

WEBSHOP OVERNAME HANDBOEK

Je e-commercebedrijf succesvol kopen of verkopen



BEN KOPPENENS
SANDER SCHOLTEN
DIRKJAN VIS

Uitgegeven door:

WebshopOvername B.V.
Burgemeester Haspelslaan 13
1181 NB Amstelveen
www.webshopovername.nl/handboek

© 2018 WebshopOvername B.V.

Titel: Webshopovername Handboek

Subtitel: Je e-commercebedrijf succesvol kopen of verkopen

ISBN: 9789492723383

Druk: 1e druk

NUR: 788

BISAC: BUS090000 BUSINESS & ECONOMICS/E-Commerce/General

Auteurs:

Sander Scholten
Ben Koppenens
Dirkjan Vis
Arnoud Engelfriet
Lex van Teeffelen
Jesse Weltevreden

Danielle de Boer
Edwin Dijkstra
Martijn Hoving
Maarten Jeroen den Boer
Linda de Vries

Geïnterviewden:

Michiel Breukelman – PhoneGigant.nl
Bianca Damas – TelSell.com
Joris Kuipers – Effecton
Jos van der A – Wijnbroeders.nl
Johnny van Melis – VanMelis.nl

Harro Stam – Stam Vijverhandel
Roy Stegeman – Stam Vijverhandel
Krispijn Smith – Gitaaronderdelenshop.nl
Ruud de Boer – Stringweb.nl

Tekstcorrectie: Rien Wisse

Omslagontwerp: Gerdien Beernink

Vormgeving: Cora Verhagen

Boekproductie: Het Boekenschap

HET
BOEKEN
SCHAP

© 2018. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en uitgever. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de uitgever noch de auteur aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

WEBSHOP OVERNAME HANDBOEK

Je e-commercebedrijf succesvol kopen of verkopen



BEN KOPPENENS
SANDER SCHOLTEN
DIRKJAN VIS

VOORWOORD

Toen e-commerce vijftien jaar geleden nog in de kinderschoenen stond, kon je alleen een webwinkel starten door die volledig zelf op te bouwen. Bovendien waren er nog ruimte en tijd om te ontdekken en te ontwikkelen. De meeste onlineondernemers groeiden dan ook organisch en met eigen kapitaal. Tegenwoordig zijn de kaarten anders geschud. Er is meer concurrentie en er ligt meer druk op starters. De veelgehoorde retailwijsheid 'Eat or be eaten' lijkt ook online steeds meer van toepassing.

Ondernemers van het eerste uur hebben intussen niet stilgestaan en bepalen het hedendaagse gezicht van de Nederlandse e-commerce. Met hen is ook de markt als geheel volwassen geworden. Inmiddels zijn er 70.000 webshops. Starten is door de komst van hosted webshopsoftware weliswaar eenvoudiger geworden, maar je moet als beginnende ondernemer van goeden huize komen om je plekje in de markt te veroveren.

Met de volwassenheid van de markt is ook de mogelijkheid tot bedrijfsovername ontstaan. Waar startende ondernemers vroeger zelf alles moesten opbouwen en uitdenken, hebben ze nu de keuze om een bestaande onderneming over te nemen. Dat vergt niet alleen investeringen, maar brengt ook minder ondernemingsrisico met zich mee. Dit trekt een nieuw soort ondernemer aan met meer budget en professionaliteit.

Thuiswinkel.org zet zich in als brancheorganisatie voor webwinkeliers, en het vertrouwen van consumenten in de aangesloten webshops is een belangrijk wapenfeit. Continuïteit van e-commerceondernemingen is daarom zowel voor aangesloten ondernemers als voor consumenten van groot belang. De ontwikkeling van de overnamemarkt lijkt dit te ondersteunen en bevestigt nog maar eens dat e-commerce in de afgelopen vijftien jaar een volwaardige tak van de Nederlandse retail is geworden.

Het *Webshopovername Handboek* is een kind van deze ontwikkeling en een leidraad bij jouw eerste stappen op het gebied van aankoop

of verkoop. Laat je informeren over alle aspecten van het overnameproces, gezien vanuit zowel de oude als de nieuwe eigenaar van een e-commercebedrijf. Er is immers behoefte aan continuïteit en opvolging. Want niets is zo zonde als bedrijven die stoppen en samen met hun opgebouwde waarde verloren gaan.

Ik wens je veel inspiratie en succes met jouw (ver)koop!

Wijnand Jongen,

directeur Thuiswinkel.org



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	4
Inleiding	8
 1. Het succes van webwinkels in Nederland	 10
1.1 Hoe succesvol zijn webwinkels in Nederland?	10
1.2 Waarom stoppen webwinkels ermee?	11
1.3 Bij welke webwinkels is een webshopovername een overweging om te stoppen?	12
1.4 Een blik op de toekomst.....	15
Interview 'De respons was overweldigend'	16
 2. Overnemen of overgenomen worden	 20
2.1 Soorten kopers	20
2.2 Redenen om je webshop te verkopen.....	29
Interview 'Shop was een totaal uit de hand gelopen experiment'	33
 3. De voorbereiding	 36
3.1 Verkoper	36
3.2 Koper	42
3.3 Adviseurs	44
Interview 'De shop werd veel te omvangrijk'	47
 4. Te koop zetten / Oriëntatie	 50
4.1 Verkoper.....	50
4.2 Koper.....	54
Interview 'Een overname was de beste manier om het bedrijf uit te breiden'	63
 5. Contact met (ver)kopers	 66
5.1 Verkoper	66
5.2 Koper	74
Interview 'Een deelovertname bleek opeens heel aantrekkelijk'	80
 6. Letter of intent en due diligence	 84
6.1 Letter of intent.....	84
6.2 Due diligence.....	86
Interview 'Ik kan een boormachine verkopen, geen webshop'	94

7. Overeenkomst en overdracht	98
7.1 Verkoper.....	98
7.2 Koper.....	102
7.3 De overdrachtsperiode.....	105
7.4 Nieuwe start.....	107
Interview 'Binnen zes weken was het rond'	108
 8. De waarde van een webshop	 112
8.1 Wat is waarde?	112
8.2 Methoden voor waardebepaling.....	114
8.3 De Discounted Cash Flow	115
8.4 Waarde verhogen.....	117
Interview 'Mijn experiment groeide al snel uit tot goedlopende webwinkel'	120
 9. Financiering van een webshopovername	 124
9.1 Financieringsbronnen.....	124
9.2 Aandachtspunten.....	126
9.3 Opbouw van financiering	128
Interview 'Per saldo is het overnemen van een shop vaak voordeliger'	131
 10. Webshopovernames juridisch bekeken	 134
10.1 Soorten transacties.....	134
10.2 Wat krijg je ervoor terug?	137
10.3 Het vastleggen van de verkoop	138
10.4 De uitvoering van de verkoop.....	139
10.5 Na de verkoop.....	141
Interview 'Financieel onafhankelijk worden is makkelijker met meerdere shops'	144
 11. Fiscale aspecten van een webshopovername	 148
11.1 De wijze van overdracht	148
11.2 Overname en btw	150
11.3 Voorraad of immateriële zaken	151
Interview 'Toen ik de historie zag, wist ik dat ik de webshop kon laten groeien'	152
 Bijlagen.....	 156
1. Standaardopzet van een verkoopmemorandum.....	156
2. Webshopovername: checklist voor kopers.....	160
3. Standaardopzet van een overdrachtsdocument.....	165
 Woordenlijst	 166

INLEIDING

Is een webshop overnemen verstandig? Het antwoord op die vraag is niet zo eenvoudig. E-commerce wordt als één sector gezien, maar is in feite een bonte verzameling van onlineactiviteiten van veel verschillende takken. De verschillen tussen een onlinespeelgoedwinkel, -drogist en -supermarkt zijn groot. Toch valt er genoeg te zeggen over onlineverkoop als geheel.

Wie in de beginjaren een webwinkel oprichtte, was met een goed assortiment of kennis van onlinemarketing al snel de beste in zijn markt. De concurrentie was beperkt, zeker voor wie een shop startte in een nichemarkt. Dit is voor de meeste segmenten echter al jaren niet meer het geval. E-commerce is de pioniersfase ontgroeid en beginnersfouten worden niet meer getolereerd.

De omvang van onlineverkoop is sterk gegroeid. Aanvankelijk waren kopers via internet een aparte doelgroep en bestond onlineomzet voornamelijk uit reizen, boeken of speelgoed. In sommige branches hadden zelfs de grootste webshops niet meer dan een handvol bestellingen per dag. Onlineverkoop is tegenwoordig niet meer weg te denken uit welk segment dan ook en groeit nog altijd stevig door. De e-commercemarkt is al jarenlang de snelst groeiende retailtak. Waar fysieke winkels het moeilijker hebben, valt er online zelfs in de lastigste segmenten nog altijd forse groei te behalen. Mits je als webwinkelier je zaken goed op orde hebt, want professionaliteit en schaalbaarheid worden steeds belangrijker.

In 2007 waren er nog een magere 5200 webwinkels actief in Nederland. Ter vergelijking: in het eerste kwartaal van 2018 telde het Centraal Bureau voor de Statistiek ruim 70.000 webshops¹. In elf jaar tijd is de e-commerce dus meer dan dertien keer zo groot geworden. Niet alleen het aantal webwinkels is explosief gegroeid, ook het aantal onlineaankopen en de bijbehorende bestedingsbedragen zitten al jarenlang in de lift.

De markt wordt dan ook volwassener. Consumenten zijn vertrouwd geraakt met onlinewinkelen, als toetredende webwinkelier hoef je het wiel niet opnieuw uit te vinden en er zijn meer en betere

¹ Measuring the internet economy in The Netherlands: a big data analysis – CBS (2018).

toeleveranciers. Tegelijkertijd is de dynamiek binnen de branche groot: de concurrentie is hevig en de consument stelt steeds hogere eisen aan het assortiment en de dienstverlening van een webwinkel.

Een webshop starten wordt regelmatig onderschat. Hoewel de drempel in eerste instantie laag is – vanaf een tientje per maand heb je de beschikking over webwinkelsoftware waarmee je eenvoudig producten aan de man kunt brengen – hebben nieuwe toetreders het niet makkelijk. Want hoe onderscheidend kun je nog zijn als er alleen al in Nederland tienduizenden webshops actief zijn?

Onlinewinkels die langer meedraaien hebben hun lessen vaak al geleerd. Ze zijn inmiddels enige stappen verder en boeken goede resultaten. Toch willen goede omzet- of winstcijfers lang niet altijd zeggen dat de eigenaar tevreden is. Er zijn genoeg webwinkeliers die liever wat anders doen, met pensioen willen, te weinig tijd hebben om hun bedrijf uit te bouwen of terugverlangen naar de tijd dat hun onderneming nog een start-up was.

Dit biedt kansen voor potentiële kopers. Deze webshops hebben hun sporen immers verdiend. De kinderziektes zijn er grotendeels uit en nieuwe kopers kunnen versneld tot de markt toetreden. Ook bestaan de spelers mengen zich steeds vaker in de strijd, want in ruil voor hogere volumes kunnen zij betere inkoopvoorwaarden krijgen, seizoensinvloeden spreiden of marktrisico's verlagen. Dankzij een overname kan een bestaande speler nadien doorgaans beter concurreren met anderen. Er lijkt intussen een consolidatie in de markt te zijn ontstaan, wat de verwachting wekt dat veel webwinkels nog van eigenaar zullen wisselen of stoppen.

Reden genoeg dus voor het *Webshopovername Handboek*. We nemen je in dit handboek mee door het proces van de succesvolle (ver)koop van een webwinkel. Na enkele inleidende hoofdstukken leiden we je stapsgewijs door de overname, van de allereerste oriëntatiefase tot de periode na de overdracht. In de afsluitende hoofdstukken geven diverse specialisten als gastauteur hun visie op onderwerpen als bedrijfswaarde, financiering en de juridische kant van een webshop-overname. Wanneer je voor het (ver)koopproces ruim de tijd neemt en je je goed voorbereidt, staat je ongetwijfeld een succesvolle overname te wachten.

1. HET SUCCES VAN WEBWINKELS IN NEDERLAND

*Jesse Weltevreden en Daniëlle de Boer, professor Digital Commerce
en junior onderzoeker Hogeschool van Amsterdam*

Webwinkels zijn booming business. Tussen 2007 en 2018 is het aantal geregistreerde webwinkels in Nederland gegroeid tot circa 70.000. Ter vergelijking: het totale aantal detailhandelvestigingen exclusief webwinkels nam in deze periode met 6% af.² Achter dit indrukwekkende groeicijfer gaat een hoge dynamiek schuil. Niet alleen worden jaarlijks veel webwinkels gestart, ook worden er veel opgeheven.

Een webwinkel starten is dan ook eenvoudig. Voor een paar tientjes per maand heb je al een professionele webshop. Hier een daadwerkelijke business van maken, is een ander verhaal. Naast succesvolle webwinkels zijn er ook genoeg webwinkels die een kwijnend bestaan leiden en na enige tijd weer worden opgeheven. Faillissementen komen binnen de webwinkelbranche relatief weinig voor, omdat de ondernemingsrisico's bij het gros van de webwinkels klein zijn: de meeste worden gerund vanuit huis, zijn volledig met eigen geld gefinancierd en hebben geen werknemers in dienst.

Vier jaar geleden heeft de Hogeschool van Amsterdam de succes- en faalfactoren van webwinkels in Nederland uitvoerig onderzocht. Wat drijft een eigenaar ertoe zijn webwinkel op te heffen, en waarom zou je kiezen voor een overname?

1.1 Hoe succesvol zijn webwinkels in Nederland?

Ongeveer de helft van de 70.000 Nederlandse webwinkels heeft een omzet van minder dan € 10.000. Daarop volgt circa een derde met een jaaromzet tussen € 10.000 en € 50.000. Slechts 5% heeft een omzet tussen € 50.000 en € 100.000. Een omzet van € 100.000 of meer is weggelegd voor 14% van de Nederlandse webwinkels. Daarnaast blijkt dat twee op de tien eigenaren een modaal inkomen uit hun webwinkel halen. Eén op de twintig winkeliers heeft dit sinds de start van hun bedrijf elk jaar weten te behalen.

Een webwinkel runnen is voor de meesten dus geen vetpot. Dit heeft

meestal te maken met de tijd en aandacht die webwinkелеigenaren in hun bedrijf steken. Want het overgrote deel van de shops wordt gerund door één eigenaar die ook studeert, een (parttime)baan of een gezin heeft. Voor dit type ondernemers is de webwinkel vooral een leuke bijverdienste.

Onder eigenaren zijn tevreden klanten en financiële gezondheid de belangrijkste maatstaven voor succes. Of de webwinkel meer energie geeft dan kost, is ook een voorname factor. Dit varieert wel naar omvang van het bedrijf. Voor eigenaren met een jaaromzet van minder dan € 50.000 gaat het om een leuke bijverdienste. Voor ondernemers met meer dan € 50.000 omzet is het realiseren van minimaal een modaal inkomen een kritieke prestatie-indicator (KPI); voor hen zijn jaarlijkse winstgroei en een toenemend marktaandeel ook van grote invloed.

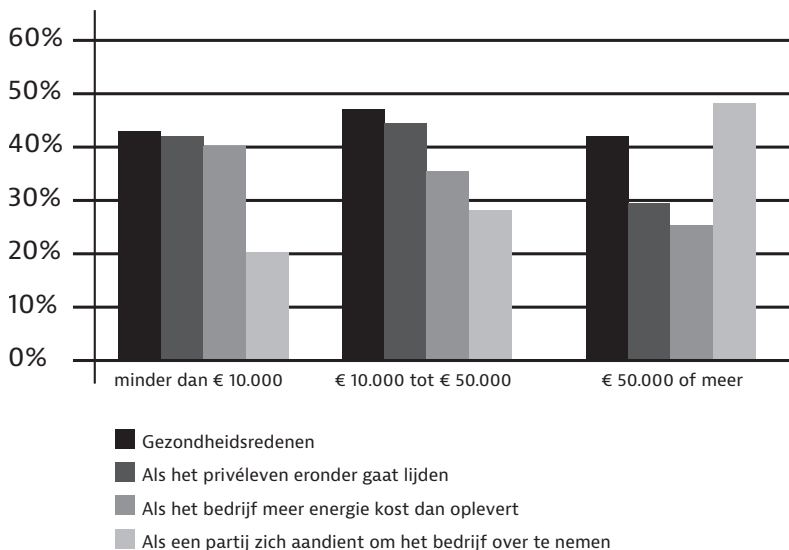
1.2 Waarom stoppen webwinkels ermee?

Ruim de helft van de onlineondernemers acht de kans groot tot zeer groot dat hun bedrijf over vijf jaar nog in leven is. Cijfers van de Kamer van Koophandel laten echter zien dat 60% van de webwinkels binnen vier jaar na oprichting alweer ter ziele is, vergelijkbaar met de start van alle nieuwe bedrijven. Zoals eerder gezegd zijn faillissementen echter zeldzaam in de webwinkelbranche. De meeste shops worden dus simpelweg opgeheven.

De overgrote meerderheid van de webwinkels stopt de activiteiten om persoonlijke redenen. Denk aan gezondheid, een verstoorde werk-privébalans en tijd en energie (zie onderstaande figuur). Bedrijfs-economische oorzaken spelen een kleinere rol wanneer een webshop-houder besluit te stoppen. Maar ook dit varieert naar omzet. Webwinkels met minder dan € 50.000 omzet hebben bovenal persoonlijke redenen om te stoppen. Grotere webwinkels zijn juist afhankelijker van bedrijfseconomische factoren.

Bianca, die het bedrijf van haar moeder is ingerold, was op zoek naar een career change en wilde aan de slag als salestrainer. "Bij Tel Sell merkte ik dat het coachen van mensen me goed ligt. Daar wilde ik mijn dagelijkse werk van maken."

De top 4 van redenen om te stoppen met een webwinkel, naar omzetklasse



Voor zo'n 30% van de webwinkelhouders is een bedrijfsovername aanleiding om te stoppen. Hoe hoger de omzet van de onderneming, hoe vaker een bedrijfsovername als reden genoemd wordt om de zaak op te schorten. Bij webwinkels met een omzet van € 100.000 of meer ligt dit percentage zelfs op 60. Daarmee is een webshopovername voor eigenaren met meer dan € 100.000 omzet de belangrijkste overweging om te stoppen met hun bedrijf.

1.3 Bij welke webwinkels is een webshopovername een overweging om te stoppen?

Niet alle ondernemers staan open voor een webshopovername. We hebben onderzocht welke kenmerken de kans vergroten dat een webwinkeleigenaar een bedrijfsovername als overweging noemt om te stoppen. De uitkomsten van deze analyse worden samengevat in de tabel op de volgende pagina.

Kenmerken webwinkel

Voor webwinkels in bruin- en witgoed is de kans het grootst dat ze stoppen als gevolg van een bedrijfsovername: 2,5 keer zo groot. Bij webwinkels in de categorie huis, tuin en dier is die kans juist het kleinst. Webwinkels met de rechtsvorm bv hebben 3,5 keer meer kans dat een overname als reden tot stoppen genoemd wordt, dan bij eenmanszaken en vof's.

Kenmerken ondernemer

Ondernemers die een webshop in hun vrije tijd runnen (sparetime-ondernemers), staan minder open voor overname dan parttimers en fulltimers. Logisch, aangezien een webwinkel voor de sparetimers een uit de hand gelopen hobby of een leuke bijverdienste is. Van alle ondernemers spenderen zij gemiddeld ook het minste aantal uren per week aan hun bedrijf.

Factoren die de kans bepalen om te stoppen met een webwinkel als gevolg van een overname

Kenmerk	Overname niet genoemd als overweging om te stoppen	Overname wel genoemd als overweging om te stoppen
Branche	Huis, tuin en dier	Bruin- en witgoed
Rechtsvorm	Eenmanszaak Vof	Bv
Startkapitaal	Minder dan € 2500	€ 2500 of meer
Geslacht eigenaar(s)	Vrouwen	Mannen Gemengd (bij meer dan 1 eigenaar)
Type ondernemer	Sparetimeondernemer (1 eigenaar)	Parttimeondernemer (1 eigenaar) Fulltimeondernemer (1 eigenaar) 2 of meer eigenaren

Reden start bedrijf	• Werkloos/ontevreden over baan in loondienst • Gegroeid vanuit hobby/studie • Nieuwe uitdaging/eigen baas willen zijn • Bijverdienste • Combineren met gezin	• Gat in de markt gevonden/mogelijkheid om expertise in te zetten
Tevredenheid over bedrijfsprestaties	• (Zeer) tevreden over inkomen uit bedrijf • (Zeer) tevreden over de tijd die het bedrijf kost	• (Zeer) tevreden over omzetgroei • (Zeer) tevreden over marktaandeel • (Zeer) tevreden over verhouding inkomen uit bedrijf en de tijd die het kost
Strategische uitdagingen	<i>Langetermijnuitdagingen:</i> • Geschikt bedrijfspand vinden • Omzet vergroten • Nieuwe markten en doelgroepen vinden	<i>Kortetermijnuitdagingen:</i> • Omzet vergroten • Geschikte leveranciers vinden • Klantcontact en verkoopkanalen bepalen • Bepalen welke operationele processen zijn uit te besteden <i>Langetermijnuitdagingen:</i> • Bepalen welke operationele processen zijn uit te besteden
Operationele uitdagingen	<i>Kortetermijnuitdagingen:</i> • Aantal leveranciers uitbreiden <i>Langetermijnuitdagingen:</i> • Kosten reduceren • Relatie met bestaande leveranciers verbeteren	<i>Kortetermijnuitdagingen:</i> • Veiligheid website verbeteren • Kosten reduceren • Activiteiten aanpassen aan nieuwe wet- en regelgeving <i>Langetermijnuitdagingen:</i> • Aantal leveranciers uitbreiden

1.4 Een blik op de toekomst

De analyse schetst het beeld dat vooral ondernemers die gericht zijn op de groei van hun shop en serieuze investeringen doen, op een gegeven moment stoppen als gevolg van een overname. Het zijn vooral de grotere en succesvolle webwinkels waar de ondernemer het meest openstaat voor een bedrijfsovername. Wij voorspellen dat het aantal webshopovernames de komende jaren zal toenemen.

Voor webwinkeliers die serieuze ambities voor hun bedrijf hebben, wordt organische groei steeds moeilijker. De Nederlandse e-commerce is een volwassen markt met veel concurrentie. En door de komst van buitenlandse concurrenten en de toenemende populariteit van (internationale) e-commercemarktplaatsen zal de concurrentie de komende jaren alleen maar verder toenemen. Een noodzakelijke hoge Google-ranking verwerven, wordt daarmee nagenoeg onmogelijk. Voor populaire zoekwoorden moet je in sommige productcategorieën al een vermogen per klik neertellen. Ook een organisch hoge positie realiseren zal tussen de vele overige zoekresultaten een uitdaging worden. De toenemende concurrentie die de groeiambities van webwinkels belemmert, zal het aantal webshops met een 'groei-door-overname-strategie' doen stijgen.

INTERVIEW TEL SELL: 'DE RESPONS WAS OVERWELDIGEND'

Er zijn maar weinig retailers die een merk zo herkenbaar weten te maken als Tel Sell. De Nederlandse grondlegger van homeshopping werd opgericht in 1993 en groeide snel uit tot marktleider. In de hoogtijdagen werden duizenden orders per dag verwerkt en nog altijd weet de consument het bedrijf goed te vinden. Toch vond Bianca Damas, die sinds jaar en dag in het bedrijf werkt en vanaf 2008 de dagelijkse leiding heeft, het tijd voor een nieuwe uitdaging. Bianca was óók gestart met een website voor productveilingen, waarmee ze eventuele restvoorraden lucratief kon verkopen. Toen ze die site verkocht omdat het haar toch te veel tijd kostte, verraste het haar hoeveel interesse hiervoor was. "Toen dacht ik: als een veilingsite al zo goed in de markt ligt, wat betekent dit dan voor Tel Sell waarmee we in totaal ruim 80% van de Nederlandse huishoudens hebben voorzien van producten?"

'Een familiebedrijf verkoop je niet zomaar'

De verkoopcijfers waren de laatste jaren zonder zendtijd op televisie flink lager, maar de kosten ook. Bedrijfsmatig was er dus geen reden om te stoppen met het bedrijf. Maar Bianca, die vanuit school het bedrijf van haar moeder is ingerold, wilde graag als franchisenemer bij Intenza aan de slag als salestrainer. "Bij Tel Sell merkte ik dat het coachen van mensen me goed ligt. Daar wilde ik mijn dagelijkse werk van maken."

Toen Bianca zelf geen geschikte kandidaten kon vinden, kwam ze via een onlinezoektocht terecht bij webshopovername.nl. "Voor ons was het een vereiste om in zee te gaan met een partij die kennis van zaken heeft, beschikt over de juiste connecties én bereid is om de nodige energie te steken in de bemiddeling. Daarnaast wilde ik graag de vrijheid om, indien gewenst, korte lijnen te kunnen houden."

'Je eigen waarde bepalen is vrijwel onmogelijk'

Bianca vond het erg lastig om de waarde van het bedrijf te bepalen. De verkoopcijfers stonden namelijk niet meer in verhouding tot de bekendheid die het merk nog altijd genoot. Daarom werd Tel Sell niet op de klassieke manier gewaardeerd, maar werd eerst een uitgebreid onderzoek uitgevoerd om de waarde van het merk inzichtelijker te

maken. Als onderdeel hiervan werd een persbericht verstuurd, dat in een mum van tijd werd opgepikt door alle relevante media. "Ik had best wat respons verwacht, maar dit was echt overweldigend."

Interesse uit binnen- en buitenland

Bianca kwam al snel in contact met potentiële kopers. "De interesse voor Tel Sell was enorm. Daarom hadden we afgesproken dat WebshopOvername de eerste selectie zou maken." Uiteindelijk is het bedrijf verkocht aan het van oorsprong Duitse Mediashop. "Dat het een partij is die onze branche kent, hielp enorm bij de gesprekken. Bij Mediashop merkten we dat ze echt een plan hadden. Ze waren al sterk in Duitsland, Oostenrijk en de Oostbloklanden en wilden graag meer naar West-Europa. Ook is het bedrijf een partij die in de branche goed bekendstaat, waardoor we de bevestiging hebben dat Tel Sell in goede handen blijft."



Tussen 2007 en 2018 is
het aantal geregistreerde
webwinkels in Nederland
gegroeid tot circa 70.000.



2. **Overnameproces** **OVERNEMEN OF OVERGENOMEN WORDEN**

Geen overname is gelijk. In de e-commercebranche zien we allerlei soorten overnames, van klein en simpel tot groot en complex. Eenieder heeft zijn eigen beweegredenen en voorkeuren. Gezamenlijk structureren partijen hun overname op een manier die bij hen past. Hoewel er genoeg elementen uit een overnameproces te standaardiseren zijn, is de overname zelf altijd uniek en dus maatwerk. De standaard aandachtspunten in dit proces bespreken we in dit boek. In jouw eigen overname kunnen echter ook aanvullende zaken spelen die uniek zijn voor jouw situatie. Laat je dus vooral informeren en inspireren, maar hanteer de beschreven aanpak niet zonder meer als een sjabloon.

2.1 Soorten kopers

Net zoals iedere overname uniek is, is ook iedere webshopkoper uniek. Iedere koper is anders en heeft zo zijn eigen motieven. Houd hier als verkoper rekening mee. Met wie zit je aan tafel, waar is deze persoon naar op zoek en welke waarde vertegenwoordigt jouw webwinkel voor hem? Toch zijn deze kopers wel in te delen op basis van hun motieven. Deze indeling kan je helpen wanneer je als verkoper in contact bent met potentiële kopers, en om je als koper bewust te zijn van je strategie en hoe de verkoper jouw positie inschat. Kortom, deze informatie is erg nuttig bij het uitstippelen van je onderhandelingsstrategie. Verkopers zouden zelfs een aangepaste versie van hun verkoopmemorandum kunnen schrijven per type koper, waarin je de voor- en nadelen belicht voor zijn situatie (zie hoofdstuk 4).

Wij hanteren de volgende indeling:

- Overname door een andere onderneming

Dit betreft strategische kopers, veelal bedrijven die een collega ofwel concurrent overnemen. Maar denk ook aan een afnemer of leverancier, of partijen die met de overname een nieuwe markt willen betreden of concurrentievoordelen willen kopen. Zulke kopers kunnen meestal snel waarde toevoegen door synergievoordelen. Ze weten wat ze kopen en betalen hier goed voor, omdat ze direct meerwaarde uit de overname kunnen halen.

- Overname door een particuliere koper

Vaak zijn dit firsttimers: kopers die hun eerste webwinkel overnemen en voor de klassieke make-or-buy-beslissing staan. Ze kopen zich in een bestaande onderneming in via een volledige of fasegewijze overname. Gedeeltelijke overnames waarbij de koper en de huidige eigenaar samen de webwinkel voortzetten, komen ook voor. Naast geld wordt er in veel gevallen deskundigheid meegebracht die goed aansluit bij de verkopende partij. Dit wordt ook wel een management buy-in (MBI) genoemd.

- Overname door een investeerder

Financiële kopers komen bij webshops minder voor. Investeerders nemen zelf over het algemeen niet deel aan dagelijkse werkzaamheden. Een overnameprooi zal dus autonoom moeten kunnen draaien met eigen personeel; het aantal webwinkels van deze omvang is beperkt. Wel komt het regelmatig voor dat een investeerder een van de andere varianten van kopers op de achtergrond ondersteunt.

2.1.1 Groei door overname

Wanneer een onderneming een andere onderneming overneemt die (strategisch) aansluit bij de huidige activiteiten, spreken we van een strategische overname. We zien dit type overname veel in de e-commerce. Het gaat dan voornamelijk om webshophouders die een concurrent overnemen, al zijn er meer varianten van een strategische overname denkbaar. Andermans bedrijf overnemen kan diverse voordelen hebben:

Buy-and-build

Heb je zelf al een webwinkel en neem je andermans shop over, dan wordt jouw marktaandeel in één klap aanzienlijk vergroot. Daarnaast is het dikwijls voordelig voor je marge, omdat er door een groter volume betere inkoopafspraken gemaakt kunnen worden. Bovendien schakel je direct een concurrent uit. Een aanvullend argument gaat op voor je 'marktaandeel' in de resultaten van zoekmachines: voor de zoekopdrachten binnen jouw business kun je met meerdere eigen shops zomaar meerdere topposities in Google bekleden.

Webwinkeliërs die een al dan niet concurrerende webshop overnemen, volgen een buy-and-build-strategie: met de overname laten ze hun business groeien. In de praktijk blijkt dit een slimme en

bovendien kostenefficiënte manier van uitbreiden. Om te bepalen of deze strategie interessant is voor jou, moet je de aankoopssom plus de integratiekosten uitzetten tegen de kosten die organische groei van je huidige webwinkel met zich mee zou brengen. Bijvoorbeeld uitgaven aan zoekmachineoptimalisatie en advertenties, de uitbreiding van je assortiment, en het aannemen van personeel. Zeker wanneer de over te nemen winkel veel organische bezoekers aantrekt, kan deze strategie lucratief zijn.

“Het is makkelijker om financieel onafhankelijk te worden wanneer je meerdere shops hebt”, vindt Ruud de Boer. Hij startte zijn eigen webwinkel in gitaarsnaren en toen dit een succes werd, nam hij twee vergelijkbare shops over. “Het bleek een relatief makkelijke manier om mijn assortiment te vergroten en tegelijkertijd meer marktaandeel te genereren.”

Synergievoordelen

In het verlengde van het vorige argument, kun je door strategische overname de organisatiekosten delen over een grotere omzet. Denk aan overheadkosten als de klantenservice, het magazijn en IT-kosten. Deze uitgaven nemen meestal niet lineair toe bij extra omzet, en dalen dus relatief wanneer de omzet toeneemt. Kies je voor een shop in dezelfde branche, dan heb je voordeel van je opgedane ervaring. Veel webwinkeliers weten dat drukke periodes zoals de feestdagen het aantal orders kan doen exploderen. Door een shop met een vergelijkbaar assortiment over te nemen, kun je daar snel op inspringen. Bij een seizoensgebonden assortiment kan een strategische overname juist als voordeel hebben dat je met andermans producten het hele jaar lang inkomsten genereert. Ook wanneer de bedrijven niet in dezelfde branche opereren, kunnen er nog synergievoordelen ontstaan voor de kosten van bijvoorbeeld magazijn, klantenservice en software.

Deze voordelen ondervond Erik de Jonge, die zowel een sieradenshop als een webwinkel met ruitersportartikelen heeft. “Beide ondernemingen draaien op hetzelfde verzendcontract en zijn aangesloten bij dezelfde betaalprovider, wat zorgt voor volumevoordelen.”

Assets

In een enkel geval heeft een strategische overname als doel een specifiek intellectueel eigendom te bezitten, zoals een merk of exclusieve importrechten. Als dit je voornaamste reden voor een overname is, let er dan op dat deze rechten ook daadwerkelijk overdraagbaar zijn. Veel leverancierscontracten bevatten een clausule die stelt dat de overeenkomst mag worden beëindigd bij overgang van aandeelhouder. Dat wil niet zeggen dat het ook gebeurt, maar wees je ervan bewust dat de overdracht van deze rechten niet vanzelfsprekend is. Voor kleinere overnames kan een domeinnaam al reden genoeg zijn om andermans bedrijf over te nemen. Denk aan een domeinnaam die nagenoeg identiek is aan die van jouw webshop, of het misschien beter doet dan jouw naam. Met een overname kun je een hoop verwarring bij huidige en potentiële klanten verhelpen. Stel, je runt een webwinkel op www.halsband123.nl. Een webshop met het daarop gelijkende domein www.123halsband.nl wordt te koop aangeboden. Met een overname kun je dan een hoop verwarring bij huidige en potentiële klanten oplossen. Maar ook als een webshop met een goede generieke domeinnaam ter overname wordt aangeboden (bijvoorbeeld www.halsband.nl), kan alleen de domeinnaam al reden zijn om de hele shop te kopen.

Diversificatie

Een ander argument voor een strategische overname is diversificatie. Een fysieke schoenenwinkel die een webwinkel in schoenen overneemt bijvoorbeeld, of een leverancier die met een webshopovername een extra schakel in de keten wil beheersen. Webwinkels die een andere branche willen bedienen met hun huidige organisatiekosten voor onder meer IT en personeel, vallen deels ook onder deze categorie.

Wat de klassieke retail betreft, blijkt diversificatie naar online in de praktijk lastig. De zogenoemde bricks-and-clicks staan toch ver van elkaar af. Webwinkels die met bestaande overhead meerdere sectoren voor hun rekening willen nemen, zien we nog het meest. Deze partijen maken de afweging tussen de opstartkosten van een nieuwe webshop en de kosten van een overname; in het drukke e-commerce landschap kiest men steeds vaker voor een overname.

2.1.2 Management-buy-in

Een webshop overnemen in plaats van er zelf één op te richten is

misschien niet het eerste waar je aan denkt. De investering is doorgaans groter, wat nieuwkomers huiverig maakt om op deze manier in te stappen. Maar hoewel op het eerste oog kostbaar, kan het wel degelijk interessant zijn.

Tijd is geld

De Twinkle100 (een e-commerceranglijst van Nederland, jaarlijks samengesteld door Twinkle Magazine) laat telkens weer zien dat een toppositie met de jaren komt. Van de honderd grootste retailers van 2017 zat bijna 70% langer dan tien jaar in het vak. Topposities in Google verwerven en goede leveranciersrelaties opbouwen, hebben nu eenmaal tijd nodig. Nieuwe webshops daarentegen halen de eerste maanden geen of nauwelijks omzet uit organisch verkeer. Een van de redenen hiervoor is dat Google de voorkeur geeft aan oudere websites.

De tijdsbesparing van een overname ten opzichte van alles zelf opbouwen is dan ook een reden voor een zogeheten management-buy-in. Je kunt direct uit de startblokken, want de aanlooperperiode waarin je shop nog bekendheid en vindbaarheid moet verwerven, heeft je voorganger al doorstaan. Daarnaast heb je door een overname waardevolle data tot je beschikking die je meteen kunt optimaliseren. Ook de merkwaarde of herkenbaarheid van een domeinnaam kan bijdragen aan een meer gunstige uitgangspositie. Zeker wanneer je in een branche wilt ondernemen die al meerdere gevestigde spelers kent, maak je het jezelf niet gemakkelijk door een nieuwe webwinkel op te richten.

“Webshops die zich hebben bewezen worden over het algemeen steeds groter”, zegt Casper Hogenberg, die drie webwinkels in de textielbranche heeft. “Als nieuwkomer kun je hier niet tegenop boksen. Bovendien is het bijna onmogelijk om als nieuwe speler een goede positie in Google te veroveren en als internetondernemer moet je het hier toch vaak van hebben.”

Lager ondernemersrisico

Elke webwinkelier stoot weleens zijn neus. De kwaliteit van een leverancier kan onverwachts tegenvallen of de logistiek is complexer dan

gedacht. Als je een shop overneemt, is een groot deel van het leergeld al door iemand anders betaald. Naast een selectie van degelijke leveranciers heeft de vorige eigenaar al het gros van de onderhandelingen achter de rug en waarschijnlijk betere inkooprijzen. Ook is het assortiment samengesteld op basis van orderhistorie, met kennis van hardlopers en merken die wel of niet werken voor de shop. Tenslotte zijn de webwinkel zelf en alle marketingcampagnes het resultaat van een lang proces van finetuning, dat de verkoper al voor je heeft doorlopen. Met andere woorden: de verkoper heeft al veel risico's genomen. De investering lijkt daardoor groter, maar het ondernemersrisico dat hiertegenover staat is stukken lager. Met een nieuwe webshop moet je maar afwachten of dezelfde resultaten als voor een bestaande shop worden behaald.

Financieel voordelig

Een webshop overnemen vereist een investering, maar je bent vaak een vergelijkbaar bedrag kwijt als je een webshop vanaf het nulpunt opbouwt. Ook binnen de e-commerce gaan de kosten voor de baten uit: er is altijd een aanlooperperiode nodig tot het moment dat er voldoende aan verkopen wordt verdiend. Bovendien mis je in deze eerste periode vaak de voordelen die gevestigde partijen wel genieten. Denk aan staffelkortingen van leveranciers en het aandeel van organisch zoekverkeer. Beide zijn van invloed op de marge, en vormen goede argumenten om in een reeds draaiende webwinkel te stappen.

Wat wij vaak zien, is dat maar weinig webwinkeliers al hun kosten met een bedrijfsverkoop terugverdienen, wanneer alle geïnvesteerde uren worden meegeteld. Er wordt veel tijd gestoken in het schrijven van unieke content, de samenstelling van een assortiment, en het testen en opbouwen van Google-posities. Al deze uren zijn, zeker in de opstartperiode, vaak niet uitbetaald tegen een redelijk uurtarief en niet verwerkt in de boekhouding. Voor de verkoper is het moeilijk om die uren met een overname nog te verrekenen, en zo bekeken zijn kopers dan ook vaak in de gelegenheid om een webwinkel onder de kostprijs over te nemen.

2.1.3 Make or buy?

Niet voor elke ondernemer is een overname het ei van Columbus. Hoewel een overname verschillende voordelen heeft, zijn er ook nadelen

WEBSHOP OVERNAME HANDBOEK

Overweeg je om een webshop te kopen? Of om jouw eigen webwinkel te verkopen? Je staat dan voor belangrijke beslissingen waarvan je de gevolgen moeilijk kunt overzien. Voor Ben Koppenens en Sander Scholten zijn webshopovernames dagelijkse kost. Hun ervaringen hebben ze samen met Dirkjan Vis vertaald in dit praktische handboek.

Het Webshopovername Handboek leidt je door het overnameproces en geeft je achtergrondinformatie over financiering, waarde en de juridische/fiscale aspecten. De verschillende stappen en theorie worden geïllustreerd met praktijkcases van collega-webwinkeliers.

Wanneer je voor het (ver)koopproces ruim de tijd neemt en je jezelf goed voorbereidt, staat je ongetwijfeld een succesvolle overname te wachten!

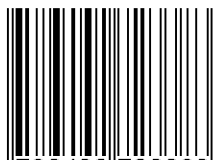
Inclusief:

- **5-stappenplan voor webshopovernames**
- **Interviews met kopers en verkopers van webwinkels**
- **Webshopovername-checklist**
- **Standaardopzet verkoopmemorandum en overdrachtsdocument**

www.hetboekenschap.nl



Webshopovername.nl



9 789492 723383 >