



Michel Rabelink



Edward Ooteman

A man with white hair and glasses, wearing a grey checkered blazer, a light blue patterned shirt, and a beige scarf, stands against a wooden slat wall. He has his hands in his pockets.

‘De meeste ondernemers zitten positief in de wedstrijd’

Ondernemers die hun bedrijf willen verkopen zouden eens wat vaker in de schoenen van de koper moeten gaan staan. Drie overnameadviseurs over het belang van het bouwen van een team, de wetten van financieerbaarheid en het berekenen van een onderbouwde bedrijfswaarde. ‘Je moet wel realistisch blijven.’

Maarten-Jeroen den Boer

De MKB-overnamemarkt draaide goed door in 2025, maar vaak blijkt dat ondernemers die hun bedrijf willen verkopen niet altijd even realistisch zijn over wat ze kunnen verwachten. Sommige ondernemers hebben nooit durven delegeren en vrijwel de gehele onderneming draait op hen. Met als gevolg: het bedrijf is niet verkoopklaar. Of ondernemers die zich al in het zwembad van een huis aan de Costa del Sol zien zitten, terwijl hun bedrijf bij lange na niet waard is wat ze in hun hoofd hebben zitten. Drie overnameadviseurs schuiven aan tafel, blikken terug op een bewogen jaar en bespreken wat verkopers écht kunnen verwachten.

Edward Ooteman (ED-M & Partners), Michel Rabelink (Rabelink Finance Consultancy) en Maarten-Jeroen den Boer (MB Adviesgroep). Tezamen zijn zij goed voor enkele decennia aan ervaring in de overname- en financiële sector en hebben inmiddels vele honderden aan- en verkoopprocessen begeleid. Ooteman richt zich vooral op ICT, zakelijke dienstverlening en tandheelkunde, Rabelink bedient vanuit Raalte het noordoosten van Nederland met focus op MKB en het grootzakelijk segment, en Den Boer werkt vanaf Texel met name in de horeca en recreatie. Elk met een eigen klantenkring, maar met dezelfde uitdagingen: ondernemers die te lang gewacht hebben, te hoog mikken of vergeten zijn hun bedrijf onafhankelijk van zichzelf te maken. 'Het grootste probleem? Ondernemers die alles bij zich houden', zegt Rabelink. 'Ze werken zestig uur per week, maar vergeten een team te bouwen. En dan willen ze hun bedrijf gaan verkopen.'

We komen uit een periode waar de prijzen van transacties wat hoger lagen. Hoe kijken jullie naar de prijsverwachtingen bij ondernemers als zij hun bedrijf verkopen?

Rabelink: 'Dit jaar hadden we een ondernemer waar we er op voorhand al niet mee uitkwamen omdat de verschillen tussen de verwachting en wat het bedrijf werkelijk waard was, te groot waren.' Rabelink gaat graag de discussie aan, 'waarom denk jij dat het dat

waard is?', maar in dit geval schoot het niet op. 'Van zo'n situatie word je niet vrolijk. Bij dit voorbeeld hebben we de opdracht teruggegeven en gezegd: 'Dit gaat niet werken.'

Den Boer, met een specialisme in horeca en leisure, vult aan: 'Je begint met de betaalbaarheid van de locatie en wat er in het verleden is gepresteerd. We gaan niet mee in de gedachte 'wat als morgen de zon elke dag schijnt of er een superwinstgevende formule gevonden wordt'.'

Ook voor Rabelink is de belangrijkste factor de betaal- en financierbaarheid voor het bedrijf. Als deze factoren niet overeenkomen met de werkelijkheid, dan is het moeilijk om je bedrijf te verkopen. Hij geeft een voorbeeld. 'We hebben een bedrijf gezien met een financiële 'hockeystick'-prognose, maar die omzet- en winstcijfers in de prognose zijn in het verleden nog nooit gerealiseerd.' Het gewenste bedrag werd vastgesteld op 5,5 miljoen, maar Rabelink waardeerde het op 3,5 miljoen. Geen gemakkelijke boodschap om te verkondigen, weet Rabelink. 'Je schopt iemand toch zachtjes tegen zijn schenen. Maar je moet realistisch blijven.' In dit voorbeeld heeft een extern iemand een waardering aangeleverd op basis van de prognose die de verkoper aanleverde. Rabelink: 'Ze worden een prijskaartje voorgehouden: als ze dat bedrag eenmaal in hun hoofd hebben zitten, krijg je het er niet meer uit. Sterker nog, ze hebben het in hun achterhoofd al uitgegeven aan een woning in Spanje.'

Ooteman herkent zich hierin. 'Ik start alleen een traject op het moment dat een ondernemer er realistisch in zit. Anders wordt het een soort staatsloterij en de kans om die te winnen is ook niet heel groot. De statistieken en barometers die Brookz aanlevert helpen erg om de verkopende ondernemer te laten inzien wat de waarde is van zijn bedrijf.' Daarom is het van groot belang om ondernemers goed mee te nemen in het traject. 'Waar komt waarde vandaan? Waar zitten de toekomstige kasstromen? En vooral: wat is betaal- en financierbaar?', aldus Rabelink.

Die opstelling heeft ook een keerzijde:

op het moment dat je als adviseur kritisch bent en weet dat het niet gaat lukken om aan de verwachtingen te voldoen, ben je weleens de gebeten hond. Rabelink: 'Maar ik heb liever een eerlijk en rechtvaardig advies, dan een onrealistisch verhaal waarbij je zelf achteraf een aantal mooie facturen kan sturen. In zulke gevallen weet je meestal op voorhand ook: linksom of rechtsom, dit gaat niet werken.' Want het wel of niet kunnen financieren door een kopende partij werkt disciplinerend. Den Boer: 'Ga eens in de schoenen van de koper staan en maak die berekening die zij zouden moeten maken om jouw bedrijf te kopen. Als de verkoper dan tot de conclusie komt dat het nooit kan lukken, dan gaat dat bedrag vanzelf naar beneden naar een realistische prijs.'

Er is bijna geen deal meer waarbij in één keer volledig wordt afgerekend. Dat is toch wel iets dat in het hoofd van heel veel ondernemers zit: ik verkoop de boel en dan komt die volledige zak met geld.

Rabelink: 'In het begin moet je dat al duidelijk maken: hou er rekening mee dat je 20 tot 25% van de verkoopsom achter moet laten. Is het niet dat de koper dat wil, dan is het omdat ook de financier dat prettig vindt. 100% afrekenen is zeldzaam.'

Ooteman: 'Ook bij investeerders is dit het geval. Die willen een bepaalde zekerheid hebben dat er een partij in zit die de komende jaren nog wil meegroeien. Het gaat hen vooral om de betrokkenheid.'

Dat speelt vooral bij een pre-exit, waarbij de ondernemer alvast een deel van zijn bedrijf verkoopt, maar nog een tijdje blijft mee-ondernemen. Ooteman: 'Vaak gaat zo'n ondernemer na de eerste exit nog vier tot zeven jaar door om samen te bouwen, waarna het bedrijf voor een tweede keer wordt verkocht. Dat werkt over het algemeen heel goed. Ik zie dat zelden misgaan met de investeerders waar ik mee werk.'

Is die financierbaarheid beter geworden dit jaar? De rente is iets gezakt en er zijn geluiden dat banken bezig zijn met een charmeoffensief voor



Edward Ooteman is oprichter van ED-M & Partners. De afgelopen 28 jaar heeft hij veel kennis opgedaan met de koop, doorontwikkeling en verkoop van een groep van tandartspraktijken, een tweetal data consultancy-organisaties en een executive search-bureau. Zijn specialisme is het kopen en verkopen van bedrijven voor ondernemers en investeerders.

‘Ik start alleen een traject als een ondernemer er realistisch in zit’

bedrijfsovernames. Ze zouden zelfs weer open staan voor kleinere tickets vanaf een half miljoen euro.

Rabelink: ‘ABN Amro roept het wel, ze hebben zelfs een Overnamedesk in het leven geroepen. Wij doen zelf het meeste zaken met ING en Rabobank. Die zijn enorm geïnteresseerd. Dan hebben we het over zo’n 3 tot 3,5 keer de EBITDA. Als je een goede creatieve structuur maakt, is zelfs een management buy-out met weinig eigen geld van de koper prima te financieren. Stel de bank wil 60 tot 70% doen. Met een vendor loan van 30 tot 40% van verkoper tegen een

goede rente lukt dat. Ook hier geldt weer: een realistische prijs is noodzakelijk en zonder expertise van de koper kom je er ook niet.’

Hoe is jullie ervaring met de partner van de koper? Want die moet van de bank vaak meetekenen voor het verstrekken van de financiering.

Rabelink: ‘Wij noemen dat partnergesprekken. Vaak komt de financiering door de koper pas later in het traject aan de orde, maar wij voeren aan het begin van het traject al een gesprek met de partner erbij. Want ondernemen

is prachtig, maar er is ook een andere kant: ‘Goh, ik zie mijn partner ineens een stuk minder. En we lopen ook persoonlijk een risico vanwege het privé-commitment.’

Ooteman: ‘Dit zijn wezenlijke uitdagingen, maar wel bij een bepaald segment. Bij investeerders vanaf twee, drie miljoen winst heb je deze uitdagingen nauwelijks. Maar het mooie van een vendor loan is dat als je wilt stoppen als ondernemer, je een mooie exit hebt gecreëerd. Want je weet dat zij het bedrijf niet kopen om het vervolgens naar de haaien te laten gaan. Nee, zij willen het bedrijf laten groeien. En dat is de kracht van deze vorm.’

Als jullie de markt nu moeten beoordelen, is het een kopers- of een verkopersmarkt?

Den Boer: ‘Als je je huiswerk goed hebt gedaan, schat ik in dat het een markt is waar je als koper heel mooie dingen uit te zoeken hebt. Met huiswerk doen bedoel ik: wat wil je, wat ben je bereid te betalen en hoe ga je het betalen? En kun je snel handelen op het moment dat er iets voorbij komt? Vooral in dossiers waar een verkoper door bijvoorbeeld ziekte of pensionering stopt, liggen veel kansen.’

Ooteman: ‘Bij de grotere bedrijven zie ik nog steeds, zeker als er een recurring model achter zit zoals in de tandheelkunde of de IT- en SaaS-bedrijven, dat het nog steeds een verkopersmarkt is. Dus als jij zo’n bedrijf wil verkopen, heb je de kopers voor het uitzoeken.’

Maar je moet volgens hem wel op zoek naar de juiste koper, mede doordat er veel interesse is vanuit private equity. *Ooteman:* ‘Bij kleinere organisaties of in bepaalde sectoren, met een omzet

Maarten-Jeroen den Boer is oprichter van MB Adviesgroep. Met meer dan 35 jaar ervaring in de fiscaliteit en MKB-accountancy en 25 jaar als adviseur in bedrijfsopvolging en -financiering helpt hij ondernemers bij het vinden van de beste oplossing(en) die aansluiten op hun specifieke behoeften.

tussen de 1 en 3 miljoen, zie je dat het soms nog lastig is om een geschikte koper te vinden. Dan heb je als koper de mogelijkheid om bepaalde voorwaarden te bedingen die jouw risico verkleinen.'

Den Boer: 'Ik merk de laatste tijd dat er veel *eagerness* is bij private equity. De dealmakers komen dan vaak vanuit de private equity-partij zelf en beloven meer dan dat ze kunnen waarmaken. Dan wordt er gezegd van: 'Joh, je kan aanhaken, maar je houdt je eigen naam en je vrijheid. Het enige wat er gebeurt is dat je onderdeel wordt van een grotere club, maar je blijft eigenlijk gewoon ondernemer in loondienst.' Ik heb nu al een aantal dossiers gehad waarbij het voor de verkopende partij in één en al teleurstelling eindigde.'

Ooteman: 'Dat beeld herken ik niet. Bij het merendeel van de deals in de tandheelkunde of ICT met private equity zie je dat beide partijen heel gelukkig zijn.'

De juiste timing bij een verkoop kan een groot verschil maken. Hoe pakken jullie het aan als je een bedrijf tegenkomt dat nog niet helemaal verkoopklaar is?

Den Boer: 'Omdat ik veel in het klein-bedrijf actief ben, kom ik het vaak tegen dat de ondernemer voor zichzelf besloten heeft dat hij er klaar mee is en wil verkopen, maar vergeten is om een team te bouwen. Daardoor leunt het bedrijf veel te sterk op de huidige eigenaar. Dan moet je hem eigenlijk nog een tijdje in de organisatie houden en de leiding overdragen naar een managementteam.'

Voor ondernemers niet een even leuke tijd, want mentaal zijn ze al op het



'Oudere ondernemers beseffen pas laat dat het bedrijf hun pensioen is'

punt gekomen dat ze afscheid willen nemen. Den Boer: 'Maar zo'n periode is vaak wel nodig voor een goede exit. Vooral oudere ondernemers beseffen pas laat dat het bedrijf tevens hun pensioen is. Ze zijn al die tijd vergeten een sterk en onafhankelijk team te bouwen.' Zo'n proces om dat te herstellen kan volgens Den Boer al gauw zo'n twee tot drie jaar duren.

Rabelink: 'In sommige familiebedrijven komen we het ook tegen dat de reden voor verkoop bijvoorbeeld ziekte is. Zulke bedrijven zijn dan nog niet verkoopklaar, mede omdat het bedrijf

draait op de krachten van de eigenaar. Uiteindelijk zie ik vaak dat, na goed doorvragen, er uiteindelijk veel meer talent in het team zit dan naar boven kwam, omdat de eigenaar alles oppakte.'

Rabelink schakelt hiervoor vaak een extern organisatieadviesbureau in. 'Dan ontdek je dat Piet heel goed kan plannen en Jan-Willem goed met klanten omweg kan. Je zet dan die mensen in hun kracht en zo probeer je het bedrijf op die manier de juiste kant op te sturen.'

Ooteman: 'Dit is in mijn ervaring nogal sectorafhankelijk, want in IT zie je dat veel minder. Daar zie je een jonge



‘De bank financiert momenteel zo’n 3 tot 3,5 keer EBITDA’

generatie ondernemers die vooral heel erg snel wil groeien. En vanaf twee tot drie miljoen recurring omzet begint het natuurlijk interessant te worden. Maar om verdere stappen te zetten, hebben ze vaak een investeerder nodig. Daar hebben ze de organisatie vaker erop ingericht dat die minder afhankelijk van de ondernemer zelf is.’

Tot slot, we naderen het einde van het jaar. Wat zijn jullie verwachtingen voor de MKB-overnamemarkt in 2026?

Ooteman: ‘Ik zie op dit moment een afwachtende houding vanwege de

politiek. Zowel nationaal als internationaal. Er is in Nederland onzekerheid over regelgeving en sommige bedrijven hebben veel last van de grillen van Trump: nu weer importheffing, dan weer niet. Ik kijk niet raar op als er een beetje uitstelgedrag ontstaat volgend jaar.’

Den Boer: ‘Ik denk dat veel ondernemers de afgelopen jaren hebben kunnen profiteren van een lagere kostenstructuur, met name de rente. Dat zal nu gaan veranderen. Naast de bank zijn er genoeg andere oplossingen, maar die zijn allemaal structureel duurder. Deze hogere kosten worden betaald

Michel Rabelink is eigenaar van Rabelink Finance Consultancy. Rabelink specialiseert zich in bedrijfsovernames en bedrijfsfinanciering en maakt daarbij gebruik van zijn sterke netwerk in binnen- en buitenland. Samen met zijn team begeleidt hij vele transacties op jaarbasis.

vanuit de winst, met als gevolg een lagere bedrijfswaarde. Dus ik denk dat de bereidheid om te verkopen bij de verkopers wat lager zal liggen.’

Ooteman: ‘Tegelijkertijd blijft het een glazen bol om in de toekomst te kijken. Elk jaar kent zowel positieve als negatieve verrassingen. Maar ondernemers, en dat weten we allemaal, die zitten altijd positief in de wedstrijd. We hebben vier jaar geleden ook corona gehad en daar hebben we ons ook doorheen geslagen.’

Den Boer: ‘Daarnaast zijn er steeds meer jonge ondernemers op de markt om een bedrijf over te nemen. Dat er zoveel jonge mensen zijn die willen kopen, maakt mij wel erg enthousiast. Je ziet dan dat hun vader, opa of tante ze helpt met de financiering. Dat is mooi om te zien.’

Rabelink: ‘Die komen ook weer met nieuwe, frisse ideeën.’

Den Boer: ‘De jeugd heeft ChatGPT al helemaal uitgespeeld. Ik had laatst een heel kleine overname gedaan van een patisserie/chocolaterie. De jonge mensen die het overnamen hadden een enorm sterk businessplan geschreven. Ze hadden er veel tijd in gestoken en er veel over nagedacht, met behulp van AI. Vijftien jaar geleden verliep een bedrijfsverkoop nog relatief simpel: tegenover elkaar op een paar A4'tjes, dat tekenden we uit en dat stuurden we naar de notaris en waren we klaar.’

Ooteman: ‘Deals draaien altijd nog om vertrouwen tussen twee partijen, ook al zijn de contracten grondiger geworden. Maar als je een deal aan een advocaat overlaat, kom je er nooit uit. Al denken de advocaten zelf daar natuurlijk anders over.’ ■