieverklaring op.
- 6 Voer een zorgvuldig financieel onderzoek uit**
 - Een dergelijk onderzoek kan enige tijd duren (15 tot 60 dagen).
 - Onderhandelen de definitieve koopovereenkomst uit.
 - Sluit de verkoop.

Tabel 1: Zes stappen van het verkoopproces (Cormican 2008)

De gemiddelde tijd tussen het begin van het verkoopproces en het sluiten van de deal is ongeveer een jaar - dus wees geduldig!

5. Onderhandelingsstrategieën

"Onderhandelen kan worden gedefinieerd als een gesprek tussen twee of meer partijen die proberen om samen tot een oplossing voor een probleem te komen."

Probeer als je gaat onderhandelen al je invloed aan te wenden om een betere deal te krijgen en neem niet simpelweg aan wat je aangeboden wordt. Doe dit wel altijd door te zoeken naar een wederzijdse overeenstemming in plaats van openlijk het gevecht aan te gaan, helemaal op te geven of het contact te verbreken. Onderhandelen is een proces van geven en nemen.

Er zijn tal van artikelen, boeken en richtlijnen geschreven over onderhandelingsstrategieën en -technieken. Harvey Mackay is een bedrijfscoach en een veel gevraagd spreker over dit onderwerp. Hij heeft op basis van de beste voorbeelden een lijst met praktische tips opgesteld voor het voeren van onderhandelingen, die vermeld staan in tabel 2 hieronder.

TIP 1 Accepteer geen enkel voorstel onmiddellijk, maakt niet uit hoe goed het klinkt.

TIP 2 Onderhandelen nooit met jezelf. Als je een bod hebt gedaan wat niet wordt geaccepteerd door de tegenpartij doe dan nooit een nieuw bod. Wacht op het tegenbod. Het is een teken van zwakte als je je eigen eisen verlaagt zonder dat je tegenstander vraagt die van hen te verlagen.

TIP 3 Maak nooit een deal met iemand die 'terug naar kantoor moet om toestemming van de baas te krijgen'. Dat geeft de tegenpartij kans op een groter stuk van de taart dan jij. Ze kunnen zo namelijk de deal die jij bereid bent om te maken opnieuw bespreken en weer met een tegenbod komen.

TIP 4 Als je geen ja kunt zeggen, is het een harde nee. Het feit dat er een deal gemaakt kan worden, zegt niet dat dit per definitie ook gebeurt. Er is nog nooit iemand failliet gegaan door te vaak 'nee' te zeggen.

7. Stoppen met je bedrijf

- TIP 5** Iets wat onbespreekbaar lijkt, hoeft het niet perse te zijn. Neem nou dat prachtig gedrukte 'standaardcontract' dat je net overhandigd hebt gekregen. Veel een slimme onderhandelaars komen ermee weg iets onbespreekbaar te noemen door het er uit te laten zien alsof het in steen gebeiteld staat, terwijl ze dan gewoon aan het bluffen zijn.
- TIP 6** Doe je huiswerk. Verzamel zo veel mogelijk informatie over de tegenpartij als je kunt. Harde feiten gaan altijd boven 'een goed gevoel'.
- TIP 7** Oefen. Repeteer. Krijg iemand zover om de tegenpartij te spelen en willen van rol. Ook hier weer; oefening gaat boven 'een goed gevoel'.
- TIP 8** Houd de te laatkomer in de gaten. Door te laat te komen op een afspraak veinst de onderhandelaar achteloosheid. Ze proberen alleen maar om je te laten geloven dat de deal hem of haar niet kan schelen.
- TIP 9** Wees aardig. Lukt dit je om een of andere (persoonlijke) reden niet, laat dan iemand anders de onderhandelingen doen. Jij zult het verpesten.
- TIP 10** Een deal kan alleen gemaakt worden wanneer beide partijen er hun voordeel meer kunnen maken.
- TIP 11** Een deal kan alleen gemaakt worden wanneer beide partijen er hun voordeel meer kunnen maken.
- TIP 12** Bekijk films over onderhandelen. Toponderhandelaars houden altijd een score bij, zowel de eigen score als je score van de tegenpartij.
- TIP 13** Niemand zal ooit al zijn kaarten op tafel leggen. Je moet erachter zien te komen wat de tegenpartij echt wil. Eén hint: Aangezien de reden die ze geven nooit de echte reden is kun je die al uitsluiten.
- TIP 14** Zorg altijd dat de tegenpartij eerst praat. Hun eerste bod zou je zomaar eens kunnen verrassen en beter zijn dan je ooit had verwacht.

Tabel 2: Harvey Mackay's Onderhandelingsstrategieën (Mackay 1996)

Samenvatting

Een exit-strategie is een steeds belangrijker onderdeel van het ondernemingsplan geworden, aangezien het mogelijke investeerders een duidelijk beeld geeft van hoe je uiteindelijk van plan bent je terug te trekken uit het bedrijf en in welke stappen je van plan bent dit te doen.

Deze unit begon met een omschrijving van een aantal factoren die bijdragen aan de beslissing van de ondernemer om zijn of haar bedrijf te verlaten. Het beschreef ook uittredingsmogelijkheden die in aanmerking genomen moeten worden en de vele factoren die het uittredingsproces beïnvloeden. De unit behandelde de te nemen stappen in het verkoopproces en gaf een aantal nuttige onderhandelingstechnieken om je te helpen een zo goed mogelijke deal te sluiten.

Vragen

1. Welke factoren dragen bij aan de beslissing van een ondernemer om uit het bedrijf te stappen?
2. Noem de verschillende opties die een ondernemer heeft om zich terug te trekken uit het bedrijf.
3. Noem de factoren die het uittredingsproces beïnvloeden.
4. Wat zijn de belangrijkste fasen in het verkoopproces?
5. Noem vijf tips die kunnen helpen bij het uitonderhandelen van een deal.

Antwoorden

1. Een aantal factoren die bijdragen aan de beslissing van een ondernemer om uit het bedrijf te stappen zijn:
 - a. De ondernemer wil geld zien
 - b. Investeerders willen geld zien
 - c. Er zijn meningsverschillen tussen ondernemer en het team en/of investeerders ontstaan
 - d. De ondernemer krijgt onverwachts een aantrekkelijk bod op het bedrijf
 - e. De ondernemer is opgebrand en uitgeput
 - f. Persoonlijke omstandigheden of ziekte
 - g. Om te kunnen groeien heeft het bedrijf aanzienlijk veel geld nodig
 - h. Nieuwe concurrenten betreden de markt
 - i. De markt biedt nog maar weinig kansen
 - j. Het bedrijf doet het niet goed genoeg om te kunnen overleven
 - k. De toekomst ziet er somber uit

2. Een aantal opties die een ondernemer heeft om zich terug te trekken uit het bedrijf zijn:
 - a. Management buy-out
 - b. Verkoop aan werknemers
 - c. Fusie
 - d. Bedrijfsovername
 - e. Rechtstreekse verkoop
 - f. Openbare verkoop
 - g. Overname door familie

3. Een aantal factoren die het uitredingsproces beïnvloeden zijn: Het maximaliseren van de winstgevendheid, het oplossen van alle problemen, het stroomlijnen van alle procedures en het zorgen dat je niet afgeleid wordt.

4. De belangrijkste fasen in het verkoopproces zijn:
 - a. Taxeer de waarde van het bedrijf
 - b. Stel een lijst met kandidaten op
 - c. Speel 'hard to get'
 - d. Zorg dat je meer dan één serieuze kandidaat hebt
 - e. Kies de beste kandidaten uit
 - f. Voer een zorgvuldig financieel onderzoek uit

5. Tips die kunnen helpen bij het uitonderhandelen van een deal staan omschreven in Tabel 2 in Hoofdstuk Onderhandelingsstrategieën.

Referenties

Kaplan, J.M. and Warren, A.C. (2007) *Patterns of Entrepreneurship*, 2nd ed., Wiley.

Mackay, H. (1996) *Swim with the Sharks Without Being Eaten Alive: Outsell, Outmanage, Outmotivate, and Outnegotiate your Competition*, Ballantine Books.