



INSIGHT

Klaar voor de verkoop?!

Inzichten uit 40 jaar bedrijfsoverdrachten



Claassen, Moolenbeek & Partners

Strategie – Overname – Financiering

Met ruim 40 jaar ervaring in bedrijfsoverdrachten weten we één ding zeker: de fase waarin een onderneming daadwerkelijk 'klaar voor de verkoop' is, bepaalt in hoge mate het succes van de transactie.

In deze insight delen we 10 inzichten uit de vierde en laatste stap van de CM&P-verkooptaanpak, het moment waarop de juiste strategie en voorbereiding zich uitbetalen in een succesvolle verkoop. De inzichten zijn gebaseerd op ruim 40 jaar ervaring en honderden aan- en verkooptrajecten en zijn bedoeld als kritische reflectie: wat komt er écht kijken bij een succesvolle overdracht?

1. INZICHT 1: DE HOOGSTE BIEDER IS ZELDEN DE BESTE KOPER

In een verkoopproces is het verleidelijk om vooral naar de prijs te kijken. Maar de hoogste bidder is lang niet altijd de beste koper. Wat als die koper jouw medewerkers wil vervangen? Of de bedrijfscultuur volledig omgooit? De juiste koper is iemand die niet alleen een goed bod doet, maar ook past bij jouw visie, mensen en voorwaarden. Het is belangrijk om daar oog voor te blijven houden. Want ook na de verkoop moet je jezelf recht in de spiegel kunnen blijven aankijken.

2. INZICHT 2: DE BESTE PRIJS IS DE PRIJS WAARIN BELANGEN SAMENKOMEN

Veel ondernemers denken dat onderhandelen draait om het verdedigen van een hoog openingsbod. Maar in de complexe verkooptrajecten die wij begeleiden, blijkt vaak het tegenovergestelde. De kracht zit in het achterhalen van de motieven, zorgen of doelen die schuilgaan achter wat de koper zegt of eist. Wat heeft een koper écht nodig om zich aan een deal te committeren? Wat wil jij als verkoper borgen voor de toekomst? Als je die belangen scherp hebt, kun je onderhandelen over oplossingen die recht doen aan beide kanten. Zo ontstaat ruimte voor een prijs die niet per se de hoogste is, maar wél de beste.

3. INZICHT 3: WIE ZIJN DOCUMENTATIE OP ORDE HEEFT, WINT VERTROUWEN

Een koper wil weten waar hij aan toe is. Slordige of incomplete documentatie leidt tot wantrouwen — of een lagere verkoopprijs. Een strak opgebouwd verkoopdossier, inclusief informatiememorandum (IM), geheimhoudingsverklaring (NDA) en intentieverklaring (LOI), geeft richting én rust.

4. INZICHT 4: DUE DILIGENCE IS GEEN FORMALITEIT

Het boekenonderzoek is het moment waarop de koper in jouw keuken kijkt. Alles komt op tafel. Verlies je de regie, dan verlies je de grip op de deal. Een goed voorbereid due diligence-dossier laat niet alleen cijfers zien, maar ook hoe je omgaat met risico's, klanten, contracten en mensen.

5. INZICHT 5: DE KOOPOVEREENKOMST IS HET MOMENT VAN DE WAARHEID

Een deal is pas rond als de koopovereenkomst is getekend. Toch merken we dat ondernemers deze fase vaak onderschatten. Ze denken: "We zijn eruit, nu nog even het papierwerk." Maar juist hier worden bepalingen opgenomen die later nog kunnen bijten. Denk aan garanties, vrijwaringen, of afspraken over earn-outs. De onderhandeling verschuift in deze fase van inhoud naar formulering — en ieder woord telt. Onduidelijkheid, haastwerk of het gemak waarmee men 'juridisch afwacht' kunnen tot teleurstelling, claims of financiële schade leiden.

De koopovereenkomst is geen afronding, het is de vertaling van de deal naar realiteit. En dus het moment van de waarheid.

6. INZICHT 6: EEN OUD RISICO KAN JE DEAL ALSNOG ONDERUIT HALEN

Een vergeten clause, een slapend geschil, een fout uit het verleden: het zijn precies die zaken die tijdens due diligence alsnog boven komen drijven. Ondernemers realiseren zich niet altijd dat wat ooit opgelost leek, tóch ineens een breekpunt kan zijn. Het is dus belangrijk om open te zijn over eerdere problemen.

Wie risico's niet alleen benoemt maar oplost vóór de deal, voorkomt dat het proces alsnog ontspoord.

7. INZICHT 7: SCHAKEN ZONDER STRATEGIE LEIDT ZELDEN TOT WINST

In onderhandelingen over je eigen onderneming zit vaak één grote valkuil: je denkt dat je wel weet wat je waard bent. Maar zonder voorbereiding ben je kwetsbaar. Emoties, aannames en tijdsdruk zorgen ervoor dat je concessies doet die je niet

van plan was. Goed onderhandelen begint ruim voor het eerste onderhandelingsgesprek. Welke alternatieven heb je? Wat als de ander ineens op een cruciaal punt terugkrabbelt? Wat is je walk-away point? Als je dat scherp hebt, onderhandel je strategisch in plaats van reactief.

Verkopen is geen pingpong, maar schaken. En schaken win je door te anticiperen, niet door te improviseren.

8. INZICHT 8: VERKOOP IS ÓÓK EEN AFSCHIED

Veel ondernemers bereiden zich financieel en juridisch goed voor, maar vergeten één ding: de mentale afronding. Verkoop betekent ook afscheid nemen van je rol, je team en je routines. We zien regelmatig dat verkopers na de overdracht blijven 'doorsturen', of juist volledig uit beeld verdwijnen zonder overdracht van kennis. Beide scenario's werken verlamdend.

Afscheid nemen is een proces. En dat begint met de vraag: wat wil ik achterlaten, wat wil ik meegeven, en wat is mijn rol tot en met de laatste dag?

9. INZICHT 9: BETREK JE MENSEN ... OF MIS HUN DRAAGVLAK!

Ze worden vaak pas laat in het verkoopproces meegenomen: de mensen die het bedrijf draaiende houden. Toch kan hun betrokkenheid het verschil maken tussen een transactie op papier en een succesvolle overdracht in de praktijk. Dat geldt zeker bij een Employee Buy-Out (EBO), waarbij werknemers mede-eigenaar worden. Door medewerkers tijdig en gestructureerd te betrekken, voorkom je onduidelijkheid over zeggenschap, risicoverdeling of financiële haalbaarheid. Denk aan realistische waardering, geleidelijke aandelenoverdracht, duidelijke rollen voor het management en juridische borging van afspraken.

Wie zijn mensen ziet als de basis voor duurzame continuïteit, betreft ze tijdig en serieus. Niet omdat het moet en om 'gedoe' te voorkomen, maar omdat het werkt.

10. INZICHT 10: EEN WARME BAND IS GEEN OVERDRACHTSPLAN

Binnen familiebedrijven ligt de grootste uitdaging vaak niet in de cijfers, maar in de verhoudingen. Ouders die niet kunnen loslaten. Kinderen die niet alles durven zeggen. Verwachtingen die niet uitgesproken worden. Juist daarom zijn duidelijke afspraken onmisbaar. Een kind is bovendien geen vanzelfsprekende opvolger. Competenties, motivatie, draagvlak en ontwikkelruimte zijn minstens zo belangrijk als loyaliteit. Toch blijven deze zaken vaak onbesproken, met alle gevolgen van dien.

Een warme familieband is geen overdrachtsplan. Sterker nog: die kan een goede overdracht zelfs in de weg staan!

11. CONCLUSIE

Een geslaagde verkoop is het resultaat van zorgvuldige keuzes. Van strategische voorbereiding, realistische waardering en heldere communicatie. Van het organiseren van draagvlak en het tijdig benoemen van lastige kwesties. En ja — ook van het vermogen om los te laten op het juiste moment.