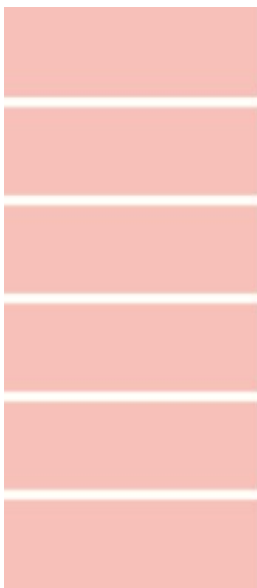




Knowledge is expensive,
but realise what stupidity can cost you



Waarde creatie van uw familiale onderneming.

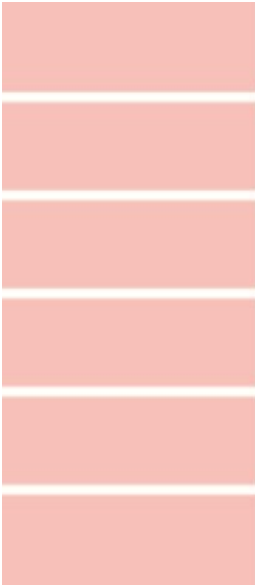
Zoek en identificeer de waardebepalende factoren

Het is belangrijk in een (familiale) onderneming **de waardebepalende factoren ('value drivers') te identificeren**, als de factoren die een (grote) **bedreiging** vormen voor de waarde van de onderneming. **Value Drivers** zijn dus factoren die in belangrijke mate de waarde van de onderneming bepalen of beïnvloeden. Deze Value Drivers, ook nog waarde stuwende factoren, genoemd kunnen zowel van financiële als niet-financiële aard zijn



Waarde creatie van uw
familiale onderneming!

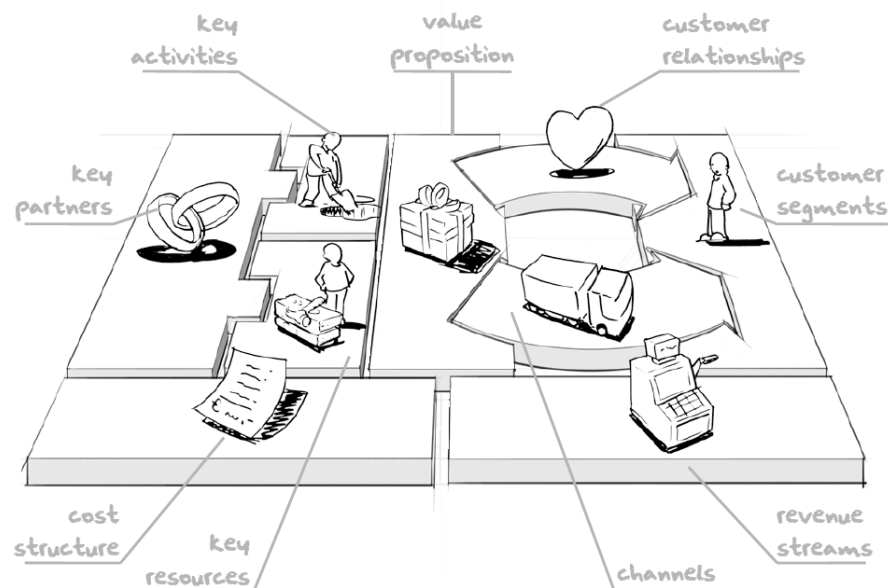
Bij zulk een onderzoek/scan worden de **'knoppen'** geïdentificeerd waaraan **'gedraaid'** kan worden om de waarde van de onderneming te verhogen. Als men dit wil meten is een periodieke rapportage, meer gericht op de waardeontwikkeling dan op de exacte waardebepaling, een goed hulpmiddel bij het sturen en managen van de waardeontwikkeling van uw onderneming. Het is evident dat waarde creatie ook de **nodige TIJD** vergt. **Op tijd beginnen is dan ook de boodschap!**



Hier een kleine opsomming van factoren die een **belangrijke rol** spelen bij de **waarde van een onderneming**:

- **Hoe belangrijk is de ondernemer?**
- Hoe goed is het **management**? Wat zijn de benodigde competenties?
- Kan de onderneming zonder haar (familiale) ondernemer overleven ?
- Wat zijn de **competitieve voordelen en/of nadelen** van de onderneming ten opzichte van de concurrentie?
- Hoe ontwikkelen deze voordelen (of nadelen) zich ten opzichte van onze belangrijke concurrentie? Een **goede benchmarkanalyse** is daarbij van belang.
- Maak eens **een SWOT** van uw bedrijf, van uw management? Van uw producten, diensten?
- **Hoe goed en innovatief is uw product / dienst?** Wat is uw positie in de markt? Hoe ontwikkeld de relevante markt zich? Groeiend/krimpand?
- **Wat is de levensfase** van uw bedrijf, product of dienst !
- **Toets uw business model** met het **business model generatie van Alexander Osterwalder**
- Wat zijn de **key value drivers** en welke kansen en risico's bestaan er ten aanzien van de value drivers?
- Hoe **ontwikkeld de brutomarge** zich?
- Wat is de **liquiditeitspositie** en hoe ontwikkelt deze zich?
- Hoe is uw **rendement**? Uw solvabiliteit?
- Hoe **verhoudt de omzet** zich ten opzichte van het **kostenpatroon** en wat is de ontwikkeling van beide?
- Hoe groot is de **afhankelijkheid** van **afnemers en/of toeleveranciers**?
- Wat is de **kwaliteit** van het **administratief systeem**?
- Hoe is het met uw **corporate governance**? En de professionalisering van raad van advies? Raad van bestuur? College van zaakvoerders? Enz.
- Hoe staat het met uw familie governance ? Familieforum, familieraad ?

Bij de beoordeling van dergelijke factoren van uw bedrijf is het belangrijk te onderzoeken **welke factoren de grootste invloed op de waarde van uw onderneming** hebben en welke factoren **de ondernemer** zelf kan beïnvloeden.



Waarde creatie van uw familiale onderneming!



Enkele punten nader bij bekeken

Op een aantal factoren gaan we wat nader in:

- **Ondernemer**

Hoe **meer het familiebedrijf los staat** van haar ondernemer, **hoe beter** deze verder kan blijven functioneren als de ondernemer niet langer beschikbaar is. Indien een **onderneming sterkt afhankelijk is van de persoon van de ondernemer** zelf heeft dit een **waardedrukkend effect**. In zijn uiterste, waar de onderneming volledig afhankelijk is van haar ondernemer kan de waarde dalen tot “nul” Hetzelfde kan overigens gelden in geval van afhankelijkheid van “**key-personeelsleden**”. **Denk maar aan een voetbalploeg waarbij haar (enige) topschutter voor een lange tijd uitvalt of bv. verkocht wordt.** Het is dan nodig om vast te stellen wat juist de kosten van vervanging van key-personeelsleden zijn dan wel hoe ze aan de onderneming verbonden kunnen blijven.

- **Management**

Goed professioneel management is zéér belangrijk voor een onderneming. Indien de **onderneming over een goed management beschikt** is dit zeker een **waardeverhogende factor**. Goed in de zin van professionalisering, organisatorisch, financieel, technisch als ook commercieel. Realiseer dat het omgekeerde ook het geval is.

- **Winstverwachting**

Op basis van de **resultaten van het verleden en ideeën voor de toekomst** kan een **prognose gemaakt** worden voor de **resultaten** die in de komende jaren met behulp van de in de gekochte onderneming aanwezige bedrijfsmiddelen en bestaande organisatie behaald worden. Naar de toekomst durven kijken is levensnoodzakelijk en heeft een **waardeverhogend effect**.

- **Cashflow, of kasstroom**

De **cash flow** van een onderneming **bepaalt in grote mate de overlevingskans**. De cash (in)flow levert immers de middelen op waaruit de onderneming de cash (out)flow moet betalen. Een goede cashplanning waarbij men tijdig kan bijsturen draagt bij **tot waarde !**

- **Investerings**

Het **niveau van de investeringen** speelt ook een rol bij de bepaling van de waarde van de onderneming. Als er **investeringsachterstanden** zijn betekent dit dat aan verwachtingsverplichtingen (nog) niet is voldaan. Een **bedrijf zonder investeringsachterstanden** zal daardoor bij overig gelijke omstandigheden een **hogere waarde** hebben.

Waarde creatie van uw familiale onderneming!

• Het personeel en organisatie

Het personeel vormt wellicht een van de belangrijkste 'bezittingen' van een onderneming. **Goed en gemotiveerd personeel is goud waard**. Een goede **organisatie** zorgt ervoor dat het ondernemen soepel verloopt en **brengt automatisch waarde mee**.

• Marktomstandigheden

De markt waarin de **onderneming actief** is kan van invloed zijn op de waardebeoordeling van een onderneming. Marktomstandigheden zijn doorgaans niet te beïnvloeden door de onderneming. Belangrijk is **vast te stellen en in kaart te brengen welke marktomstandigheden** voor de onderneming in kwestie **relevant zijn**. Ook is het van belang om vast te **stellen hoe afhankelijk** de onderneming van die marktomstandigheden is.


Een waarde komt soms uit onvermoede hoek: Zo kan een relatief laag winstgevend bedrijf voor een derde bijzondere waarde hebben door bijvoorbeeld een (groot) klantenbestand dat eveneens voor andere diensten gebruikt kan worden. Ook kunnen er **diverse, al dan niet grote, synergievoordelen spelen**, bijvoorbeeld bij het opkopen van een concurrent, het kopen van een bedrijf met andere klantensegmenten, enz...

Wie dit alles leest, weet dat er bij de meeste van onze KMO-(familie)bedrijven nog veel aan **waardecreatie** kan gedaan worden! Er is dus nog veel werk aan de winkel... En een belangrijk advies is dan ook hier tijdig mee te starten en u te laten omringen met goede adviseurs !

Wij hebben een **overname QuickScan** ontwikkeld die men kan gebruiken om te kijken hoever men in het overnameproces zit .. meer weten Vul hem in!

Gebruikersnaam: groepclaesens2014


Wachtwoord: claesens

Verklarende woordenlijst

De overnamescan?

Met deze Overnamescan is het de bedoeling om een denkkader te creëren waarop u moet letten bij het verkoopklaar maken van uw onderneming. Het verkopen van uw bedrijf is immers een niet alledaagse gebeurtenis waarbij toch het een en ander komt kijken. Om U - ondanks de bijzondere complexe materie - toch wat 'inzichten' te geven willen wij u via onze overnamescan helpen door enkele relevante onderwerpen naar voor te schuiven, waarmee u aan de slag kan om uw onderneming klaar te stomen voor een eventuele verkoop (of opvolging).

Deze overnamescan is een realisatie van Groep Claesen.



Al 171 ondernemingen maakten gebruik van de Overnamescan. U gebruikt hem toch ook?

Om de Overnamescan te kunnen invullen, moet u inloggen met de **GEbruikersNAAM** en het **WACHTWOORD** dat u kreeg van de organisatie. Heeft u geen gebruikersnaam of wachtwoord, maar wilt u toch gebruik maken van deze scan, dan kan u altijd een gebruikersnaam en wachtwoord aanvragen via info@claesens.be.

Gebruiker: *

Wachtwoord: *

Taal:

Alvast veel succes! En als u hulp nodig heeft, dan weet u ons wel te vinden ...

Waarde creatie van uw familiale onderneming!



Eddy Claesen
Family Business Advisor - Mediator
Accountant - Tax Consultant

Kuilenstraat 16 • B-3600 Genk
tel.: +32 89 32 91 10 • fax: +32 89 32 91 19
eddy.claesen@claesens.be • www.claesen.be