

ANDY COOMANS

SELL YOUR BABY

Dé nr. 1 exitstrategie
voor ondernemers

Lannoo
Campus

Het verkopen van een bedrijf is steeds een uniek traject op maat, van jou en je onderneming. Dit boek geeft je ideeën omtrent mogelijkheden met de bedoeling je te inspireren. Niets uit deze uitgave mag beschouwd worden als een fiscaal, financieel of welke vorm van gericht advies ook. Neem een expert bij de hand voordat je aan een overname begint.

D/2022/45/27 – ISBN 978 94 014 8220 2 – NUR 800

Vormgeving omslag: Andy Coomans

Vormgeving binnenwerk: Adept vormgeving

© Andy Coomans & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2022.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.com

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

INHOUD

Voorwoord	9
1 Niet jouw baby	14
1.1 De gemiddelde ondernemer	15
1.2 Godver#!@! Nu verkoop ik de bullen	18
1.3 Eenmanszaken en zwart geld	21
1.4 De eerste voorwaarde voor een verkoopbaar bedrijf	23
1.5 De voldoening van de marathon	24
1.6 De creatie van échte zekerheid	27
1.7 Je bedrijf is niet je baby	31
2 Start bij de uitgang	34
2.1 Haas of leeuw	35
2.2 De visser en de zakenman die zijn bedrijf verkocht	38
2.3 Mijn job is mijn hobby	40
2.4 Loon of vermogen?	43
2.5 There's always a bigger boat	45
2.6 Wat is jouw getal?	46
2.7 Kapitaal ophalen = aandelen afgeven?	48
<i>Interview Kristof Bossuyt 'Je moet even van die roze wolk durven afstappen'</i>	52
3 Het groeirecept	56
3.1 Ingrediënt 1 Bouw je merk	58
3.2 Ingrediënt 2 Ontwikkel je werkgeversmerk	62
3.3 Ingrediënt 3 Bouw een salesmachine	67
3.4 Ingrediënt 4 Documenteer je processen	70
3.5 Ingrediënt 5 Bouw een managementteam	72
3.6 Ingrediënt 6 Ken je cijfers	78
3.7 Ingrediënt 7 Installeer een innovatiewerking	79
3.8 Werk af met kruiden en (veel) geduld	81
<i>Interview Gunther Ghysels 'Als je de sprong maakt met iemand, moet je vooral een goede klik hebben'</i>	82

4	Kies jouw exit	86
4.1	Hit and miss	87
4.2	Een té vet varken is moeilijk te slachten	88
4.3	Als de telefoon toch rinkelt ...	90
4.4	Aan wie wil je jouw bedrijf verkopen?	91
4.5	Een beetje zwanger?	94
4.6	De lokroep van een nieuwe passie	98
4.7	Prelude 'het zwarte gat'	99
4.8	Een CEO uit onverwachte hoek	100
4.9	De eerste werkdag	102
4.10	Twee kapiteins	103
4.11	Het bestuur	106
4.12	De volgende generatie	107
	<i>Interview Bert Dierick 'Tussen twee leeuwen wordt de fakkel niet overgedragen met een high five'</i>	110
5	Vorbereiding	114
5.1	Vorbereiding is de sleutel tot succes	115
5.2	Welkom in de wereld van M&A	134
5.3	IM en teaser	135
	<i>Interview Jo Goossens en Aelbrecht Van Damme 'Vooraleer je kan verdelen, moet er iets te verdelen zijn'</i>	138
6	De markt op gaan	142
6.1	Een slimme deal	143
6.2	Perspectief voor het management	144
6.3	Perspectief voor het team	146
6.4	En toen ... kwam COVID	147
6.5	De resetknop	151
6.6	Als plan A mislukt, volg plan B	154
6.7	Perspectief	155
6.8	Dealstructuren	160
6.9	Financieringspartners	175
6.10	De ideale etalage	183
6.11	Kaf en koren	190
6.12	Het bod	194

Interview Thomas Van Eeckhout <i>'We zorgen er bewust voor dat het een beetje pijn doet'</i>	198
7 De onderhandeling, screening en closing	202
7.1 Iets over een pels en een beer	203
7.2 Enter the arena	204
7.3 Onderhandelingstraject	206
7.4 Roze wolken en regenbogen	209
7.5 De krik	210
7.6 Snelle deal of goeie deal?	211
7.7 De Nirvana baby	213
7.8 De rat die het schip verlaat	214
7.9 De contractfase	216
7.10 De gesloten doos	220
7.11 De screening	220
7.12 Signing en closing	222
Interview Hilde Peerlings <i>'Ik kon de getallen nog wel vergroten, maar voor mij zat daar niet langer de uitdaging in'</i>	224
8 Een nieuwe horizon	228
8.1 Legacy	229
8.2 Het zwarte gat	230
8.3 Blanco canvas	233
8.4 Het leven is een feestje	234
8.5 Flappen aan het werk	235
8.6 De beginstrategie	237
Dankwoord	241
Bronnen	243

Een klare blik op de horizon is de eerste stap naar succes.
Andy Coomans

VOORWOORD

'**W**ie gaat ooit zijn bedrijf voor héél veel geld verkopen?' Met deze vraag laat ik tijdens een seminar of keynote speech steevast alle handen in de lucht vliegen. Het antwoord achter de opgestoken hand komt meestal voort uit een tijdelijke frustratie of uit een oneindige wereld vol wilde dromen. De harde realiteit is echter dat de meeste van die opgestoken handen, *nooit* die grote zak met geld in ontvangst zullen nemen, omdat ze *nooit* hun bedrijf succesvol zullen verkopen.

Iedere ondernemer die iets van betekenis opbouwde, heeft zich wel eens een 'God-ver#!@!, nu verkoop ik de bullen!' laten ontvallen. Dat was bij mij niet anders, ook al menen we het op dat moment misschien niet écht. De meeste ondernemers beginnen aan het ondernemerschap vanuit een droom – zonder concrete visie of actieplan om die droom te realiseren – met een pakket aan verwachtingen die dit leven hen zal brengen. Vrijheid voorop. Enkele jaren later werken ze zich nog steeds kapot, zijn ze vaak niet meer bezig met wat hen ooit zó inspireerde en ervaren ze al helemaal niet de 'vrijheid' die ze dachten te kopen met het genomen ondernemersrisico. Ze werden slaaf van hun eigen onderneming en rijden zich muurvast in een uitputtingsslag zonder finish. Het probleem? Gebrek aan horizon, oftewel perspectief.

Andere, meestal jonge ondernemers, hoor ik nog vóór het startschot luid verkondigen dat ze hun bedrijf zo snel mogelijk gaan laten groeien (lees: kapitaal ophalen) om dan hun kersvers geboren kindje voor miljoenen te verkopen. Het verkopen lijkt tegenwoordig soms wel een doel op zich geworden. Als ik hen dan vraag: 'Wat ga je doen nadat je verkocht hebt?', is het antwoord meestal: 'Alles wat ik maar wil' of 'mijn dromen waarmaken'. Mijn antwoord is dan steeds: 'Ah, dus wat je nu gaat doen is niet je droom? Is niet wat je écht wilt?'

* Drop the mic ... silence *

In mijn carrière ontmoette ik honderden ondernemers die me opzochten wanneer de passie verdwenen was en er alleen nog de bedreiging overbleef van een grote, steeds meer veranderende wereld, waarin zijzelf niet meer de energie hadden om hun bedrijf

nóg eens opnieuw uit te vinden. Het is haast niet meer te tellen hoe vaak ik in zulke gesprekken hoorde zeggen: 'Had ik toen maar verkocht' of 'Mijn bedrijf zou mijn pensioen worden, maar ik twijfel of mijn bedrijf er tegen die tijd nog wel is'.

De mens is gemaakt om in gewoonten te vervallen. Buiten de comfortzone ligt echter de echte progressie, maar de bijbehorende stress en faalangst maken het zo, dat velen ergens onderweg settelen wanneer het landschap mooi genoeg is. Dat landschap verloedert echter, tenzij je het onkruid constant verwijdert. De meeste ondernemers die starten op hun 25e, ervaren een redelijk succes op hun 35e. Vanaf dat moment gaan ze zich steeds meer settelen in hun vertrouwde realiteit. Je hoort hen vaak uitspraken doen als 'het moet niet nóg groter worden' of 'ik zou willen dat we opnieuw wat kleiner waren, toen was het toch leuker'. De eerste uitspraak is een subtiel gevarensignaal, de tweede uitspraak is een eerste stap op weg naar een stervende onderneming. Het cruciale keerpunt komt vaak rond hun 45e levensjaar. Ze berusten in wat ze hebben gebouwd en de man of vrouw die jarenlang de kar heeft getrokken, gaat comfortabel achterop de wagen zitten en ziet niet dat die intussen vaart mindert. Tussen 50 en 55 jaar komt vaak het moment van confronterend realiteitsbesef. De resultaten van het bedrijf laten intussen al enkele jaren een dalende lijn zien. Geven mijn medewerkers dan niet om hun eigen job? Waarom doet niemand hier méér moeite? Wat doen we verkeerd? Het berusten in het succes van weleer maakt al snel plaats voor angst en zorgen. Kan mijn bedrijf nog wel tot aan mijn pensioen in mijn levensstandaard voorzien? Blijft er nog wel een bedrijf over om te verkopen, zodat ik comfortabel en vrij van financiële zorgen van mijn pensioen kan genieten?

Het aanhoren van zulke verborgen, schrijnende ondernemersverhalen diende als inspiratie voor dit boek. Ongetwijfeld hebben ze ook meegespeeld in mijn eigen ondernemersverhaal, en in de succesvolle verkoop van mijn eerste bedrijf.

Misschien las je mijn eerste boek al *Van zelfstandige naar ondernemer in 15 uitdagingen*, ontmoetten we elkaar al eens tijdens een keynote of seminar, of misschien ben ik voor jou voorlopig een nog onbekende Belgische ondernemer. In mijn eerste boek gebruik ik de circa eerste zeventien jaren van mijn eigen ondernemerscarrière als inspiratiebron voor andere ondernemers om zowel hun bedrijf als zichzelf te helpen groeien. Ik begon officieel als zelfstandige op achttienjarige leeftijd (of iets vroeger, als je de periode dat ik minderjarig was zonder ondernemingsnummer meerekent). Ik bouwde websites op de zolderkamer van mijn ouderlijk huis. Een vak waarvoor ik niet het juiste diploma had, en ik was ook niet opgegroeid in een ondernemersklimaat. Toch groeide dit zolderkamerbedrijfje, toen ik eenmaal bewust gekozen had voor groei, in minder dan acht jaar tijd uit tot een van de honderd grootste marketing agencies van België. Een bedrijf dat

ik gaandeweg in stilte klaarstoomde voor overname. Om ondernemerskansen te bieden aan mensen die het bedrijf met mij hadden opgebouwd, mijn eigen vermogen in balans te brengen én om als ondernemer naar het volgende level door te groeien. Begin 2021 werd de transactie afgerond en verkocht ik een meerderheid van mijn eerste bedrijf in een miljoenentransactie.

Mensen die mijn eerste boek lazen en me feliciteerden met de praktische aanpak en de 'het leek wel mijn eigen verhaal, want ik heb dit en dat ook allemaal meegemaakt'-situaties, kwamen daarna meestal met de vraag: 'Wanneer kan ik je tweede boek lezen?' Ik lachte die vraag meermaals weg door te zeggen: 'Wel, ik heb één boek geschreven over hoe je een succesvolle KMO opbouwt. Het volgende boek dat ik schrijf is misschien wel over hoe je er ook weer vanaf geraakt' En tadaa ... enkele jaren later is dat boek een feit.

Of niet, want de ambitie van dit boek gaat véél verder. Als ik achterom kijk, beseft ik nu pas dat het verkoopbaar opbouwen van mijn bedrijf, de grootste accelerator is geweest voor het succes van dat bedrijf, ook al verkocht ik het niet. Het is de drive geweest om tal van blokkades te overwinnen, die de meeste ondernemers nooit overwinnen. Nu ben ik ervan overtuigd dat jij de meest succesvolle versie van jouw onderneming kunt bouwen, als je van begin af aan rekening houdt met jouw exitstrategie. Voor mij is het duidelijk: de nr. 1 exitstrategie begint op dag één. Zo vroeg als mogelijk. Dit perspectief zorgt ervoor dat je meer zult inzetten op het jezelf misbaar maken. Je installeert sneller een management, laat innovatie vanuit je team ontkiemen, én het is enorm comfortabel als je weet hoe en wanneer (of voor welk bedrag) je je bedrijf ooit zult loslaten. Een bedrijf bezitten dat je kúnt verkopen – daarmee zeg ik niet dat je het moet verkopen – is enorm waardevol, wanneer de opportuniteit zich voordoet.

In de eigenlijke aanloop naar de verkoop van mijn eerste bedrijf heb ik boeken gezocht over het onderwerp en er maar weinig gevonden. De weinige boeken die ik vond waren geschreven door M&A- (Mergers & Acquisitions; fusies en overnames) specialisten of individuen met een financiële, academische achtergrond. De meeste van die boeken zijn overigens niet gericht op de leefwereld van de kleine en middelgrote onderneming (KMO), maar gaan over transacties van veel grotere (beursgenoteerde) bedrijven. Die kennis is voor jou als eigenaar van een KMO totaal irrelevant. Er wordt in geuren en kleuren beschreven hoe je de waardering berekent van een bedrijf via verschillende formules en wat de fiscale aspecten zijn van een aandelenverkoop. De realiteit is dat je in je eigen verkooptraject partners bij de hand zal nemen die je bijstaan met zulke financiële en fiscale kennis. De nuances van die zaken verschillen overigens van land tot land, van wetgeving tot wetgeving en zijn veranderlijk in de tijd. Op de zeldzame uitzonderingen na, maak je als ondernemer niet zélf de waardering op van je bedrijf, noch voer je zelf de

due diligence uit van een onderneming die je wilt kopen. Het verkopen van je bedrijf of het kopen van een bedrijf is de belangrijkste en doorgaans grootste aan- of verkoop van je leven. Het is dus evident dat je jezelf daarin uitgebreid laat adviseren door een specialist of team van specialisten. Die zaken gingen allemaal vanzelf in mijn eigen traject en daar stond ik dan met al die verzamelde en nutteloze theoretische kennis.

Waar ik totaal niet op voorbereid was? De emotionele rollercoaster van zo'n transactie en welke acties alleen ik kon ondernemen om mijn bedrijf interessant te maken voor mogelijke kopers. Of welke stappen je überhaupt moet zetten in de jaren ervoor om een bedrijf verkoopbaar te maken. Ook de mogelijkheden en methoden om een bedrijf te verkopen waren mij totaal onbekend, op 'hier is de sleutel, dank u voor de grote zak geld' na. Van een EBITDA (*earnings before interest, tax, depreciation and amortisation*) bijvoorbeeld, had ik nog nooit gehoord. Ik las onlangs in een artikel dat meer dan 80% van alle ondernemers die hun bedrijf verkochten, niet tevreden terugblijkt op hun overname. Omdat ze een foute richting kozen, ze ronduit gekloot werden door de koper, omdat ze nadien in een zwart gat vielen zonder perspectief ... Of een combinatie van alle voorgaande opties.

Het belangrijkste inzicht? Door als ondernemer meteen te starten vanuit de intentie om je bedrijf voor te bereiden op verkoop, bouw je een succesvoller bedrijf.

Dat is, naast alle praktische tips in dit boek over het verkopen van je bedrijf, de belangrijkste stelling die ik met je wil delen. Mijn missie is geslaagd als jij aan het eind van dit boek jouw bedrijf niet verkoopt, maar loskomt van je bedrijf om vanuit dit nieuwe perspectief een krachtiger, meer zelfsturende organisatie op te bouwen. Ook al verkoop je je bedrijf niet, je moet altijd de optie hebben het te doen. 'Succes vindt plaats waar voorbereiding en opportuniteit elkaar ontmoeten.' Het is een lijfspreuk die de rode draad is in mijn manier van ondernemen. Het ergste wat kan gebeuren is dat je ooit op het punt komt dat er een gelegenheid is om iets te verwezenlijken, zoals het succesvol verkopen van je bedrijf, en dat het afspringt; alleen maar omdat jij er niet op voorbereid bent.

Dit boek gaat over het creëren van je eigen horizon als belangrijkste element om de meest succesvolle versie van je onderneming te bouwen en daardoor, misschien niet nu maar ooit, een optimale exit te maken uit je bedrijf. Het optimale leesmoment van dit boek is dus niet wanneer je al concrete stappen zet om je bedrijf in de etalage te zetten, maar jaren ervoor. Wanneer je voor jezelf bepaalt welk leven je wilt leiden en je in alle opzichten voorbereid wilt zijn om naar die toekomst toe te werken. Ben je al wel bezig met een concrete verkoop? Lees gerust verder, ik heb nog meer dan voldoende 'aha!'- en 'wtf?'-momenten voor je klaarstaan.

Ik heb altijd geweten dat ik mijn bedrijf op een bepaalde manier en voor een bepaald bedrag wilde verkopen. Voor mezelf had ik bepaald dat dit punt ergens tussen mijn 50e en 55e zou passeren. Uiteindelijk gebeurde het toen ik 37 was. Op de manier die ik wilde, en voor een groter bedrag dan ik jaren geleden had bepaald toen de gedachte voor het eerst in mij opborrelde. Mijn ambities zijn door de jaren heen gegroeid en zo ook de waarde van mijn eerste bedrijf. Nu leid ik een leven als ondernemer dat ik me tien jaar geleden niet had kunnen voorstellen. Ik ervaar een enorme vrijheid en herwonnen plezier in het ondernemerschap. Ik heb de vrijheid om voluit te kiezen waarop ik 'ja' of 'nee' zeg. Alles wat 'moeten' was, is vandaag 'mogen' geworden. Want het mes staat niet meer constant op mijn keel zoals dat vaak het geval was bij het opbouwen van mijn eerste groeibedrijf. Je herinvesteert constant het merendeel van de winst om je bedrijf verder uit te bouwen en daarbij neem je veel persoonlijke risico's. Met een comfortabel vermogen op zak kun je sneller bouwen aan een volgende opportuniteit zonder al die incubatiezorgen (lees: cashzorgen) waar je doorheen moest ploeteren bij je eerste bedrijf. Heel veel ondernemers arriveren bij het pensioenstation zonder deze kant van het ondernemerschap ooit te hebben ervaren. Dat ik dit wel mag ervaren, maakt mij enorm dankbaar.

Dit boek zou ook in mijn traject een grote hulp geweest zijn, mocht iemand anders het al geschreven hebben. Maar het was er niet, dus heb ik het nu zelf geschreven.

Mijn verhaal, en dat van andere ondernemers, ontdek je in dit boek. Voor je verder leest, wil ik je vragen een rustig en ontspannen plekje te zoeken om van dit boek te genieten. Om je huidige overtuigingen even los te laten en stil te staan bij mogelijkheden en perspectieven waarvan je nu nog denkt dat ze niet toepasbaar zijn op je eigen situatie, maar die dat misschien wel zouden kunnen zijn, als je ze accepteert en toelaat om je eigen horizon vorm te geven. Een betere horizon, voor jou en iedereen die jouw pad kruist.

1

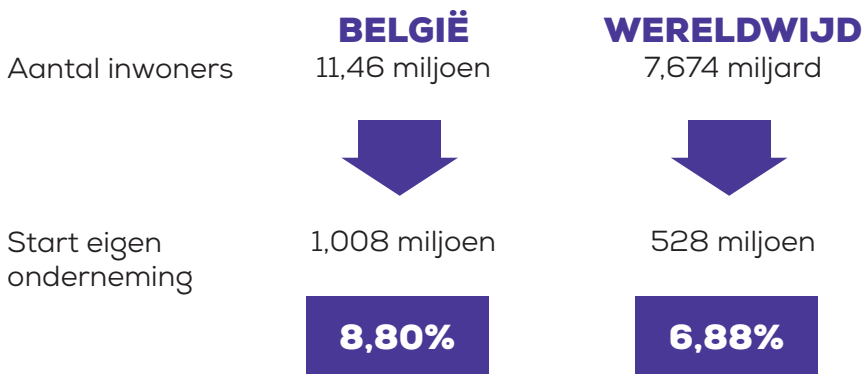


**NIET
JOUW
BABY**

1.1 DE GEMIDDELDE ONDERNEMER

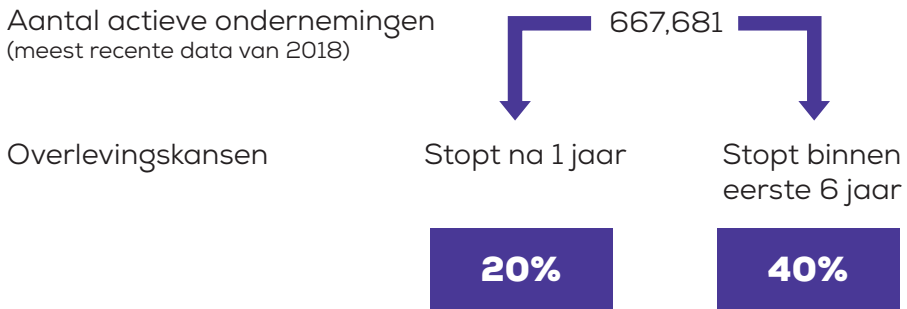
We leven in een mediatijdperk, waarin ondernemers de nieuwe rocksterren zijn. De zeldzame uitzonderingen, zoals Mark Zuckerberg en Elon Musk, krijgen een podium en de rest van ons voelt zich in de schaduw van die giganten een falende loser. De lat van het succes wordt steevast tot ongekende hoogten getild en dat maakt ons, zelfs als bovengemiddeld presterend mens, doodongelukkig. Sociale media die steeds het *picture perfect* leventje tonen van onze *peers* helpt daar niet bij. Laat me je visie op succes in ondernemerschap even in het juiste perspectief zetten, voordat je aan dit boek begint. Je bestaat en je onderneemt. Ben je daarnaast ook gelukkig? Dan ben je al een winnaar. Ook zonder een miljardenbedrijf op je naam.

Zoals Gary Vaynerchuck zegt: *'You're already lucky as f*ck! You're human!'* Als ondernemende 'human' behoor je tot een nog véél zeldzamere soort. Ik verwijs in figuur 1.1 naar officiële Belgische cijfers (Statbel) en leg de wereldcijfers ernaast. België scoort hoger dan het wereldwijde gemiddelde en is dus een goed voorbeeld van wat ik je wil duidelijk maken.



Figuur 1.1 Aantal ondernemers in België en wereldwijd (bron: Statbel; The Hill: Global Entrepreneurship Monitor; Eurostat: Key Figures on European business).

Gewoon een ondernemingsnummer aanvragen brengt je dus al in de uitzonderlijke 6,88% van de wereldbevolking die het aandurft om 'het systeem' in te ruilen voor een eigen ondernemersdroom. Proficiat! Want als je niet werkt aan je eigen droom, word je een grondstof voor de droom van iemand anders.



Figuur 1.2 Overlevingskansen Belgische ondernemingen.

Voor 60% van alle starters, eindigt de droom binnen de eerste zes jaar (figuur 1.2). De overlevenden rijden zich in groten getale vast in het zelfstandigenbestaan. Ze bouwen niets op wat groter is dan henzelf. In het beste geval creëren ze hun eigen job. Meestal geen al te goed betaalde job, want volgens armoedebestrijding.be leeft 15,3% van alle Belgische zelfstandigen onder de armoedegrens. Bij werknemers is dit slechts 3,4%. De kleinere groep die ervoor kiest om te groeien, draagt met veel passie en zin voor risico bij aan het grotere sociaaleconomische belang: jobcreatie en belastingen.

Tabel 1.1 Aantal ondernemingen met het aantal werknemers in België.		
aantal ondernemingen	aantal werknemers per bedrijf	aantal mensen aan het werk
481.808	geen werknemers	0
131.675	1-4 werknemers	214.453
26.760	5-9 werknemers	170.512
27.448	10 of meer werknemers	2.059.849

Slechts 27,84% van alle Belgische bedrijven waagt zich aan het bouwen van iets wat hun eigen werkkraft overstijgt. De rest zit vast in wat een mentor van mij ooit beschreef als *the valley of death*, gevolgd door de boodschap dat ik daar zo snel als mogelijk doorheen

moest zien te komen. De stappen zijn hier groot en moeilijk. Om één extra medewerker aan te werven – naast jezelf als zelfstandig eigenaar – moet je jouw eigen loon én een extra loon opbrengen. Dat betekent dus dubbel zoveel werk aantrekken, om twee mensen in de running te houden. Om van 20 naar 21 medewerkers te gaan, is het voldoende dat iedereen 5% meer rendement opbrengt en poef! Daar is het loon van je 21e medewerker. 5% meer klanten aantrekken, hoe moeilijk kan dat zijn?

Slechts 4,11% van de Belgische bedrijven wordt groter dan tien werknemers. Zij hebben samen meer dan twee miljoen Belgen aan het werk, terwijl de vorige zesmaal grotere groep (bedrijven met 0-9 medewerkers) slechts zo'n 385.000 mensen aan het werk hebben. 72,16% van de Belgische bedrijven (0 medewerkers) helpt zelfs niemand aan werk (tabel 1.1).

Dat betekent dus, even kort door de bocht, dat slechts 27.448 Belgen beschikken over een bedrijf dat hen ooit een waardevolle exit kán opleveren, tenzij je zonder medewerkers op een grote berg rendabele patenten zit die bepalend zijn voor de waarde van je bedrijf. Ik houd daarbij even geen rekening met de mogelijkheid dat een bedrijf van deze omvang misschien twee of meer zaakvoerders heeft. Dat is dus 0,2% van alle Belgen! In het beste geval 0,4% met een gemiddelde van twee zaakvoerders per bedrijf. En wij Belgen steken boven het wereldwijde gemiddelde uit, over de gehele lijn.

Ondernemers met een groeiend bedrijf leggen vaak álle pokerchips op tafel, met grote persoonlijke risico's voor zichzelf, in de hoop dat ze de juiste keuzes maken. Een groot deel van deze groep maakt zijn ambities nooit waar, omdat ze zichzelf niet ontwikkelen en omringen met de juiste adviseurs, omdat ze niet succesvol zijn in het behalen van voldoende marktaandeel, of omdat ze onvoldoende cash vinden om te groeien. Het overige deel bouwt een goed draaiende kleine of middelgrote onderneming (KMO). Niet de volgende Tesla of Amazon, maar een goed draaiende, gezonde KMO. Zonder meer. Proficiat! Als jij op dit station gearriveerd bent, maak je deel uit van een zéér zeldzame soort.

Laat dat even goed doordringen: als jij een gezonde KMO bouwt, die je ooit voor een aardig bedrag kunt verkopen, behoor je al tot het exclusieve clubje van 0,2% van de mensheid, dat ooit deze gelegenheid zal krijgen. Lang niet al deze bedrijven worden ooit succesvol verkocht. Sommige studies spreken over zelfs maar één op de honderd. Zo kom je dan tot slechts 0,002%. Dit boek moet ervoor zorgen dat jij ooit wél tot die 0,002% gelukkigen behoort. De rest van het harde en slimme werk moet je zelf doen.

1.2 GODVER#!@! NU VERKOOP IK DE BULLEN

Een druilerige namiddag op de luchthaven van Zaventem, Brussel. De wielen van een jet, (nee, geen privéjet) raken het asfalt. Aan boord, samen met zo'n 150 andere mensen, mijn echtgenote en ik. Terug van een zonnige bestemming en enkele weken welverdiend genot. Ik maakte er altijd een punt van om me volledig te los te maken van mijn bedrijf als ik met vakantie ging. Ik zou het destijds omschrijven als de beste beslissing van mijn leven. Het 'ja'-woord aan mijn echtgenote Daisy niet meegerekend natuurlijk, met wie ik leven en zaken deel. We kwamen terug met een rugzak vol herinneringen uit een Afrikaans land, waar we twaalf dagen hadden rondgetrokken in een Nationaal Park. De liefde voor *nature & wildlife* is een van de grote passies die we beiden najagen in onze vrije tijd. We kiezen er bewust voor om niet aan kinderen te beginnen, maar dromen hardop van een nalatenschap, waarmee we iets kunnen betekenen voor de natuur en wilde dieren.

Minstens één keer per jaar vlogen we zo, letterlijk, van de ene passie naar de andere. Zoals ik al aangaf, kreeg elk van onze passies steeds onze onverdeelde aandacht en focus. Als we op vakantie waren, liet ik die niet vergallen door aandacht te schenken aan uitdagingen en gedoe binnen ons bedrijf. Daar zaten immers andere mensen met verantwoordelijkheden – dachten we – om deze uitdagingen te tackelen. Als de keet zou afbranden tijdens mijn safaritrip, kon ik er immers weinig aan doen vanuit een of andere safarilodge met nauwelijks of geen internetverbinding. Enkele jaren eerder had ik de keuze gemaakt het bedrijf te laten groeien en inmiddels had ik zo'n zestien paar schouders aangeworven om het geheel te helpen dragen.

Om onze aandacht gefocust te houden, hadden we ook onze communicatiestromen geoptimaliseerd. Lees: we hadden slechts één gsm in ons gezin en daarop was het zakelijke e-mailadres niet geïnstalleerd. Het nummer van die gsm was alleen bekend bij goede vrienden, naaste familie en enkele kernspelers in ons bedrijf, met wie we duidelijk hadden afgesproken dat we nooit – ongeacht wat er gebeurde – gestoord wilden worden tijdens onze vakanties.

Volledig opgeladen kwamen we terug op Belgisch grondgebied. Het was een vrijdag in november van 2016. We baanden ons een weg door de aankomstterminal en wachtend op onze bagage dacht ik bij mezelf: nog een weekendje chillen, en dan kunnen we er weer tegenaan. Die eerste dagen in het bedrijf waren altijd enorm druk zo vlak na een vakantie. We hadden inmiddels een stevig productieteam in dienst, maar het ontbrak nog aan managers of andere leidinggevenden. Er waren wel wat operationele verantwoordelijkheden rondgestrooid, maar niemand had het uitgesproken mandaat om dingen te veranderen als zou blijken dat iets niet werkte.

Ongetwijfeld zie je nu al aankomen wat ik toen niet zag, in de aankomsthal aan bagageband nummer 6. Mijn bagage achter me aan slepend, wandelden mijn vrouw en ik zo'n vijftien minuten later de luchthaven uit, waar onze chauffeur ons stond op te wachten om naar huis te gaan. Gedachteloos zette ik mijn gsm aan. Ik werd overspoeld door de ene na de andere 'ping'. Ik zag een bericht:

'Andy, ik weet dat jullie niet gestoord willen worden tijdens jullie vakantie maar het is belangrijk dat je me meteen belt zodra je dit leest!'

Het bericht kwam van onze accountmanager Bert, die zeer nauw betrokken was bij de uitbouw van het bedrijf. Een vloedgolf van adrenaline spoelde over me heen. Je kent ongetwijfeld dat gevoel wanneer je handen plots klam worden en je je hart voelt bonzen in je keel. Als Bert een bericht stuurde, was het serieus. Ik overlegde met Daisy of we vandaag al zouden terugbellen. Zij zei 'nee', ik pleitte voor 'ja'. Een zeldzaamheid in menig huwelijk, maar deze keer won ik, en belde terug toen we de parking afreden. De details ontgaan me intussen, maar ik herinner me een verhoogde aanwezigheid van operationele problemen. Medewerkers die dingen fout hadden geïnterpreteerd, klanten die als gevolg daarvan ontevreden waren. Tijdens één bijeenkomst om zo'n issue uit te klaren met een klant was Bert slachtoffer van dienst. Hij moest de brokken lijmen van iets wat achteraf bekeken helemaal niet zo erg was, maar bij deze klant wel leidde tot een destructieve uitspatting. Sommige ondernemers zijn spijtig genoeg brulapen en vinden het oké om, wanneer ze tot rust worden gemaand en zo tot een gezamenlijke oplossing te komen, hun stoel weg te stampen en stampend en briesend het pand te verlaten. Bert omschreef het voorval tijdens ons telefoontje in levendige kleuren als iets wat hij nog nooit had meegemaakt en hem compleet uit het lood geslagen had achtergelaten, eenzaam in de vergaderzaal van ons bedrijf. De klant had gezegd dat hij mij, Andy, *vandaag nog* moest spreken, of hij zou vertrekken en elders klant worden. Het betoog van onze accountmanager, dat hij er in mijn afwezigheid was om deze kwestie op te lossen, was tegen dovemansoren aan de andere kant van de tafel.

Terstond kreeg ik er na een telefoontje van tien minuten – dat mijn herinneringen aan Afrika en mijn vakantiegevoel tot gitzwart stof vermaalde – nog een opdracht bij. Een extra telefoontje naar een ontevreden klant over een situatie waarover ik nauwelijks gebriefd was en waarop ik al helemaal niet voorbereid was. De gek die ik was, willigde de wens nog in ook.

Note to self: grijp niet in op zulke momenten, want ook al plezier je er je medewerker mee op dat moment, het getuigt van vertrouwen in je team wanneer je het niet doet. Als de

klant zich niet door hen wilde laten helpen, dan moest hij misschien maar geen klant meer zijn. Bovendien, mag ik ook eens drie weken vakantie hebben, ja?

De maandag daarop heerste er onvrede alom. Ik kwam op kantoor, drukte op één knop en zag een paddenstoelwolk van problemen opwellen, afketsend tegen de atmosfeer. Bepaalde klanten waren ontevreden, de mailbox pulde uit met dingen die waren blijven liggen, omdat niemand wist hoe ze het moesten aanpakken. Dingen waarvan men dacht: 'Oei, dat is vermoeiend en moeilijk... Andy en Daisy zullen dat wel doen als ze terug zijn', bleven gewoon liggen. Op de koop toe, moest ik ook nog eens afrekenen met ontevreden medewerkers die klaagden over alles waarvan ze zichzelf niet als een onderdeel van het probleem (of de oplossing) beschouwden.

Mijn vrouw en ik reden die avond muisstil en in kolkende gedachten verzonken terug naar huis. Was dit wat 'groei' betekende in een bedrijf? Toen er te veel werk kwam, moesten we meer mensen werven. We zouden daardoor juist een stabiel en rustiger leven krijgen, want we stonden er niet langer alleen voor. Deze beerput van miserie was niet waarvoor we getekend hadden. Zo voelde het in elk geval op dat moment. De eerste woorden die avond gingen in de richting van: 'Godver#!@! Nu verkopen we de bullen...'. Wat we ons altijd hadden voorgesteld bij een groeibedrijf kwam niet overeen met deze realiteit. Misschien doen we iets fout of misschien is dit toch niets voor ons? De keuze was duidelijk: zo gingen we niet verder. Dat liet ons met twee opties: verkopen of een oplossing zoeken.

Die oplossing bleek uiteindelijk de werving van een sturend managementteam te zijn. We kozen voor deze optie. Godzijdank! Want we zouden zoveel gemist hebben in ons ondernemerschap en in onze eigen ontwikkeling, als we op dat moment uit frustratie verkocht hadden. Dit moment was wel een kantelpunt, waarop we vastbesloten waren een zelfsturende organisatie te bouwen die ook zonder ons kon functioneren. Met andere woorden, zonder concrete plannen om het bedrijf te verkopen, bouwden we aan een verkoopbaar bedrijf. Op dat moment ontkiemde indirect het idee voor dit boek.

PS Met Bert gaat het intussen goed. De paniekaanvallen en nachtmerries zijn gestopt. *Just kidding.*

Het was een moment van ontwaken voor ons allemaal en dat vergrootte alleen maar het *ownership* bij de mensen die later mede de kar trokken richting een grotere en betere versie van het bedrijf. Het was hét moment waarop het eerste zaadje geplant werd voor een reis die leidde naar een van de belangrijkste beslissingen in mijn leven. En **spoiler alert** het leven van Bert, maar dat wist hij toen nog niet.

1.3 EENMANSZAKEN EN ZWART GELD

Een van de weinige zaken die me keer op keer nog weten te verbazen, is wanneer ik in een boeiend gesprek zit met een ondernemer over de groeiplannen van zijn bedrijf, en dan hoor dat ze nog niet werken vanuit een vennootschap, maar nog steeds onder het statuut van een eenmanszaak. Tegelijkertijd is die ondernemer dan bezig met het aankopen van een bedrijfsgebouw, dure machines, enzovoort. Een acuut gevoel van misserigheid overvalt me dan steeds.

Wanneer ik vervolgens peil naar hun omzet of winstcijfers, krijg je meestal getallen te horen die het opzetten van een vennootschap méér dan rechtvaardigen. In sommige gevallen zijn er zelfs al medewerkers in dienst. Vraag ik aansluitend naar de beweegredenen, dan vertelt men mij over een boekhouder die nooit anders geadviseerd heeft, of over de sporadisch cash ontvangen betalingen met bijbehorende ‘vergetelheid’ om die in de boeken te schrijven. Een fenomeen dat we in de volksmond beter kennen als zwart geld. Men benadrukt dan graag nog eens extra, hoe slim het is om een beetje geld uit de boeken te houden en daarmee ‘de belastingen te optimaliseren’.

De realiteit is dat dit soort zelfstandigen vaak werkpaarden zijn, die vooral werken in hun zaak, niet aan hun zaak. Laat staan dat ze werken aan hun toekomst. Vennootschappen zijn nu eenmaal bedoeld als een vehikel om de ondernemende mens te beschermen wanneer de risico’s groeien. Om de winst van een bedrijf te scheiden van een persoonlijk inkomen, want bedrijfswinst herinvesteer je, terwijl je met dat persoonlijk inkomen leuke dingen koopt voor jezelf of je gezin. *Big difference!*

De winst van een bedrijf dient een maatschappelijk doel. Je creëert er werkgelegenheid mee en investeert in de lokale economie. Daarom wordt bedrijfswinst lager belast dan persoonlijk inkomen én betaal je geen sociale bijdragen over bedrijfswinst. Wanneer je activiteiten dus meer winst opleveren dan het noodzakelijke om als mens van te leven, is het sowieso geen slim plan om alle bedrijfswinst als persoonlijk inkomen te laten belastingen. Dat is exact wat er gebeurt wanneer je vanuit een eenmanszaak handelt. Bovendien ben je totaal onbeschermd tegen de risico’s van je onderneming, want jij en je bedrijf zijn één en dezelfde natuurlijke persoon.

Als er morgen iets misgaat tijdens je professionele activiteit, ben jij persoonlijk aansprakelijk. Ik heb zo ooit een aannemer ontmoet, die voor de rest van zijn leven in financiële ellende leeft, omdat hij ooit één foute muur weghaalde, waardoor de woning ernaast gedeeltelijk instortte. Zorg dat jij en je gezin zo goed mogelijk beschermd zijn tegen de risico’s die horen bij de onderneming.

Zodra je fatsoenlijk geld begint te verdienen, moet je jouw eenmanszaak omzetten naar een structuur waardoor je 'winst' niet langer volledig onderworpen wordt aan de personenbelasting (Ned.: inkomstenbelasting). Daarmee bedoel ik een vennootschap oprichten en niet dat je zwart moet gaan werken. Dat is niet meer van deze tijd. Je draait niet alleen de maatschappij een kloot af, maar vooral ook jezelf op langere termijn. Door zwart te werken, druk je de winst van je bedrijf, maar ook de waarde van je bedrijf. Als jij ooit een waardevol bedrijf wilt kunnen verkopen, dan moet dat bedrijf gezonde winst maken. In 2018 lag de gemiddelde netto rentabiliteit in een Belgische KMO nog op 9,1% (Unizo KMO rapport 2020). Het hoogste cijfer sinds jaren. Dat betekent dat in de gemiddelde KMO, waar 10% zwart gebeurt, de winst volledig wordt afgeroomd. Ook boekhouders scoren doorgaans niet zo goed in dit verhaal, want de bijna meest gehoorde uitspraak die ik te horen krijg, is: 'Mijn boekhouder heeft gezegd dat ik nog wat kosten moet maken.' Oké, die kosten zijn dan tenminste terug te vinden op je balans. De vraag is alleen in hoeverre jij, bij een latere waardebeoordeling van je bedrijf, zult kunnen aantonen dat je elk jaar uitzonderlijke kosten aan het maken bent in plaats van terugkerende kosten, zodat deze de waarde van je bedrijf niet helemaal onderuithalen.

Voordat je zover bent, wil je waarschijnlijk eerst nog groeien en daarvoor heb je vroeg of laat een financieel krediet nodig. Raad eens wat die brave meneer van de bank zal vinden van jouw winstloze bedrijf, omdat je die winsten 'zwart in't vuistje' hebt afgeroomd. Juist, naar dat krediet – en dus de verdere groeikansen voor je bedrijf – kun je fluiten. Systematisch zwart geld ontvangen ontnemt je bedrijf winst, groeikansen en jou een succesvolle exit op langere termijn.

Opgespaarde winst uit een bedrijf halen wanneer je nog niet aan verkopen denkt, kan trouwens op veel gunstigere manieren. Bijvoorbeeld via dividenden. Dan betaal je slechts een lagere (tot veel lagere) roerende voorheffing (Ned.: loonbelasting en dividendbelasting), na de vennootschapsbelasting. Bij een liquidatiereserve moet je het geld wat langer in je vennootschap laten zitten, maar kun je het meestal nóg gunstiger uitkeren.

Omdat de exacte percentages van land tot land verschillen en soms beïnvloed worden door je situatie, vermeld ik geen exacte percentages. Bespreek met je accountant de optimale structuur om opgespaarde winsten in je vennootschap uit te keren. Deze uitgekeerde winsten zijn bovendien zichtbaar in je boekhouding, waardoor deze later geen afbreuk doen aan de waarde van je vennootschap als je het bedrijf in de etalage wilt zetten of wanneer je een krediet wilt aanvragen. Het allereerste wat een potentiële koper ooit zal doen, is de historische gegevens omtrent rentabiliteit raadplegen via een van de daarvoor beschikbare instrumenten zoals Trends Top of de gezondheidsbarometer van Companyweb. Bij een eenmanszaak zijn de balansen niet openbaar, dus niet