



Smart decisions. Lasting value.

Crowe Foederer

Webinar: De laatste ontwikkelingen in bedrijfsoverdracht, waardering en financiering.

Special topic: de financiële en organisatorische aspecten van verkoopklaar maken

15 juni 2021

Agenda

- Praktische punten
- Intro sprekers / webinar
- Ontwikkelingen Corporate Finance
- Organisatorische voorbereiding van verkoopklaar maken
- Financiële voorbereiding van verkoopklaar maken & het verkoopproces
- Afronding

Praktische punten

- Als u met uw cursor naar rechts bovenin uw scherm gaat kunt u via de knop “view” kiezen voor de optie “Side-by-side:speaker”. Vervolgens kunt u met de cursor de omvang van de twee schermen aanpassen;
- Via deze balk kunt u tevens uw geluid en camera bedienen. Uw geluid staat standaard op “Mute”;
- Indien u (technische) vragen heeft over Zoom, kunt u zich via de chat wenden naar “Crowe Corporate Finance” (moderator van dit online event);
- Vragen graag via de chatfunctie. Vragen zullen achteraf persoonlijk worden beantwoord.

Opzet webinar

- 3 à 4x per jaar;
- Vast deel: update van de marktontwikkelingen;
- Variabel deel: specifiek onderwerp met gastspreker.

Sprekers



Guus van Houts
Corporate Finance

+31 (6)48176740
g.houts@crowefoederer.nl



Jaap Schrover
Corporate Finance

+31 (6)19647173
j.schrover@crowefoederer.nl



Remco de Jong
Organisatieadvies

+31 (6)11137996
r.jong@crowefoederer.nl

Recente ontwikkelingen in het Corporate Finance domein

Door: Jaap Schrover & Guus van Houts (*Corporate Finance specialist & verkoopbegeleiding*)

Terugblik webinar maart 2021

- Besproken ontwikkelingen:
 - Multiple ontwikkeling H2-2020
 - Bijzondere overnames:
 - *Airtrade door KLM*
 - *Overname en faillissement Miss Etam/Steps*
 - *Energietransitie*
 - Ontwikkelingen financieringen / COVID-19
 - WHOA

Ontwikkelingen fusies en overnames

- Ontwikkelingen fusies en overnames H1-2021:
- Dealsuite “Corporate M&A in the 20’s:

M&A is transforming into Deals

New situations, new types of companies and new types of leadership are changing the M&A sector. Acquiring 100% of the shares is no longer the obvious choice. Deal structures become diversified; deal engineering becomes innovative. These days, deals can result in anything from total integration to a light form of cooperation. They may start small but lead to stronger, broader cooperation in the future. Generally, newer types of cooperation are based on mutual interest. This makes sense as most businesses are ‘open to strategic opportunities’. With the diversification of deal structures, the Joint Venture model is gaining in popularity. In this setting the winners are those who discover how to help each other add value. Companies should look to find partners in business, rather than targets. In that perspective the word ‘target’ will over time be replaced by the word ‘partner’. Such a partnership may start of even without equity being transferred. Companies align their objectives, with a future transfer of equity as the potential result. Anticipation is the essence of all successful leadership.

Ontwikkelingen fusies en overnames

- Ontwikkelingen fusies en overnames H1-2021:

- Het aantal transacties in H1-2021 lijkt verder door te groeien;
- Door hoeveelheid beschikbaar geld neemt het aantal fondsen toe;
- Ontwikkeling niet in alle branches zo (vooral IT / maakbedrijven), maar COVID-19 kan wel de aanjager zijn.

De redactie - 8 June 2021



Accountants- en adviesorganisatie Deloitte kondigt de overname aan van vrijwel alle activa van CloudQuest, een leverancier van cloud security management uit Cupertino (Californië).

Door de overname kan Deloitte zijn bestaande cloud-cyberbeveiligingsaanbod versterken met CloudQuest's cloud-native beveiligingsmogelijkheden.

De redactie - 8 June 2021



Investeringsmaatschappij Blackstone Group neemt QTS Realty Trust over voor \$ 6,7 miljard. Dat meldt The Wall Street Journal.

Ontwikkelingen fusies en overnames

7 juni 2021



De mondiale fusie- en overnamemarkt draait, ondanks de coronacrisis, overuren. In mei werd voor de derde maand op rij voor meer dan vijfhonderd miljard dollar aan deals gesloten, blijkt uit cijfers van *Refinitiv* die het *Financieele Dagblad* heeft ingezien.

Afgelopen maand bedroeg de waarde van alle fusies en overnames 533 miljard dollar. Daarmee komt het totaal dit jaar op 2400 miljard dollar te staan, wat 158 procent is boven het niveau in dezelfde periode van 2020.

Interessante koopjes

“Terwijl de stijgende aandelenmarkt het vertrouwen blijven stimuleren en de rentetarieven op recordlaagte blijven, waardoor lenen voor overnames goedkoop is, gaat het sluiten van deals in hoog tempo door”, schrijft analist Lucille Jones van *Refinitiv* in een rapport. Ze geeft daarnaast aan dat sommige bedrijven in financiële moeilijkheden zijn geraakt door de pandemie en daarmee interessante koopjes zijn geworden voor andere partijen.

Bijzondere transacties en ontwikkelingen

NEWAYS / VDL

 Het Financieele Dagblad

Elektronica 19 mei Overname Neways door VDL ketst af op prijs

Elektronicabedrijf Neways wijst overname door VDL af. · Neways vindt het bod van zijn grootaandeelhouder veel te laag. · De beurskoers daalt ...



Oud-topman Neways gooit bom in de vijver en schaart zich achter overname door VDL

EINDHOVEN/SON - Een bom in de vijver. Voormalig topman Huub van der Vrande van Neways spreekt zich in De Telegraaf positief uit over een overname door VDL. De uitlatingen zijn pikant omdat de huidige leiding van het Sonse elektronicabedrijf [het bod van VDL heeft afgewezen](#).

VDL Groep kondigt openbaar bod aan op Neways

28 mei 2021

VDL Groep B.V. (VDL) kondigt vandaag aan dat het industriële familiebedrijf met het hoofdkantoor in Eindhoven (of een van haar groepsmaatschappijen of geaffilieerde partijen) een openbaar bod gaat uitbrengen op alle uitgegeven en uitstaande aandelen in het kapitaal van Neways Electronics International N.V. (Euronext Amsterdam: NEWAY) (Neways).

Opstandige Neways-belegger keert zich tegen 'veel te laag' bod VDL: 'Het stoort me hoe dit loopt'

EINDHOVEN/SON - VDL, gefeliciteerd. Maar Neways doet er beter aan om op de beurs te blijven en op eigen kracht te groeien. Aandeelhouder Bernard ten Doeschot keert zich tegen het voorgenomen bod van de Eindhovense bedrijvengroep op het Sonse elektronicaconcern.

Bijzondere transacties en ontwikkelingen

Luxaflex

Ook verhoogde bod Luxaflex-miljardair stuit op verzet: activist Raper en aandeelhouder Add Value Fund reageren afwijzend

UPDATE EINDHOVEN/AARLE-RIXTEL - Het verhoogde bod van miljardair en grootaandeelhouder Ralph Sonnenberg op de aandelen van Luxaflex-producent Hunter Douglas trekt kritische aandeelhouders niet over de streep. Belangrijke minderheidsaandeelhouder Add Value Fund reageert afwijzend.

Overnamebod miljardair Sonnenberg steekt schril af bij opperbeste cijfers Luxaflex; steun in rug voor kritische aandeelhouders

EINDHOVEN/AARLE-RIXTEL - Kritische aandeelhouders die het bod verwerpen van miljardair Ralph Sonnenberg op Luxaflex-producent Hunter Douglas hebben extra munitie in handen. Het moederbedrijf van Artex in Aarle-Rixtel en Luxaflex Outdoor in Eindhoven presenteert opperbeste kwartaalcijfers.

WHOA Update

Mislukt WHOA-akkoord ging vooraf aan faillissement D-reizen

BRANCHES, FISCAAL, NIEUWS

14 mei 2021 door Accountancy Vanmorgen



Afkoelingsperiode van vier maanden bij ADO Den Haag om WHOA-akkoord tot stand te brengen

FISCAAL, NIEUWS

26 mei 2021 door Accountancy Vanmorgen



Verkoopklaar maken MKB



Wat is dat eigenlijk?

Verkoopklaar maken

- Verkoopklaar maken wordt vaak vergeten
- Belang van verkoopklaar maken:
 - *Waarde verhogen*
 - *Rendement verbetering*
 - *Risico verlaging*
 - *Verkoopbaarheid verhogen*
 - *Stabiliteit creëren*
- Er zijn veel aspecten waaronder: financieel, fiscaal, HR, IT, organisatorisch...
- Focus vandaag op: *organisatorisch & financieel*

Beginnen bij het begin...

Bij de vraag:....waarom wil je verkopen?

Of bij de twijfel:....

- **Wil** ik eigenlijk wel verkopen?
- **Kan** ik het wel verkopen?
- En **wanneer** dan wel (of niet)?
- En wat is het **waard**?

Beginnen bij het begin... te plannen redenen in MKB

Ik wil toch een
keer met
pensioen !

Ik denk dat ik de
passie kwijt ben...

Ik heb **geen opvolger**, dus wat
nu...

We kunnen in
deze vorm op
termijn **niet
meer groeien...**

Ik wil
nu geld !

Ik wil eigenlijk **iets
heel anders gaan
doen** in m'n leven!

Etc.

Bij de vraag:....waarom wil je verkopen?

Of bij de twijfel:....

- **Wil** ik eigenlijk wel verkopen?
- **Kan** ik het wel verkopen?
- En **wanneer** dan wel (of niet)?
- En wat is het **waard**?

Beginnen bij het begin... **acute redenen** in MKB

Ik wil toch een
keer met
pensioen !

Ik denk dat ik de
passie kwijt ben...

Ik heb **geen opvolger**, dus wat
nu...

Ik wil
nu geld !

Etc.

Ik wil eigenlijk **iets
heel anders gaan
doen** in m'n leven!

We kunnen in
deze vorm op
termijn **niet
meer groeien...**

Er is een **intern
conflict** ontstaan
en ga zo niet
verder...

We zijn nu definitief
weggeconcentreerd
...

Ik heb ongevraagd **een mooi bod**
gekregen!

De
organisatie
heeft
**nu geld
nodig!**

Etc.

De eigenaar is
**zojuist
overleden...**

Verkoopklaar maken



Verkoopklaar maken



Organisatorische voorbereiding

Door: Remco de Jong (*Organisatieadvies & -begeleiding*)

Organisatorische voorbereiding

Wat valt er voor te bereiden?

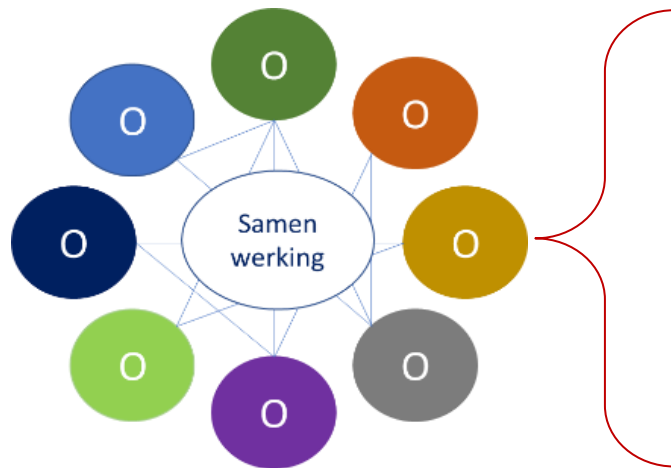
Wat is een 'organisatie'?

Wat is een organisatie?

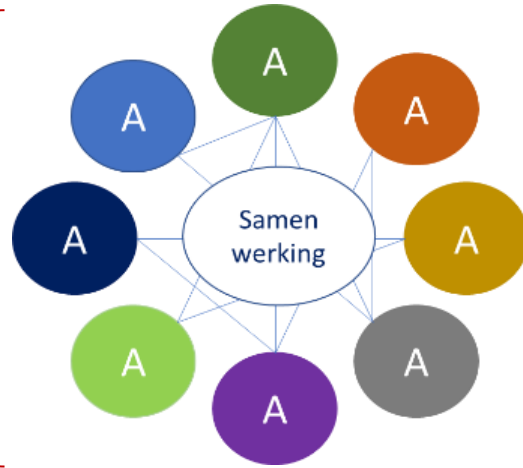
Een organisatie:

- ... bestaat uit **verschillende delen...**
- ... die een **gezamenlijk doel** hebben...
- ... en zich daarom in samenhang (dienen te) **organiseren**

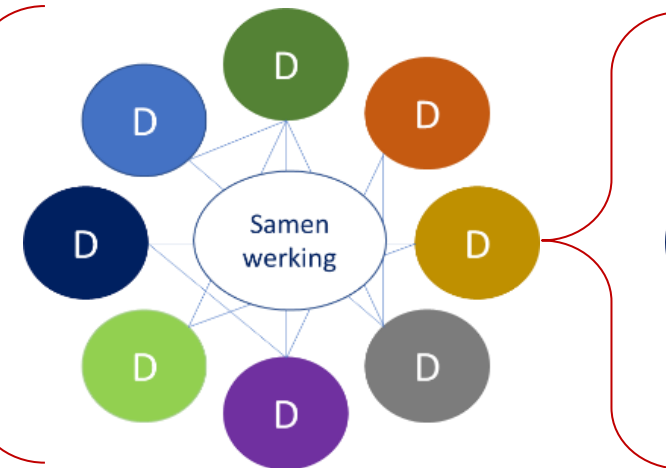
Een organisatie is dus een **samenwerking!**



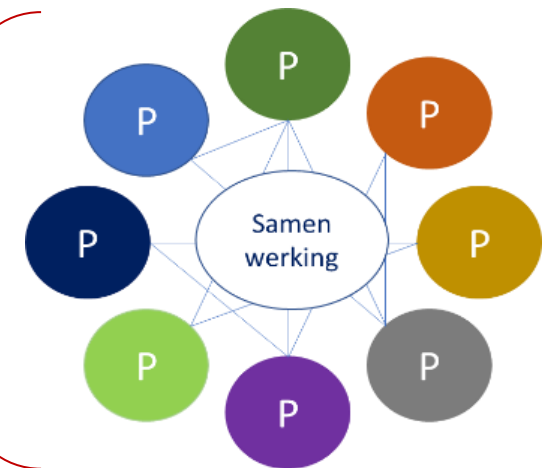
*.. tussen organisaties
(netwerksamenwerking)*



*.. tussen afdelingen
binnen een organisatie
(interne samenwerking)*

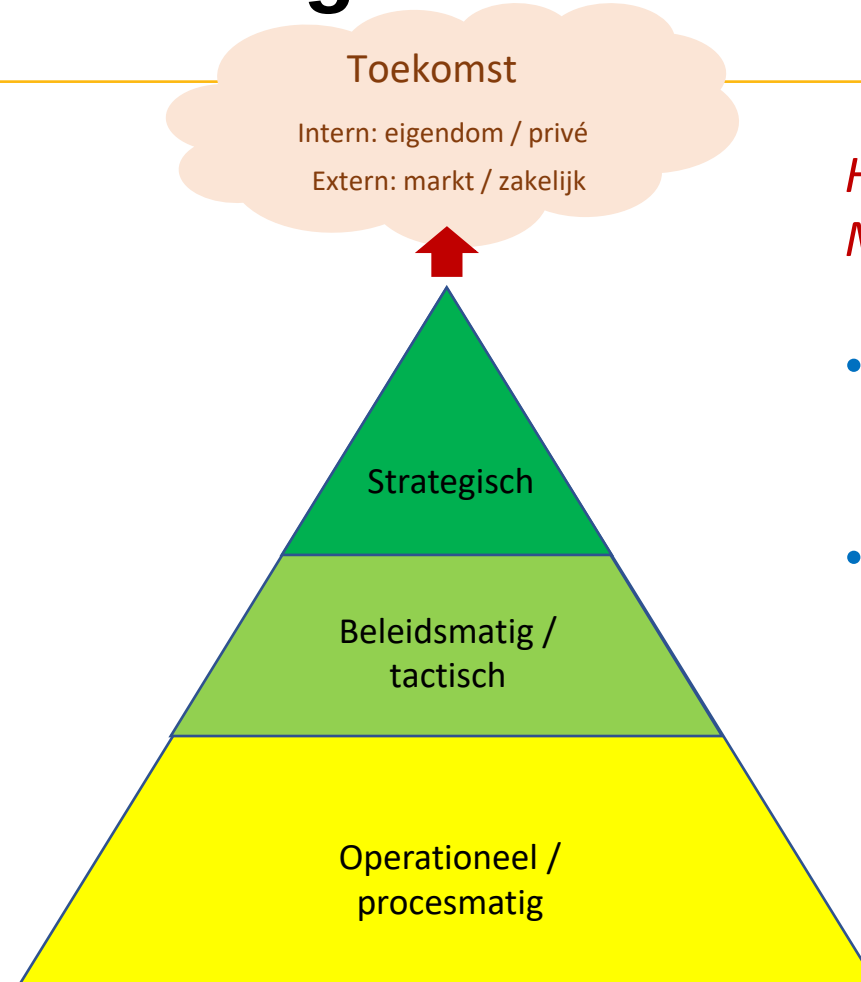


*.. tussen disciplines
(multidisciplinaire samenwerking)*



*.. tussen personen
(teamsamenwerking)*

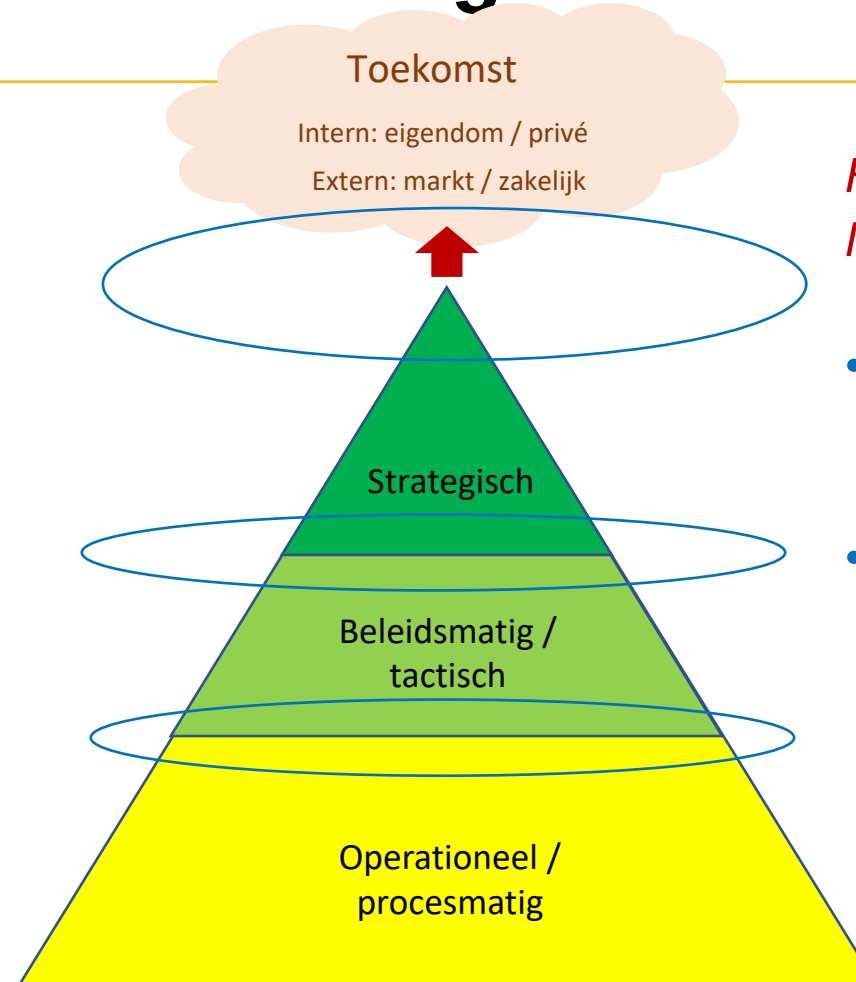
Vereenvoudigde MKB organisatie



Hier een sterk vereenvoudigde klassieke MKB organisatiestructuur als voorbeeld

- *Waar bevindt samenwerking zich in organisaties?*
- *Waar liggen organisatorische vraagstukken/verbetermogelijkheden?*

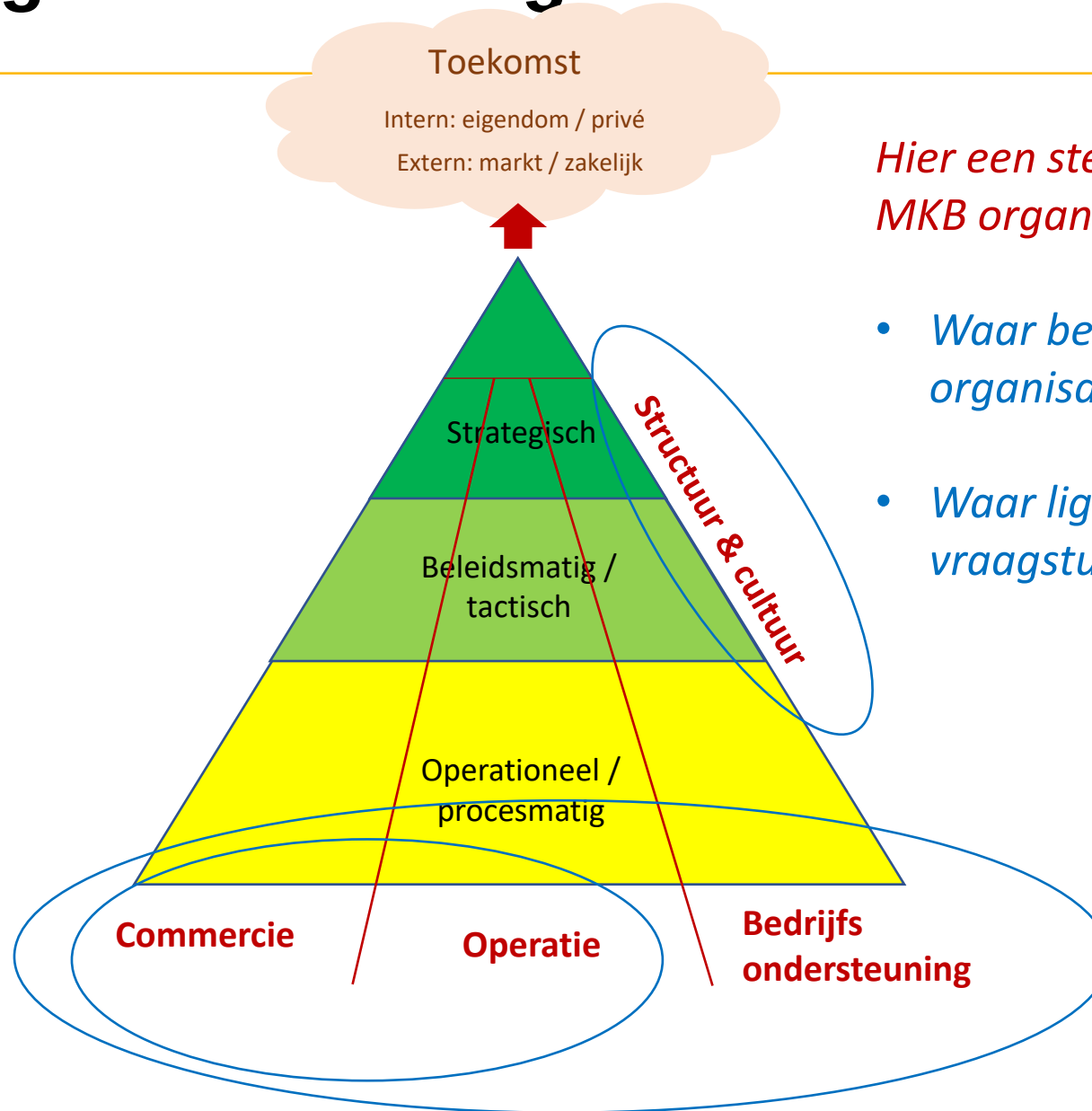
Samenwerking *tussen* de organisatielagen



Hier een sterk vereenvoudigde klassieke MKB organisatiestructuur als voorbeeld

- *Waar bevindt samenwerking zich in organisaties?*
- *Waar liggen organisatorische vraagstukken/verbetermogelijkheden?*

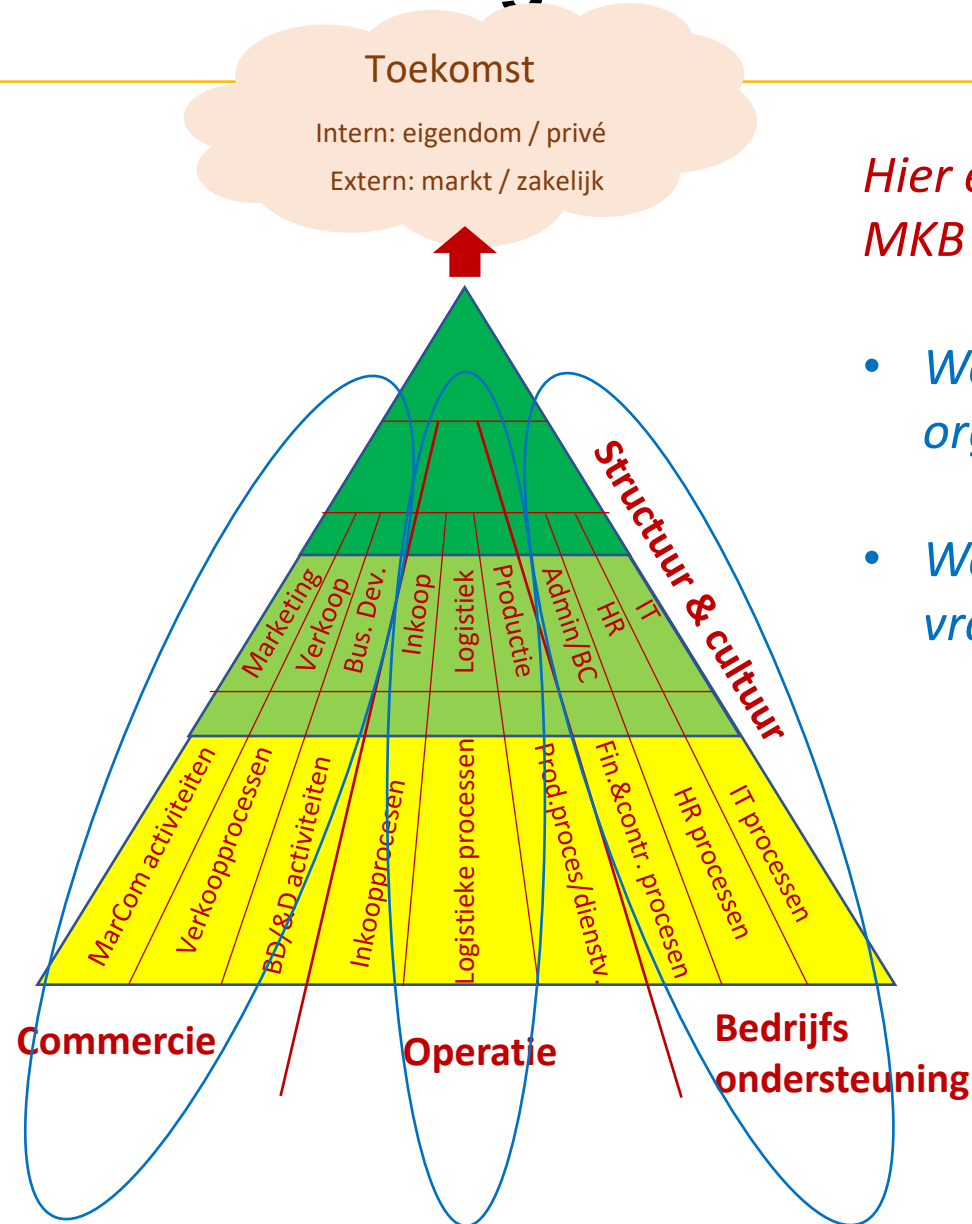
Samenwerking *tussen* de organisatie*domeinen*



Hier een sterk vereenvoudigde klassieke MKB organisatiestructuur als voorbeeld

- *Waar bevindt samenwerking zich in organisaties?*
- *Waar liggen organisatorische vraagstukken/verbetermogelijkheden?*

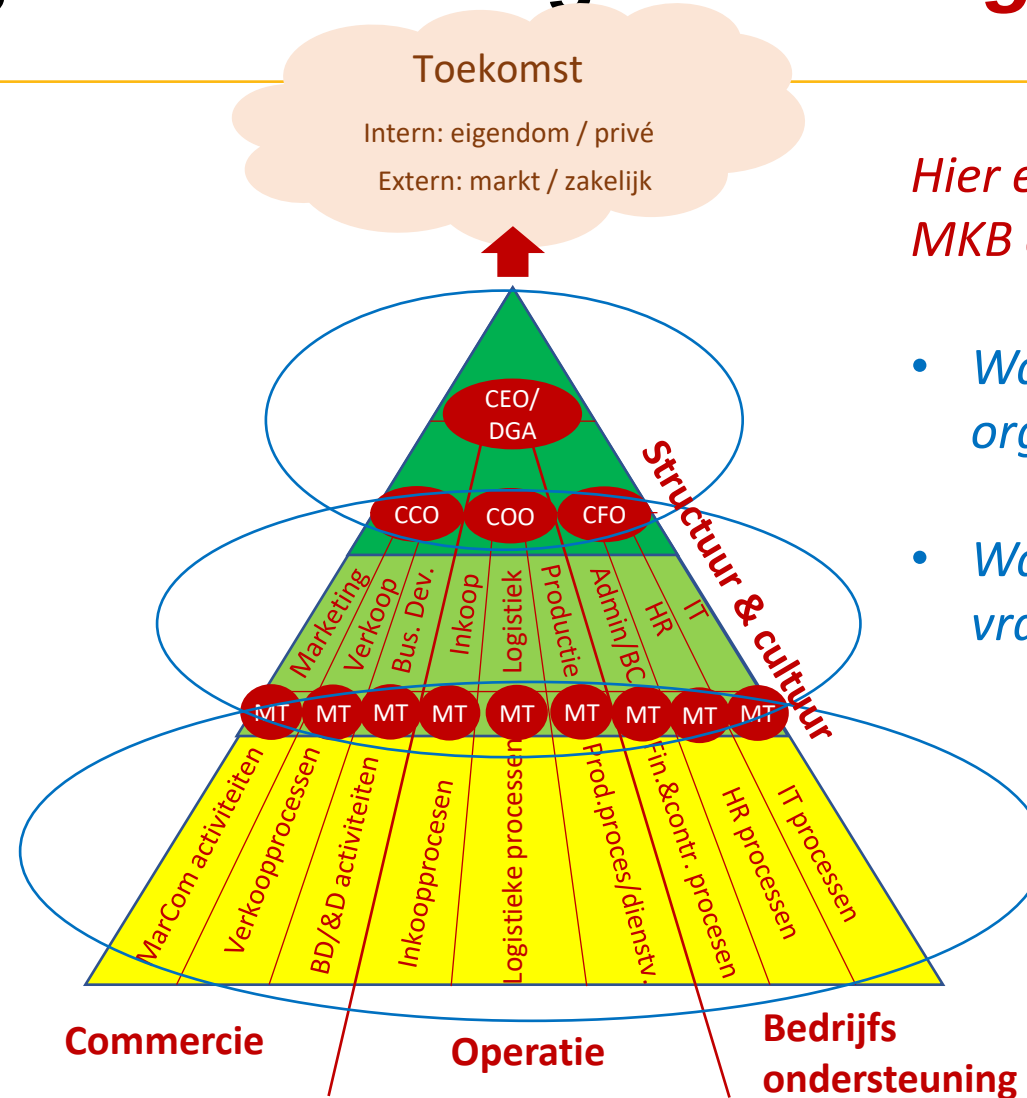
Samenwerking *binnen* de organisatie*domeinen*



Hier een sterk vereenvoudigde klassieke MKB organisatiestructuur als voorbeeld

- *Waar bevindt samenwerking zich in organisaties?*
- *Waar liggen organisatorische vraagstukken/verbetermogelijkheden?*

Samenwerking *binnen* de organisatie*lagen*



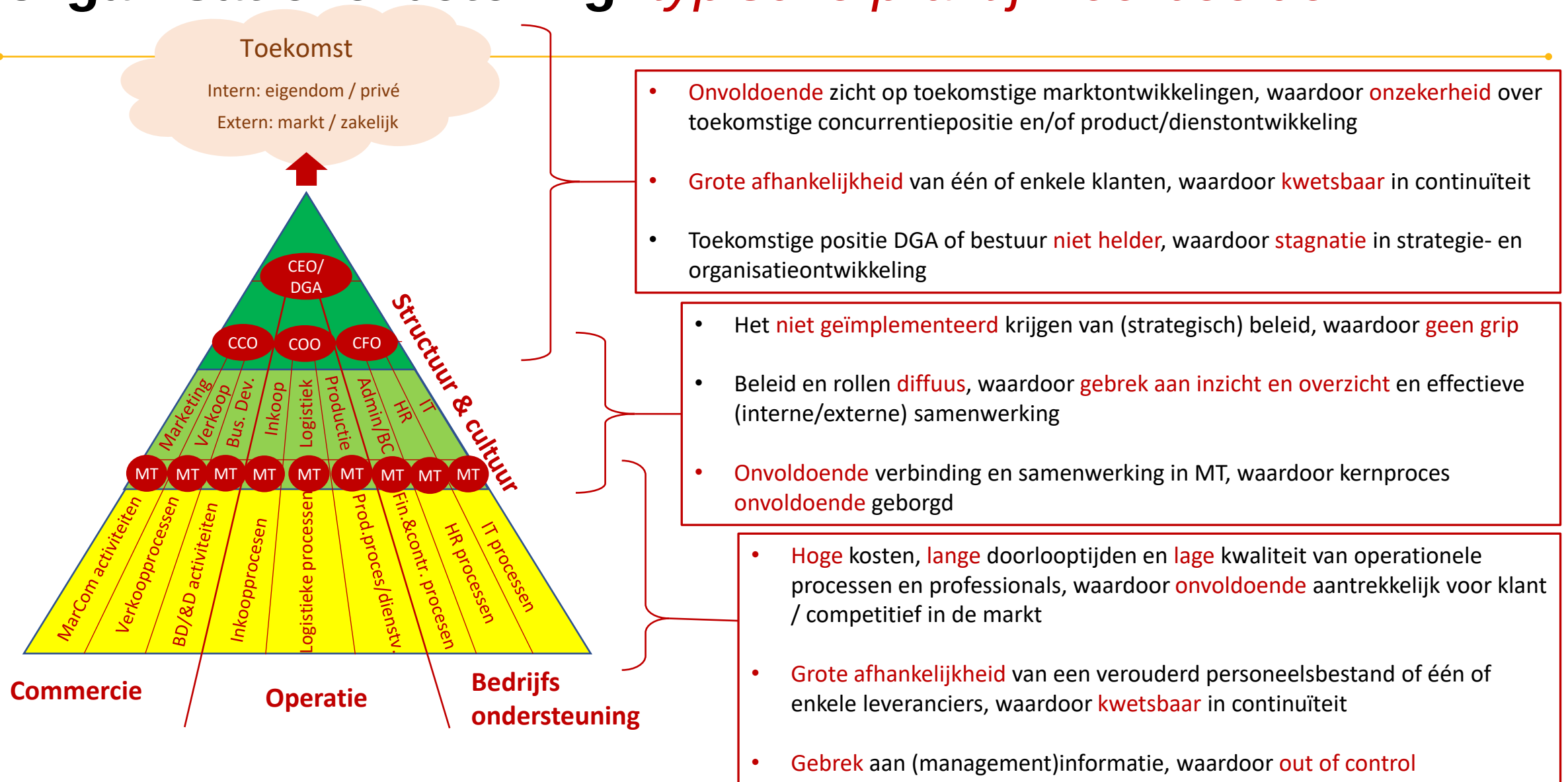
Hier een sterk vereenvoudigde klassieke MKB organisatiestructuur als voorbeeld

- *Waar bevindt samenwerking zich in organisaties?*
- *Waar liggen organisatorische vraagstukken/verbetermogelijkheden?*

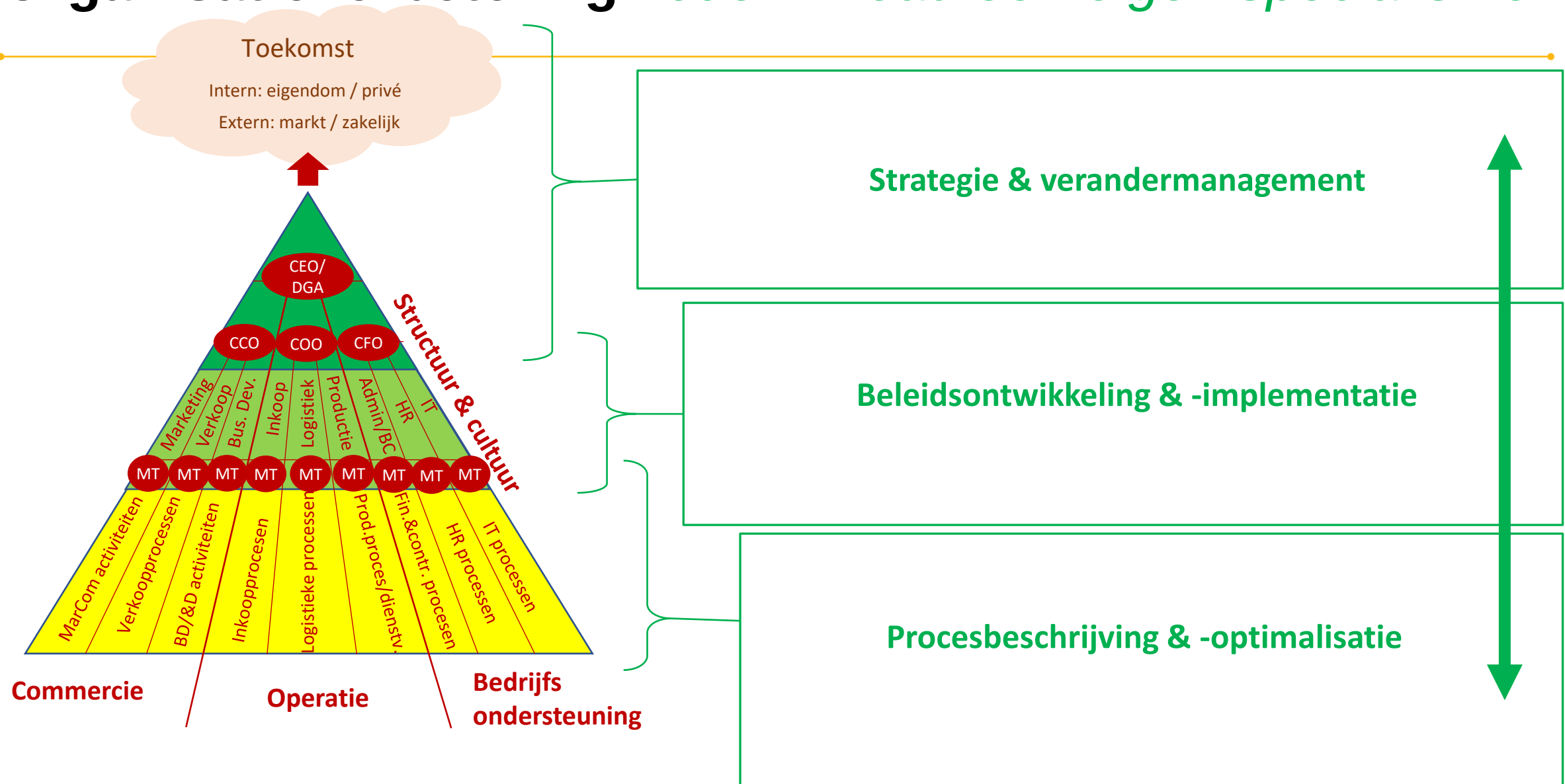
Verbeteren van de organisatie

Waar lopen organisaties dus tegenaan?

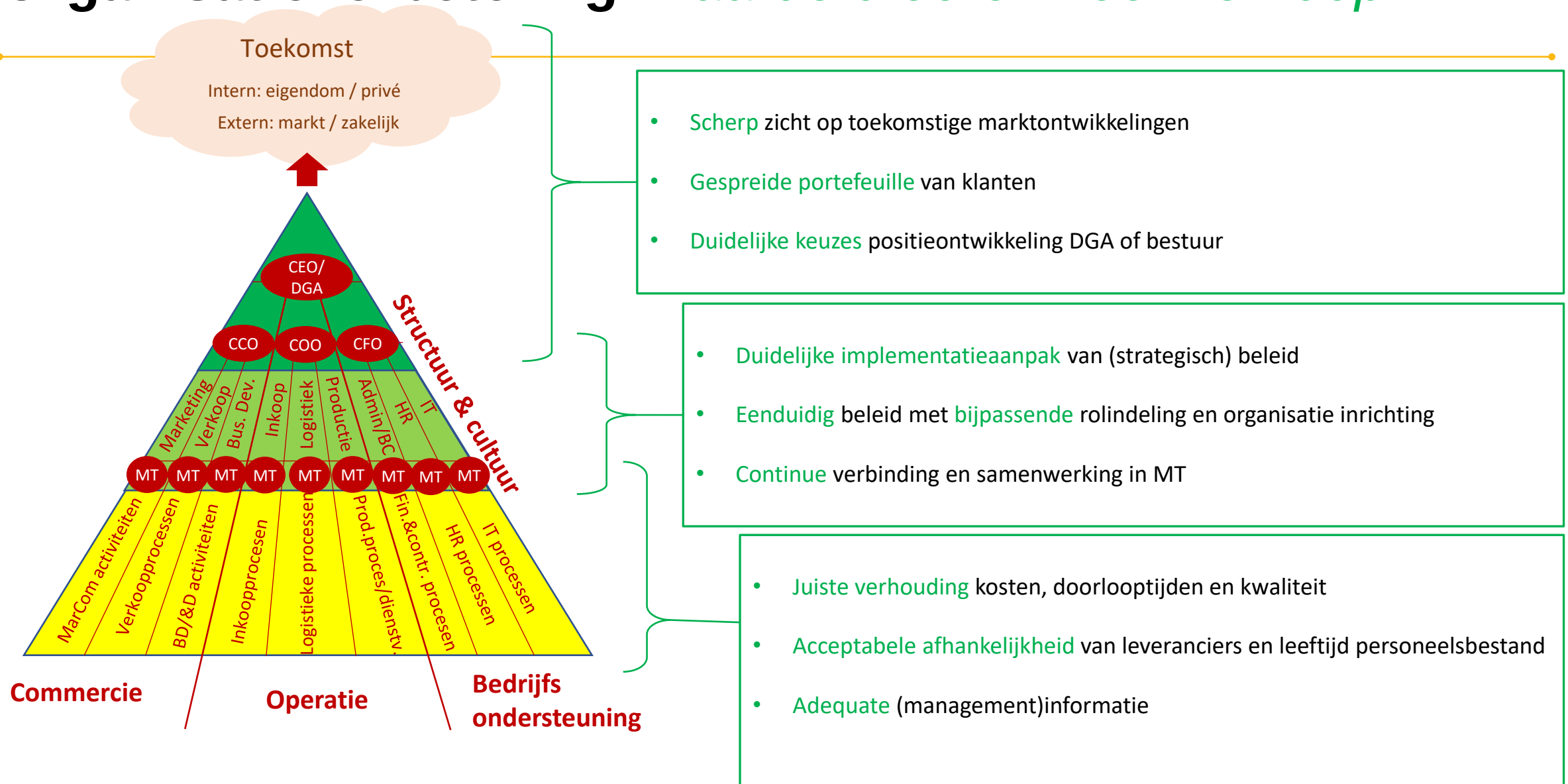
Organisatieverbetering: *typische praktijkvoorbeelden*



Organisatieverbetering: *ieder niveau een eigen specialisme*



Organisatieverbetering: *waarde creëren voor verkoop*



Verbeteren van de organisatie

Hoe pak je 'verbeteren' concreet aan?



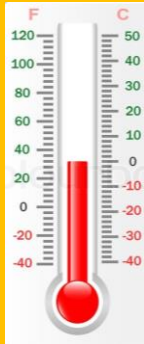
Ontwikkeling en implementatie

BEELDVORMEN & VISIEVORMEN

Periode

FASE 1- BEELDVORMEN

'Wat is de huidige en gewenste situatie van de organisatie?'
(periode)



FASE 2 - VISIEVORMEN

'Dit is de nieuwe gezamenlijk geformuleerde toekomst van de organisatie!'
(periode)



INRICHTEN UITVOERINGSPROGRAMMA

Periode

FASE 3 - INRICHTEN UITVOERINGSPROGRAMMA

'Dit is het concrete inrichting- & uitvoeringsprogramma!'
(periode)



UITVOERING

Periode

FASE 4 - UITVOERING

'De activiteiten zijn gestart en worden continu gemonitord en bijgestuurd'
(periode)



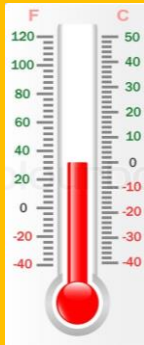
UITVOERING LOPENDE ORGANISATIE

BEELDVORMEN & VISIEVORMEN

Periode

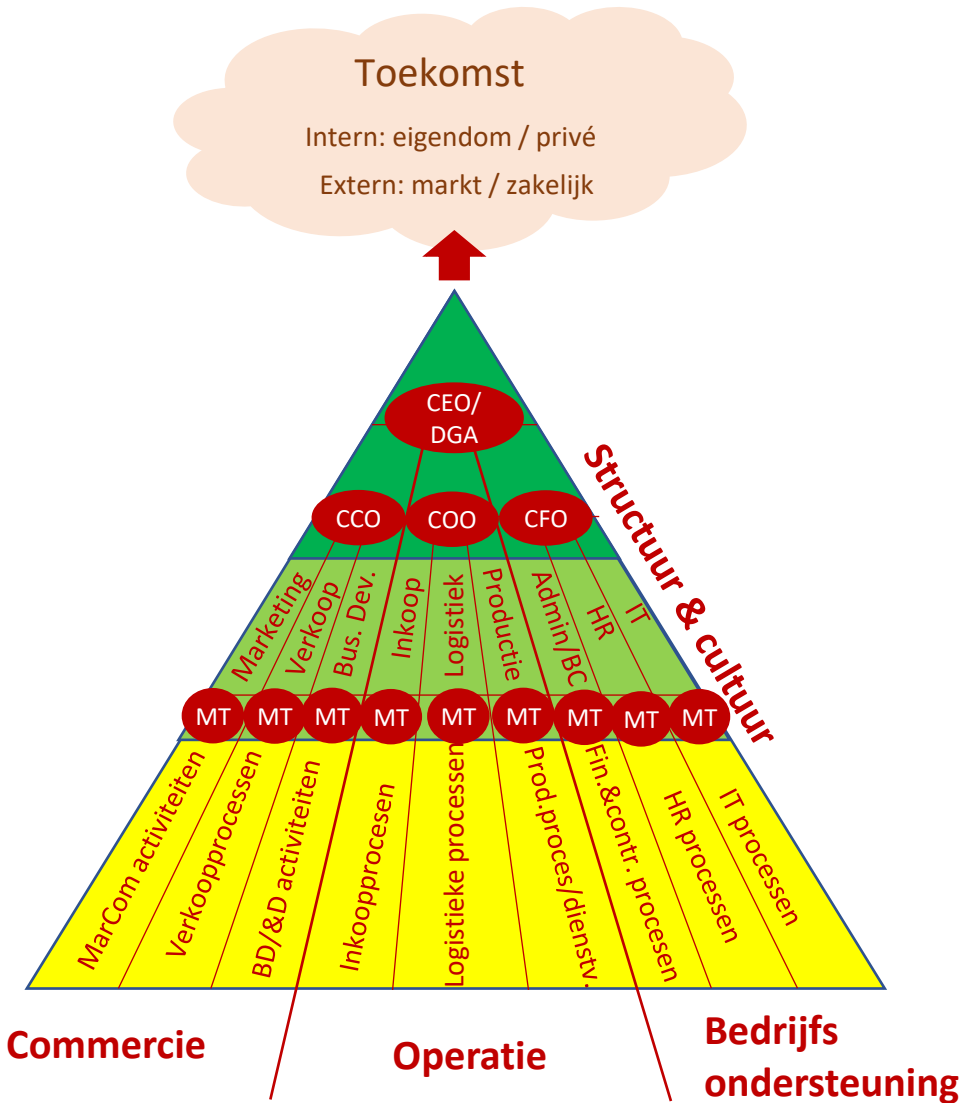
FASE 1- BEELDVORMEN

'Wat is de huidige en gewenste situatie van de organisatie?'
(periode)



FASE 2 - VISIEVORMEN

'Dit is de nieuwe gezamenlijk geformuleerde toekomst van de organisatie!'
(periode)



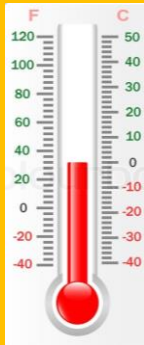
Ontwikkeling en implementatie

BEELDVORMEN & VISIEVORMEN

Periode

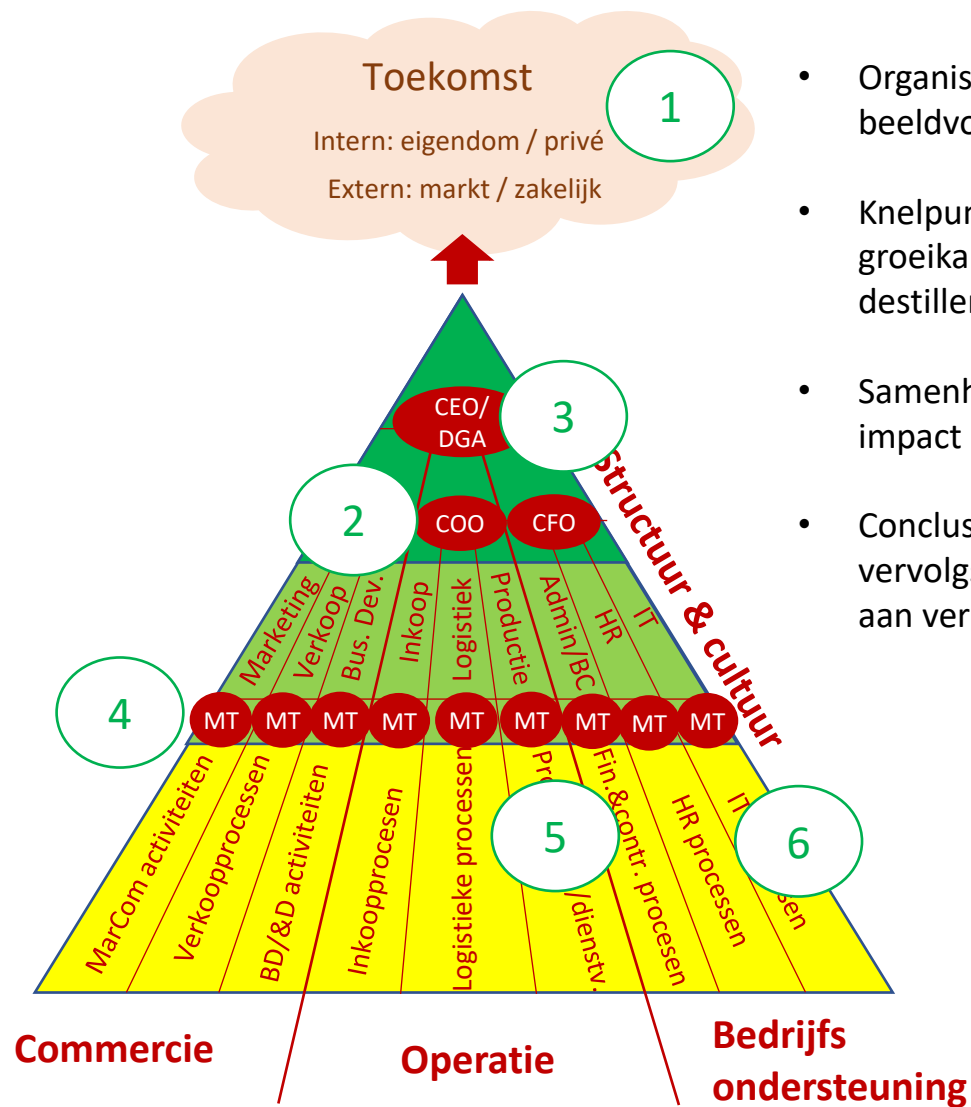
FASE 1- BEELDVORMEN

'Wat is de huidige en gewenste situatie van de organisatie?'
(periode)



FASE 2 - VISIEVORMEN

'Dit is de nieuwe gezamenlijk geformuleerde toekomst van de organisatie!'
(periode)



- Organisatiebreed beeldvormen
- Knelpunten en groeikansen destilleren
- Samenhang & impact duiden
- Conclusie & vervolgstappen aan verbinden

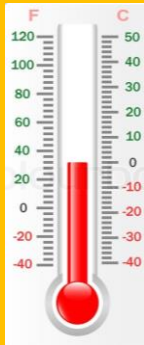
UITVOERING LOPENDE ORGANISATIE

BEELDVORMEN & VISIEVORMEN

Periode

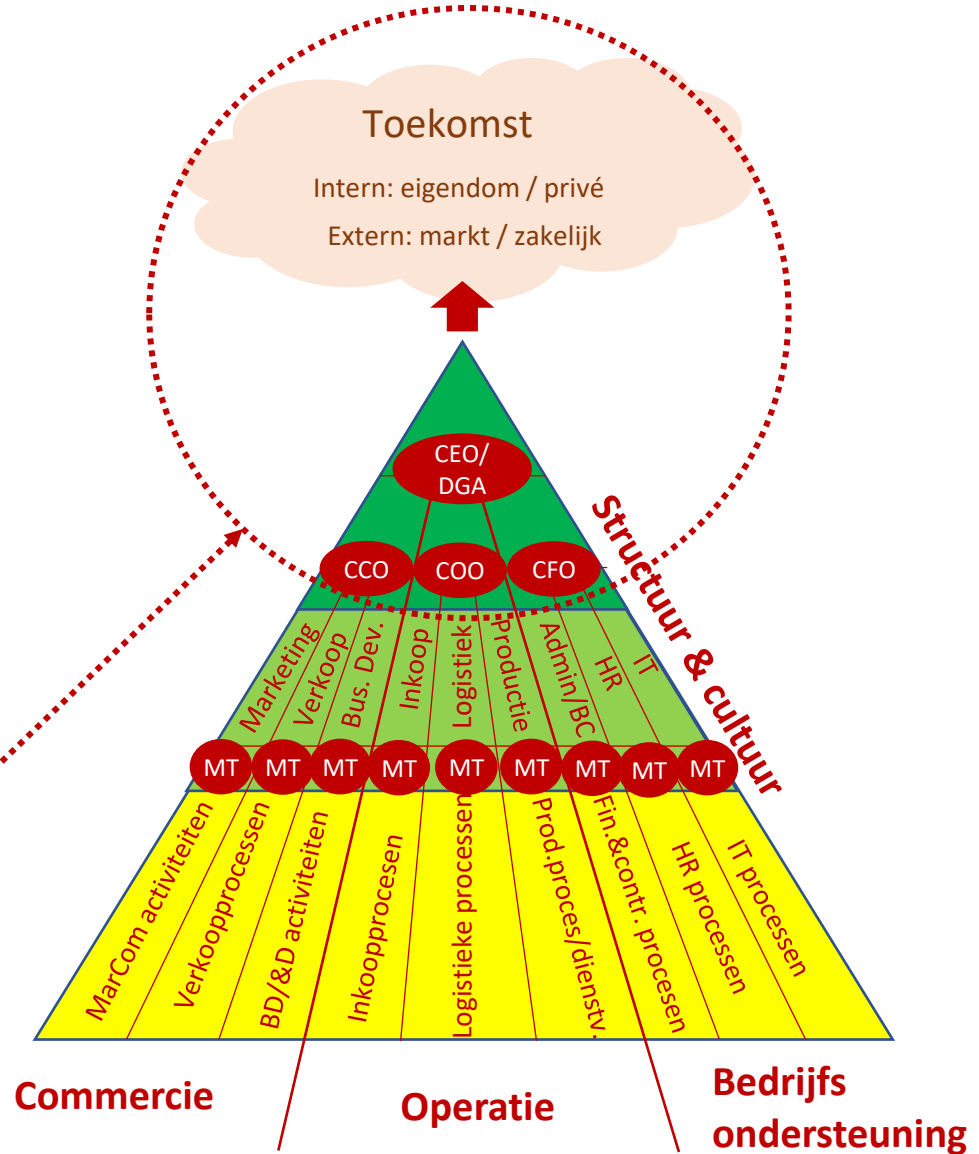
FASE 1- BEELDVORMEN

'Wat is de huidige en gewenste situatie van de organisatie?'
(periode)



FASE 2 - VISIEVORMEN

'Dit is de nieuwe gezamenlijk geformuleerde toekomst van de organisatie!'
(periode)

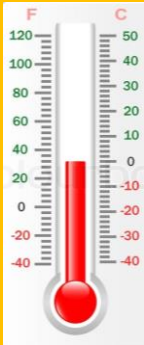


BEELDVORMEN & VISIEVORMEN

BEELDVORMEN & VISIEVORMEN

FASE 1- BEELDVORMEN

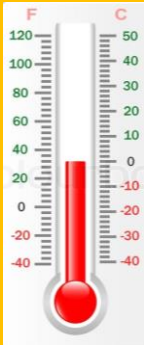
*‘Wat is de huidige en gewenste situatie van de organisatie?’
(periode)*



A vertical thermometer with a red liquid column. The left side is labeled 'F' for Fahrenheit, with markings from -40 to 120 in increments of 20. The right side is labeled 'C' for Celsius, with markings from -40 to 50 in increments of 10. The red liquid column reaches the 30-degree mark on the Celsius scale and the 86-degree mark on the Fahrenheit scale.

FASE 1- BEELDVORMEN

*‘Wat is de huidige en gewenste situatie van de organisatie?’
(periode)*



A vertical thermometer with a red liquid column. The left side is labeled 'F' for Fahrenheit, with markings from -40 to 120 in increments of 20. The right side is labeled 'C' for Celsius, with markings from -40 to 50 in increments of 10. The red liquid column reaches the 30 mark on the Celsius scale and the 86 mark on the Fahrenheit scale.



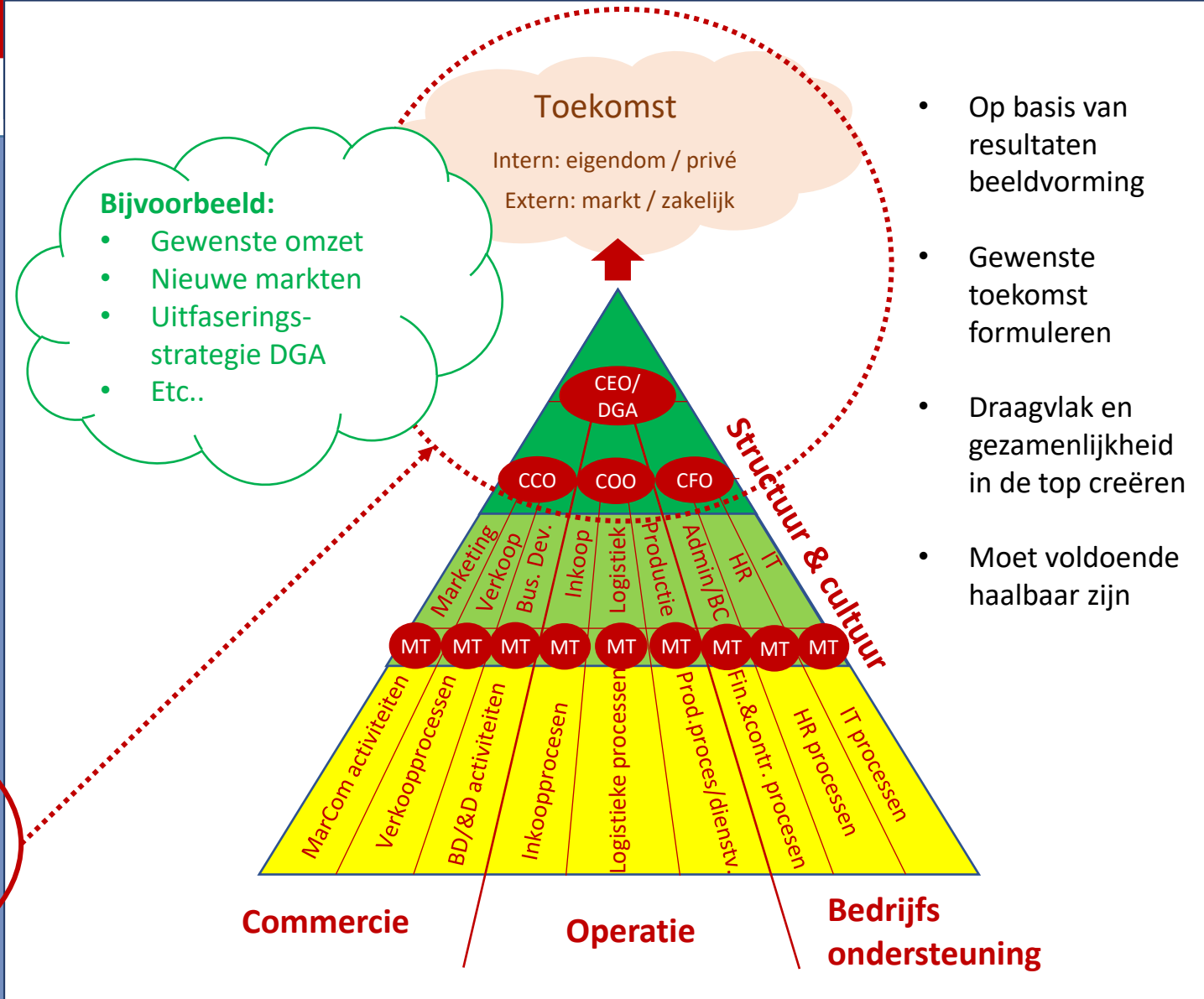
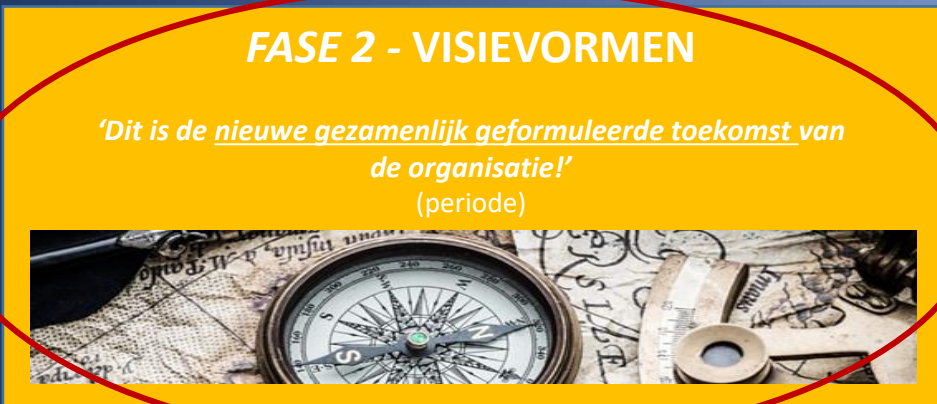
FASE 2 - VISIEVORMEN

*‘Dit is de nieuwe gezamenlijk geformuleerde toekomst van de organisatie!’
(periode)*

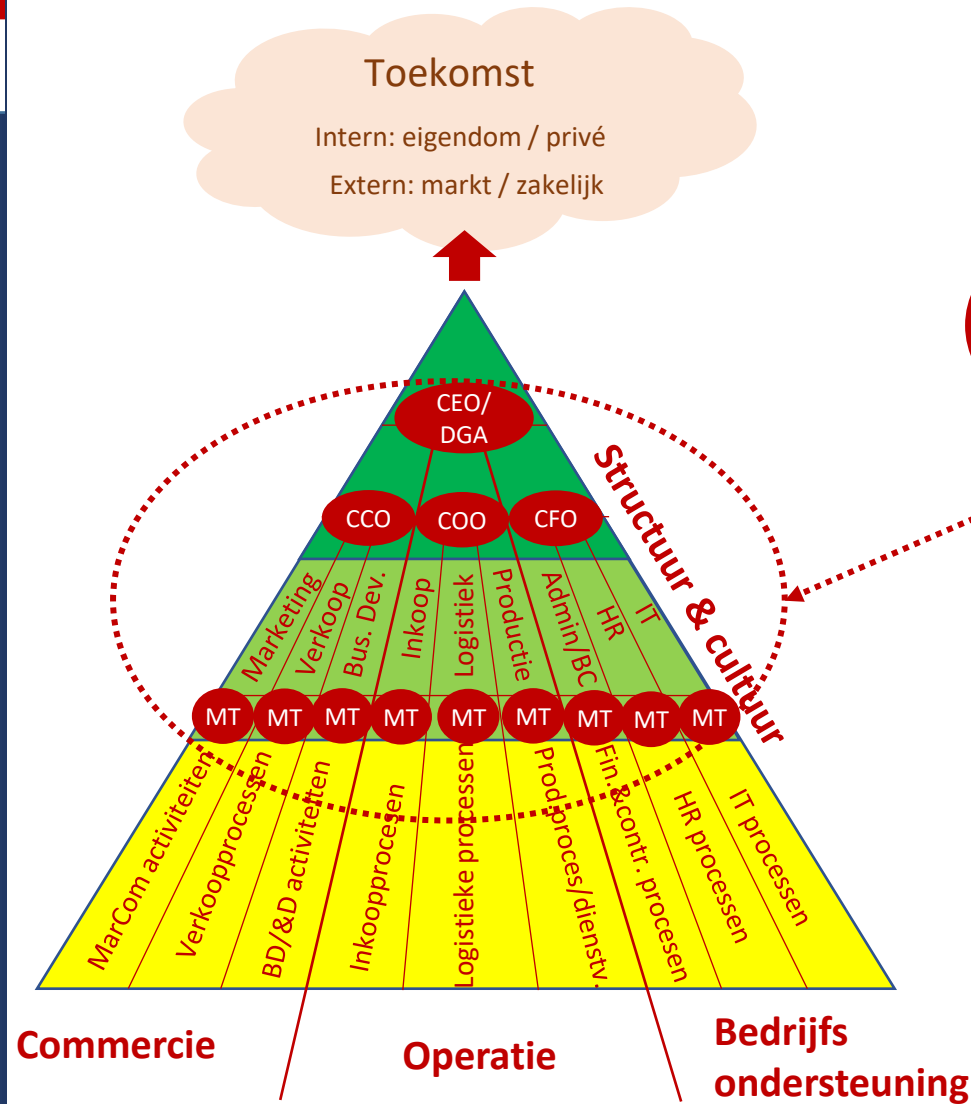
A vintage compass with a wooden frame and a metal needle is placed on an old, weathered map. The map shows various geographical features and text, including the word 'SOUTH' and 'NORTH'. The compass needle points towards the top right. The entire scene is framed by a red oval border.

FASE 2 - VISIEVORMEN

*‘Dit is de nieuwe gezamenlijk geformuleerde toekomst van de organisatie!’
(periode)*

A vintage compass with a wooden frame and a metal needle is placed on an old, weathered map. The map shows various geographical features and text, including the word 'SOUTH' and 'NORTH'. The compass needle points towards the top right. The entire scene is framed by a red oval border.

Ontwikkeling en implementatie



INRICHTEN UITVOERINGSPROGRAMMA

Periode

FASE 3 - INRICHTEN UITVOERINGSPROGRAMMA

'Dit is het concrete inrichting- & uitvoeringsprogramma!'
(periode)



UITVOERING

Periode

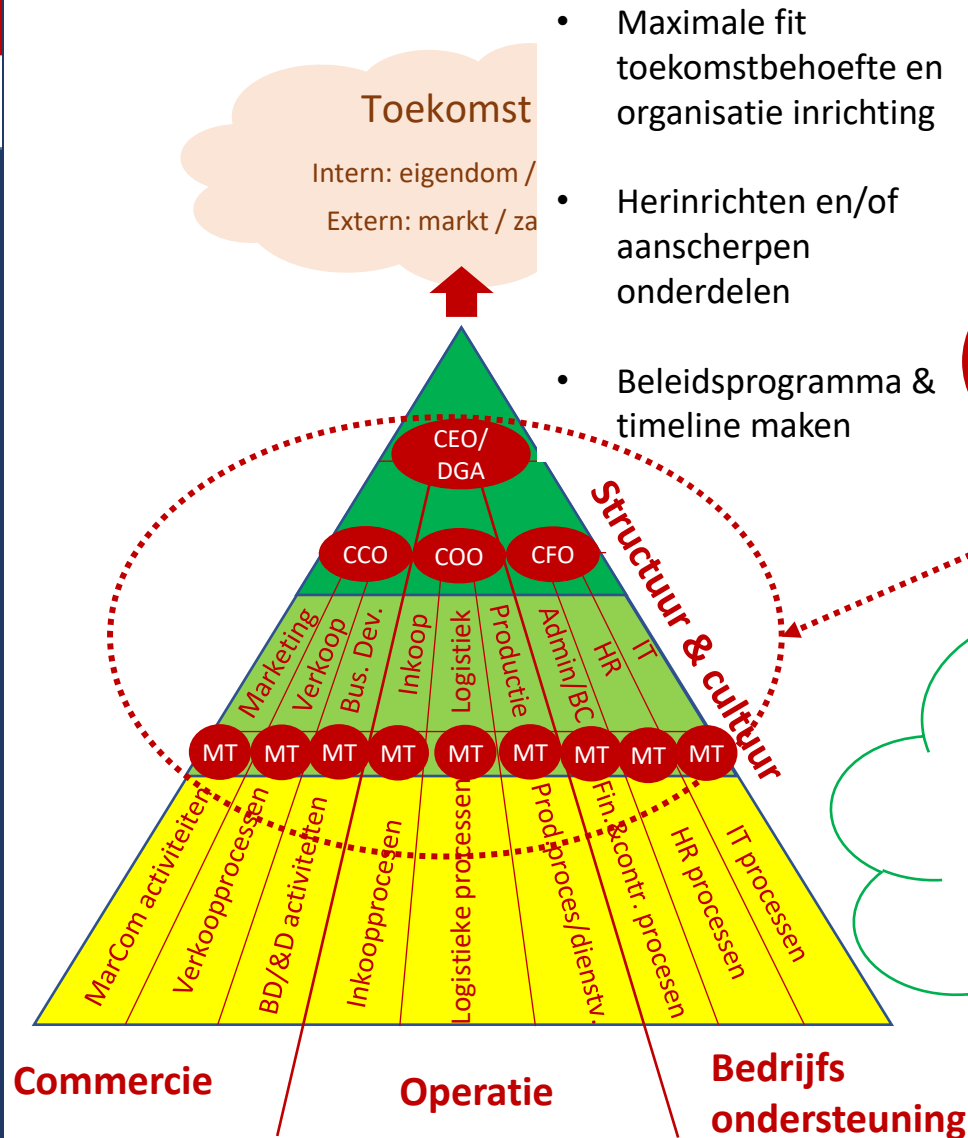
FASE 4 - UITVOERING

'De activiteiten zijn gestart en worden continu gemonitord en bijgestuurd'
(periode)



UITVOERING LOPENDE ORGANISATIE

Ontwikkeling en implementatie



INRICHTEN UITVOERINGSPROGRAMMA

Periode

FASE 3 - INRICHTEN UITVOERINGSPROGRAMMA

'Dit is het concrete inrichting- & uitvoeringsprogramma!
(periode)

Bijvoorbeeld:

- Competenties MT versterken
- Nieuwe product/dienstontwikkeling
- Integratieplan business units
- Bedrijfsbreed procesoptimalisatie programma uitwerken
- Etc..

UITVOERING

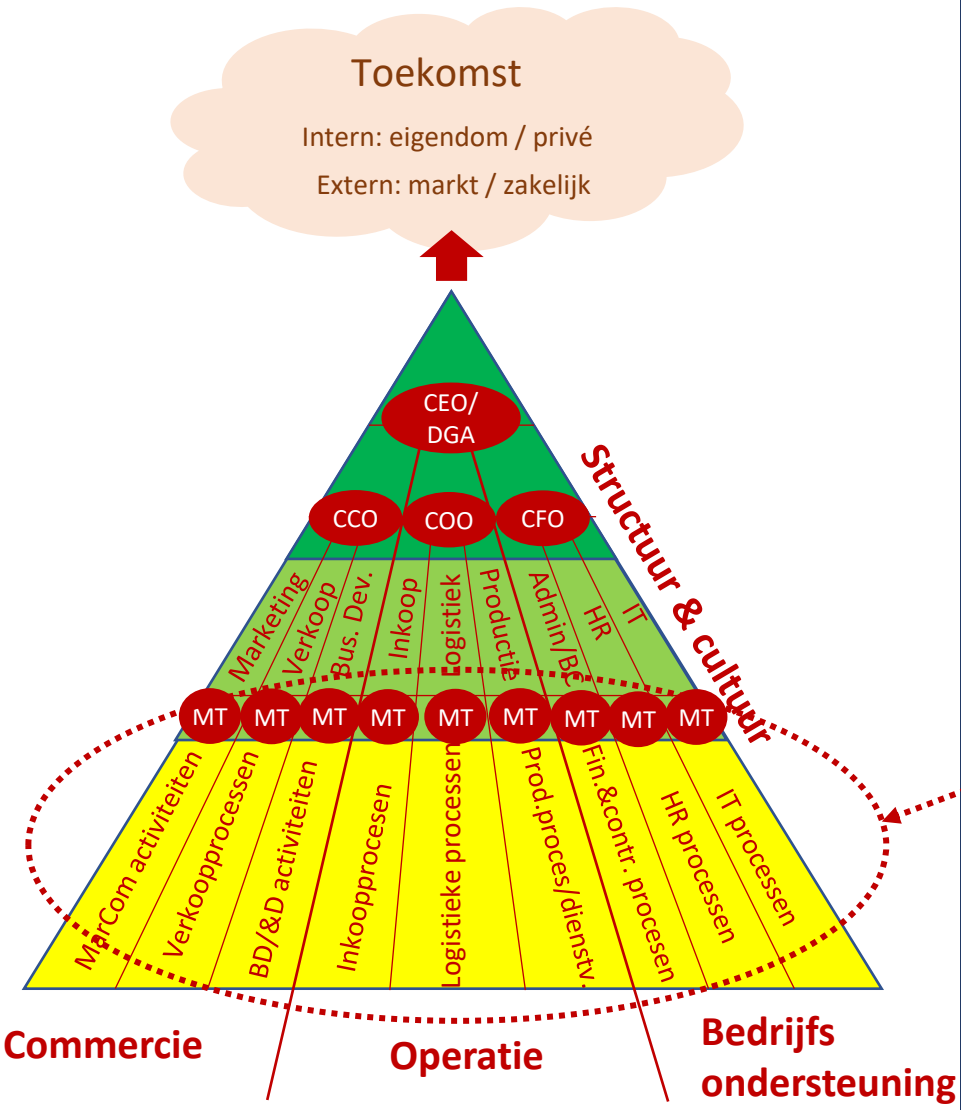
Periode

FASE 4 - UITVOERING

'De activiteiten zijn gestart en worden continu gemonitord en bijgestuurd'
(periode)



UITVOERING LOPENDE ORGANISATIE



INRICHTEN UITVOERINGSPROGRAMMA

Periode

FASE 3 - INRICHTEN
UITVOERINGSPROGRAMMA

'Dit is het concrete inrichting- & uitvoeringsprogramma!'
(periode)



UITVOERING

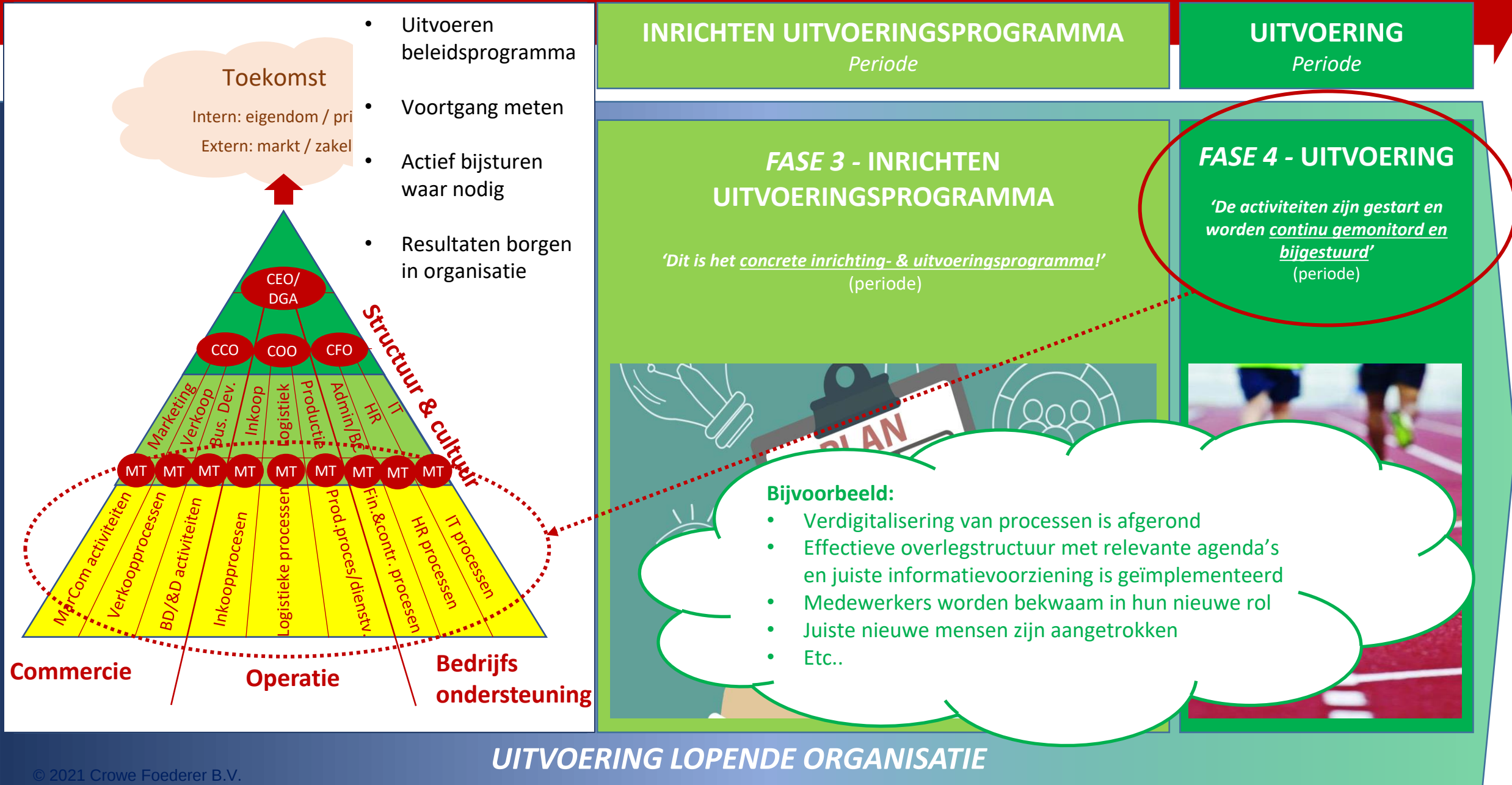
Periode

FASE 4 - UITVOERING

'De activiteiten zijn gestart en worden continu gemonitord en bijgestuurd'
(periode)



Ontwikkeling en implementatie



Resumé

Van verkoopgedachte tot verbeterde organisatie

Resumé

Terug naar de **kernvragen**: wilde je eigenlijk wel verkopen? Is het **organisatorisch** gezien voldoende verkoopklaar?

1. Door **tijdig** te beginnen
2. **Organisatiebreed** en **integraal** te werken
3. Volgens een **structurele** en gedegen **aanpak**

Weet je of het je **lukt** om:

1. Je organisatie **op orde** te krijgen
2. Daadwerkelijk **extra verkoopwaarde** te creëren
3. De **juiste keuze en momentum** te bepalen om te verkopen

Hiermee is de kans op een goede verkoop significant toegenomen!



Verkoopklaar maken

Financiële voorbereiding

Door: Jaap Schrover & Guus van Houts (*Corporate Finance specialist & verkoopbegeleiding*)

Verkoopklaar maken



Financiële voorbereiding

Het optimaliseren van de waarde van de onderneming

- Verhogen van de cash flows / verbetering financiële resultaten
- Verlagen van de risico's

Het kiezen van de optimale dealstructuur

- Pre-exit
- Fusie
- Earn-out
- Etc.

Financiële voorbereiding

- Stabiliteit cijfers/bedrijf:
 - Focus op netto werkkapitaal / balansposities;
 - Beheersing van debiteuren;
 - Focus op voorraadniveau (omloopsnelheden / oude voorraad);
 - Optimaliseren betaaltermijn crediteuren;
- Investeringsniveau normaliseren;
- Rendementsverbetering:
 - Focus op de kostenstructuur
 - Omzet en brutomarge beoordeling per klant/contract
 - Beoordeling van product bijdrage

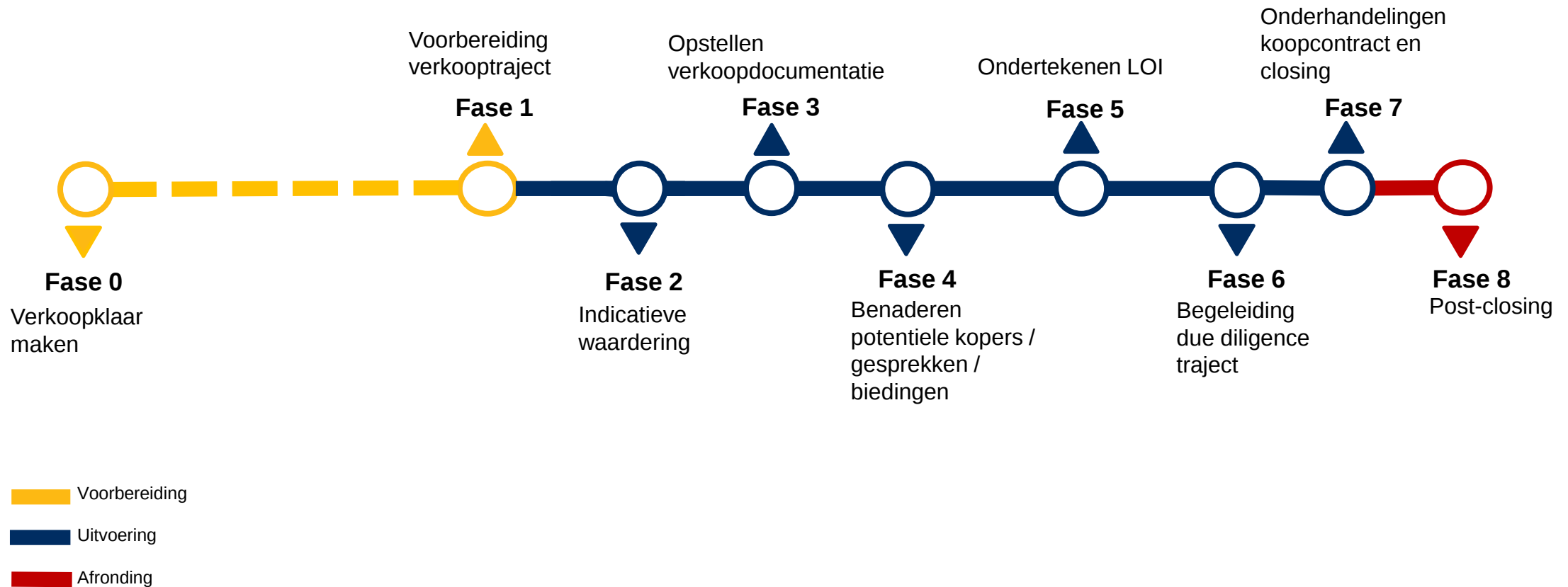
Financiële voorbereiding

- Afhankelijkheid afnemers/leveranciers;
- Afhankelijkheid marktsegmenten;
- Optimaliseren management team;
- Administratie op orde;
 - Arbeidscontracten / pensioen / cao;
 - Maandelijkse cijfers;
 - Contracten met klanten en leveranciers;
- Herstructurering en financiering;
 - Optimale financieringsstructuur
 - Optimale fiscale structuur (positionering van bijvoorbeeld vastgoed)

Het verkoopproces

Hoe verloopt een verkoop?

Het verkoopproces



Samenvattend & concluderend

Samenvattend & concluderend

- Maak **actief werk van je organisatie**:
 - Helder toekomstbeeld & strategie
 - Krachtige sturing & beleid
 - Geoptimaliseerde activiteiten & operatie
- Zorg dat je organisatie **financieel gezond en op orde** is:
 - Stabiliteit in cijfers
 - Beheersbare afhankelijkheid
 - Administratie & financieringen op orde



Maar bovenal: ...begin op tijd & laat je helpen!

Vervolg

- Er wordt **contact opgenomen** om gestelde vragen te beantwoorden
- Vervolg sessie: **begin oktober**
 - **Update** vanuit de markt
 - Speciaal Thema: *Herfinanciering, financieringsstructuur en overnamefinanciering*
- Sheets worden **nagestuurd**
- Evaluatie

Aanbod: **10 kosteloze sparsessies van uur**: aanmelden via **evaluatieformulier**

Dank voor jullie aandacht en tot snel!



Guus van Houts
Corporate Finance

+31 (6)48176740
g.houts@crowefoederer.nl



Jaap Schrover
Corporate Finance

+31 (6)19647173
j.schrover@crowefoederer.nl



Remco de Jong
Organisatieadvies

+31 (6)11137996
r.jong@crowefoederer.nl