

Wat is Waar(de)? & De P van People

Door:
Tamme de Vries AA RV
Register Valuator

Blauwzaam Workshop 08 oktober 2015

ProMissie

Mijn winkel; Tamme B.V.

ProMissie



ProMissie

Waardering bestaat uit twee componenten:



EN





Wat is kasstroom?

Netto Resultaat na belastingen

BIJ

AF

- | | |
|--|-----------------------------------|
| + Afschrijvingen | + Investerings |
| + Rente vreemd vermogen* na aftrek belasting | + Mutatie voorraden en debiteuren |
| + Mutatie voorzieningen | |

* Wordt iets meer waard als er een grote schuld op zit ?

“Always make sure that you get it in cash. I learned that the hard way.”

— Richard Boehke,
about his finances



Wat is kasstroom ?

Kasstroom (FCF) is wat overblijft om:

- Schulden af te lossen
- Rente vreemd vermogen te betalen
- Dividend uit te keren

FCF is Free Cash Flow



Vuistregels zijn gemakzucht
van adviseurs!



We zullen zelf aan de slag moeten!



Hoe dan waarderen?

De toekomstige kasstromen zo goed mogelijk inschatten op basis van het verleden & verwachtingen en contant maken tegen een goed onderbouwde disconteringsfactor (risicopremie)!



Opbouw “risicopremie MKB”

10 factoren:

- Afhankelijkheid afnemers;
- Afhankelijkheid leveranciers;
- Afhankelijkheid management;
- Liquiditeit (overdraagbaarheid van activiteiten/activa);
- Flexibiliteit;
- Spreiding activiteiten (diversificatie mogelijkheden);
- Perspectief arbeidsmarkt;
- Toetreding barrières tot markt;
- Bewijs financiële prestaties/ ambitieniveau (Track record);
- Branche risico's

Varieert in MKB van 6% tot 18%

Afhankelijkheid management

Overnemer of Ondernemer.....



ProMissie



Toekomst of verleden?

Alleen van toekomstige kasstroom kunt u op vakantie of aflossen en niet van oude kasstromen.....



U zult dus een oordeel moeten vormen over de toekomst!

Ken jij jouw branche en wat is jouw visie (Business Canvas Model)?

Zonder dat: No cashflow ! No score ! No waardering !





Uit de krant

De Vloeren Maatschap:

Personeel verstonde het vak niet

Familiebedrijf: OAD:

Te lang gewacht met nieuwe strategie (internet)

Taxibedrijf Timmermans:

Hoog ziekteverzuim

Familiebedrijf V & D

Opvolgingsstrijd in de familie (en bedrijfsvisie)

ProMissie



Leveranciers hebben nog 12 miljoen tegoed van failliete Vikariën/Van der Bor Milk

Circa 275 leveranciers hebben in totaal nog ruim 12,5 miljoen euro aan openstaande vorderingen op Vikariën, dat in de branche opereert onder de naam Van den Bor Milk. Ook Rabobank is een grote crediteur van het familiebedrijf uit Putten. Dat blijkt uit het eerste faillissementsverslag van curator Luuk Steenbergen.

Koninklijke De Heus is een internationaal, innovatief familiebedrijf met een gezonde handelsgeest die het langetermijndenken op het gebied van medewerkers, klanten en investeringen hoog in het vaandel heeft staan."

De kalverenfokkerij van de broers Wilco en Erik van den Bor ging medio juli failliet. De faillietenkroet was tweeledig: **de broers en de schoonfamilie kregen onderling** vorderingen. De broers vochten hun geschil uit voor de rechtbank. Daarnaast hadden ze te kampen met hoge operationele kosten van de fabriek voor de productie van lactose uit restproducten van kaas die zij met bankfinanciering in Putten lieten bouwen.

Steenbergen zoekt al weken een koper voor de onderneming. De geplande verkoop van het fabriekscomplex op een veilingssite ging niet door. De geboden prijs was in de ogen van de curator te laag: ruim 3 miljoen. Hij onderzoekt samen met Rabobank alternatieve doorstartmogelijkheden.

bron: Financiële Dagblad, 07/09/15

Impact op leveranciers, medewerkers, cliënten, familie en omgeving is enorm

ProMissie

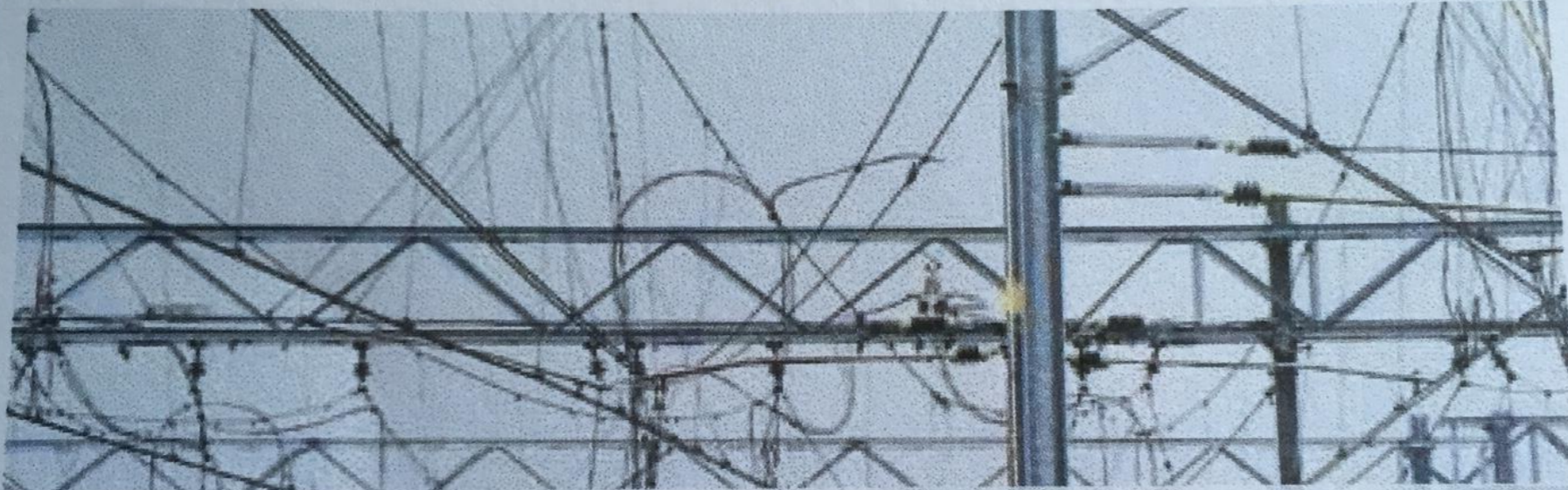


Zo....

ProMissie

SPOOR

ProRail-topman waarschuwt voor nieuwe tegenvallers



“

'Er werken hier 4000 mensen, maar we hebben maar twee deskundigen in huis op het gebied van bovenleidingen'

“

'ProRail moet eerst zijn kwetsbaarheden blootleggen voordat er verbetering mogelijk is'

“

'Het is een mogelijke klus. Er lopen veel knappe koppen rond met een hoge mate van loyaliteit'

ProMissie

Of zo....

ProMissie

‘Het hele
bedrijf is
mijn familie’

THECLA BODEWES IS DE VERPERSOONLIJING VAN DE FAMILIEONDERNEMER NIEUWE STIJL. ZE MODERNISEERDE BODEWES SCHEEPSWERVEN TOT EEN INTERNATIONAAL EN INNOVATIEF BEDRIJF, MAAR HOUDT TEGELIJKERTIJD VAST AAN TRADITIONELE NORMEN EN WAARDEN.

tekst Marike van Zanten **Beeld** Kees Hummel

ProMissie

Advies aan mij

Hoe waardeer ik een bedrijf met de volgende situatie:

1. Medewerkers gemiddelde leeftijd hoog, markt is meer digitaal geworden
2. Achterstand in noodzakelijke investeringen
3. Hoog ziekteverzuim en groot verloop
4. Onbekwaam management
5. Overdracht naar volgende generatie en cultuurverschil management
6. Klantentrouw neemt af/klantbeleving/klantverandering
7. Forse concurrentie en macht leveranciers



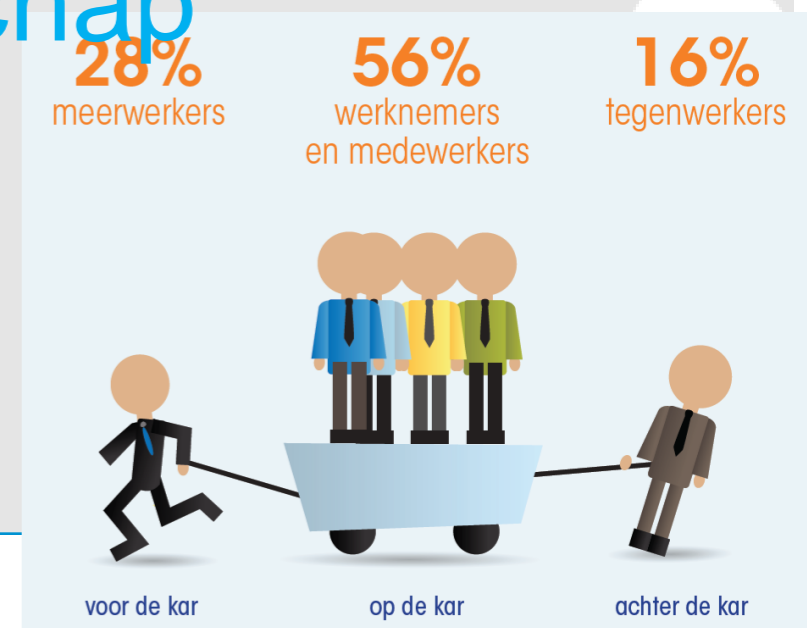
De P van Personeel of de M van Medewerkers.....

- Nederland = Kennisland
- Medewerkers op de balans of zichtbaar in de kasstroom ?
- Medewerkers verlaten niet slechte bedrijven maar slechte managers ?

Waarde van de medewerkers

1. Uitgaven van medewerkers
2. Het vermogen om medewerkers te behouden
3. Leiderschapspijplijn (opvolging)
4. Kwaliteit leiderschap en samenwerking/ondernemerschap
5. Betrokkenheid/tevredenheid medewerkers

* bron: Diverse HRM deskundigen



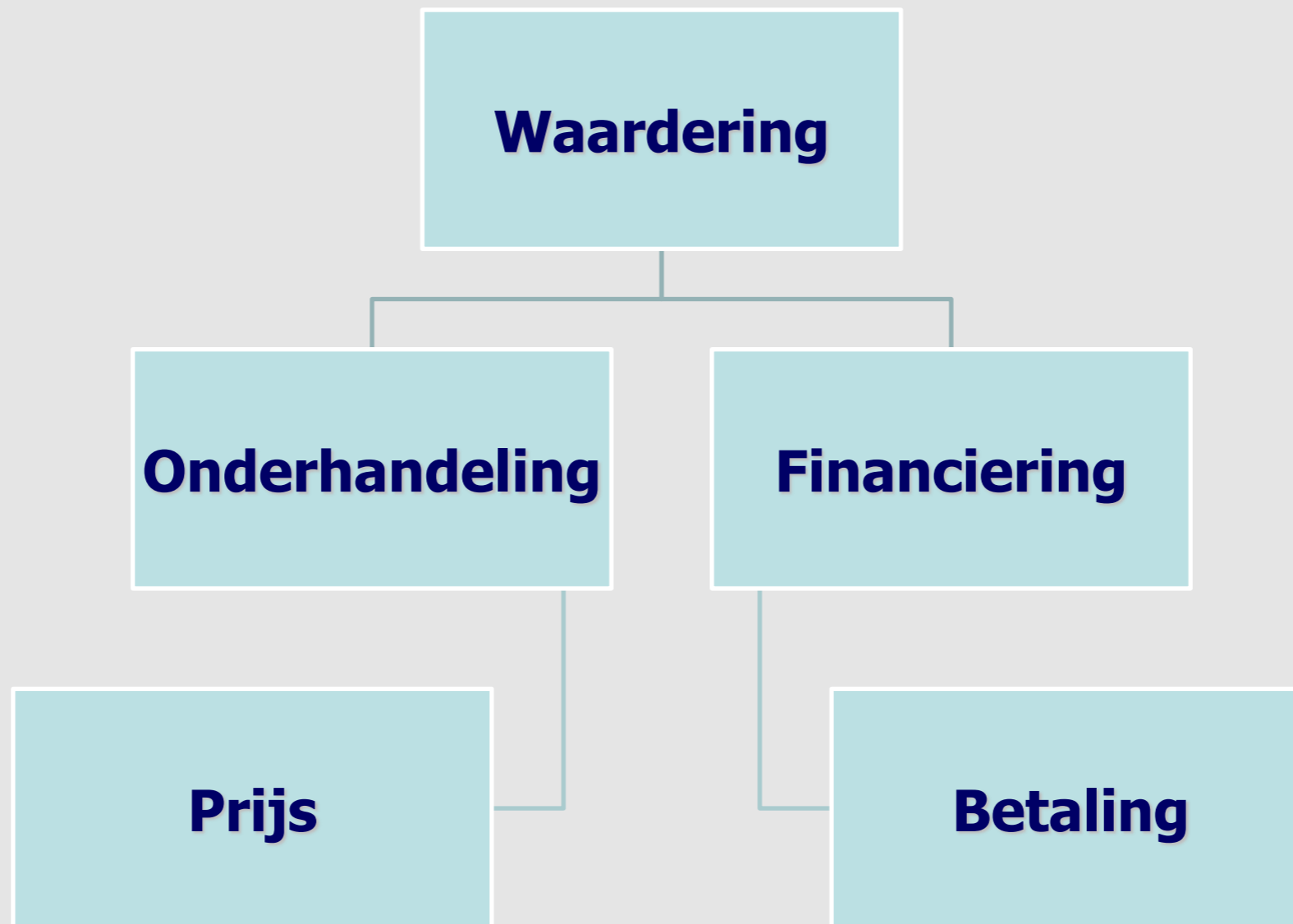
Motivatie Medewerkers

- ✓ Ontwikkeling en/of perspectief bieden
- ✓ (Innovatie, MVO, duurzaam)
- ✓ Waardering/erkenning
- ✓ Goede beloning
- ✓ Niet te directief zijn (slecht voor creativiteit)
- ✓ Niet werken met negatieve mensen (tegenwerker)
- ✓ Een bedrijf met visie (BCM)
- ✓ Duidelijke communicatie
- ✓ Aandacht voor veiligheid, welzijn & gezondheid

*Maak van een tegenwerker
een constructieve medewerker.*



Waarderen – Prijs – Betalen



ProMissie

verbinding

- ideële factoren
- emotionele factoren
- affectieve factoren

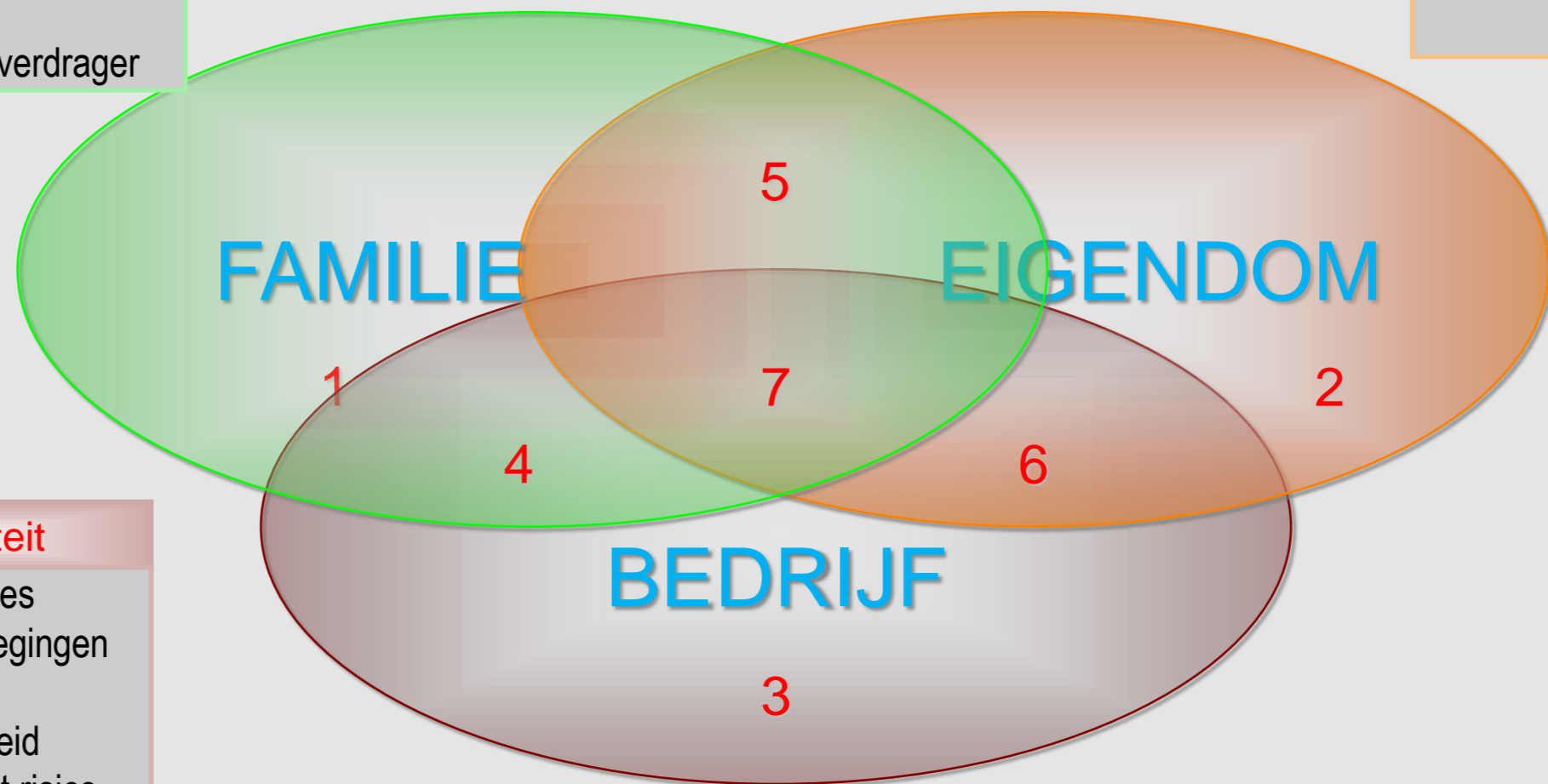
- harmonie
- gelijkheid
- eenheid
- oude dag overdrager

rendement

- rationale principes
- zakelijke overwegingen

- return of investment
- waardevermeerdering
- lange of korte termijn

3 cirkelmodel en waardering



continuïteit

- rationale principes
- zakelijke overwegingen

- winstgevendheid
- Wie neemt het risico
- lange of korte termijn
- Perspectief/levensfase bedrijf



Belangen overname familiebedrijf

- Perspectief voor de opvolger voor rendabele bedrijfsvoering en de financierbaarheid en risico's
- Perspectief voor de ouders op een acceptabele en risicoloze oudedagsvoorziening (wat is behoefte ?)
- Het (toekomstige) belang van de niet-overnemende kinderen (nalatenschap)

Is dus balanceren tussen deze belangen



Balans in waarderen familiebedrijf

Waarderen in familiebedrijf is zoeken naar een evenwicht tussen:

- Gelijkheid (kinderen zijn niet gelijk)
- Eerlijkheid (risico's en continuïteit)
- Verdienste (waarde voor de ouders en inzet van kinderen)
- Behoeftte (oudedagsvoorziening ouders)



Communicatie is hier het sleutelwoord met alle betrokkenen !



Boerenverstand: In hoeveel jaren wil en kan ik deze investering terug verdienen?

Wat neem ik over of waar betaal ik nu eigenlijk voor ?



X Jaren; wat vind jij ?



Wie kan de waarde bepalen ?

- U alleen !
- Wij zorgen wel voor de berekening
- De gek bepaalt dan.... wel de prijs?

- **Nee, die ondernemer die weet wat het waard is voor hem of haar in de toekomst en Waarde kan toevoegen samen met zijn of haar medewerkers!**