



**Webshopovername.nl**

Webshopovername Brochure

# Webshop Overnemen

---



**thuiswinkel**  
business partner

WebshopOvername.nl  
[www.webshopovername.nl](http://www.webshopovername.nl)

Burg. Haspelslaan 13  
1181NB Amstelveen

# Inhoudsopgave

---

	Page
Make or Buy	01
Groei door Overname	04
Winst is een mening	06
Verhoog de waarde van je webwinkel	09
Waar let je op	11

# Make or Buy

---

## Zelf starten of neem je een webshop over?

Veel van de huidige online ondernemers zijn gestart met niets en bouwden zelf in de loop der jaren stapje voor stapje hun onderneming uit tot een bloeiende webwinkel. Omdat e-commerce een relatief nieuwe branche is, was dat misschien ook wel de enige mogelijkheid.

Maar de markt is volwassener geworden: niet alleen zijn er meer webshops met volume, ook de partijen achter deze shops werken professioneler en hun bedrijven zijn beter overdraagbaar geworden. Met deze toenemende maturiteit is het aantal 'overnameprooiën' toegenomen en daarmee de keuzemogelijkheden voor een startende webwinkelier. Want waar in de rest van het bedrijfsleven de 'make or buy' beslissing voor starters een gegeven is, wordt deze nu ook in de e-commerce branche relevant.

## Make or Buy

Wanneer je online gaat ondernemen heb je de keuze om vanaf scratch zelf een webshop op te bouwen of een bestaande webshop over te nemen. Dit is de klassieke 'make or buy' bedrijfsbeslissing waarmee de kosten en voordelen van het zelf opzetten worden afgewogen tegen het overnemen van een bestaande webshop.

In dit artikel zal een fictieve casus worden uitgewerkt, waarin de 'make' optie wordt uitgezet tegen de 'buy' optie. Met deze redenering kun je zelf een vergelijkbare afweging maken. Maar bedenk dat details en cijfers per ondernemer en overnameprooi verschillend zullen zijn. De casus is een visie op de logica van de keuze voor een overname. *Bekijk zelf in hoeverre de berekening voor jou en in de branche waarin jij gaat ondernemen representatief is.*

## Start from scratch

Het belangrijkste argument voor een overname, is dat een starter niet zomaar op hetzelfde niveau staat als een bestaande onderneming. Dat heeft verschillende oorzaken: een webshop moet technisch en bedrijfsmatig worden opgebouwd, leveranciers moeten worden gezocht en de zoekmachines gunnen een nieuwe webshop niet direct goede posities: linkprofiel, historie en goede content moeten worden opgebouwd. Reken (afhankelijk van de concurrentie) zeker op één tot anderhalf jaar voordat je goede posities op de eerste pagina van Google hebt. Tot die tijd komen bezoekers vooral via betaalde kanalen, wat een impact heeft op de marge.

Neem daarbij mee dat er een kans is dat je webshop nooit op hetzelfde punt terecht komt als bestaande ondernemingen: het risicoprofiel is dus (fors) hoger!

## Inleiding casus

De casus gaat uit van een bestaande webwinkel en een starter die 2 jaar nodig heeft om op hetzelfde punt te komen als de bestaande webwinkel. Om de berekening niet te complex te maken, wordt er geen rekening gehouden met de groei die meestal volgt op een overname.

## Uitgangssituatie

Het beginpunt voor iedere starter is de keuze of men een webshop laat bouwen. Een logische keuze zou zijn om te starten met hosted webshopsoftware (Lightspeed, CCV-shop). Start je direct met een custom webwinkel op basis van Magento, dan kijk je zomaar naar een investering van €15.000. We gaan ervan uit dat de starter na 2 jaar het doelomzetniveau heeft bereikt en in de tussentijd de keuze heeft gemaakt voor een complete webwinkel.

Voor de vergelijking dient een bestaande onderneming die 60% van de bezoekers ontvangt via 'gratis' kanalen (direct, nieuwsbrief, organisch). De overige 40% wordt ingekocht via Adwords en affiliate partners. Deze campagnes zijn in de loop der jaren geoptimaliseerd en per conversie betaalt de webwinkelier nu 4 euro.

De starter moet initieel alle traffic inkopen. De aanname is dat hij in de loop van 2 jaar (lineair) in staat is om op dezelfde bezoekersstatistieken te komen als de bestaande onderneming. Verder wordt aangenomen dat de starter initieel gemiddeld 6 euro per conversie betaalt en dit in het tweede jaar heeft geoptimaliseerd naar 4 euro.

## Casus berekening

Indien het gemiddelde orderbedrag identiek is (€60) en de starter zich in 2 jaar lineair weet te ontwikkelen naar hetzelfde aantal orders (400/maand), dan heeft de starter meer uitgegeven aan ingekochte bezoekers dan de bestaande onderneming: om na 2 jaar op hetzelfde niveau te zitten, heeft de starter €19.000 meer uitgegeven.

Tel daarbij op dat de starter over diezelfde periode €300.000 omzet heeft behaald (van €0 naar €24.000 per maand) en dat de bestaande onderneming over deze periode €576.000 omzet heeft geboekt (stabiele omzet van €24.000 per maand) en je ziet dat de starter niet alleen meer marketingkosten heeft moeten maken, maar bovendien minder omzet wist binnen te halen. De starter heeft dus zowel relatief als absoluut minder marge gemaakt: over het verschil in omzet gaat dit bij een nettomarge van 8% om €22.080 extra die de starter mist.

Daarnaast ontvangt een bestaande onderneming van leveranciers reeds volumekortingen en als starter moet dit worden opgebouwd: als beide dezelfde verkoopprijzen hanteren, is de marge van de starter logischerwijs minder. Dus niet alleen de omzet over deze periode is €267.000 minder, ook aan de inkoopkant blijft er marge liggen: als de starter begint zonder korting en in 2 jaar lineair groeit naar hetzelfde kortingsniveau (zeg 24%), dan heeft hij bij een brutomarge van 45% (omzet minus directe inkoop) over dezelfde inkoop (€165.000 op €300.000) €12.650 minder korting gehad en dus €12.650 minder marge.

Een overgenomen webwinkel bevat verder veel impliciete kennis, bijvoorbeeld in de vorm van optimalisaties (het bestelproces, de opbouw van pagina's en het resulterende conversiepercentage) en het assortiment. Een overgenomen webshop heeft een (order)historie waarin het assortiment is geoptimaliseerd en daarmee is er minder kans op merken/producten die niet werken. Een starter moet deze kennis nog opbouwen. Dat kost niet alleen tijd, maar ook leergeld. Wanneer de starter 2 jaar nodig heeft om vanaf een conversiepercentage van 1% op hetzelfde conversiepercentage te komen als de bestaande onderneming (2%), dan is over die 2 jaar €21.950 meer uitgegeven aan de betaalde kanalen om de omzet te boeken.

Afsluitend moet niet worden vergeten dat de bestaande onderneming direct een positieve cashflow heeft waarmee salaris kan worden uitbetaald! De starter zal het eerst waarschijnlijk zonder salaris moeten stellen, maar de uren die hij in de onderneming steekt zijn wel kosten. Dit element wordt vaak over het hoofd gezien, maar moet meegewogen worden.

## Resultaat

In de casus zijn de belangrijkste punten benoemd voor de Make or Buy beslissing van webshopkopers. Deze is niet alomvattend en in jouw specifieke situatie zijn unieke punten van toepassing. Neem deze mee in je eigen berekening en voer die zo uitgebreid mogelijk uit. De uitkomst is geen exacte wetenschap, maar de gedachtegang die je volgt voegt wel veel waarde toe in je aankoopoverwegingen.

Op basis van de aspecten in deze berekening, lijkt de starter die het is gelukt om in 2 jaar op hetzelfde omzetniveau te komen als de bestaande onderneming €90.680 minder marge te hebben gemaakt, waarvan €68.600 gerelateerd is aan directe kosten op een grosso modo halve omzet.

## Risico's

Voeg daar de overweging aan toe dat uit onderzoek van prof. Lex van Teeffelen blijkt dat na 5 jaar nog 90% van de overgenomen ondernemingen bestaat, terwijl van de starters meer dan 50% niet meer bestaat. Met andere woorden: het risico op falen is voor overgenomen ondernemingen lager dan voor starters. De nieuwe onderneming moet bovendien nog maar bewijzen dat hij op het niveau komt van de bestaande onderneming.

Aan de andere kant dien je bij een overname wel een (grotere) som geld op tafel te leggen. Dat moet gefinancierd kunnen worden en er zit een risico aan. Om een bestaande webshop over te nemen die jaarlijks €300.000 omzet draait en hier na aftrek van kosten €23.000 aan overhoudt, kan aan een (hypothetische) overnamesom worden gedacht van €75.000. Als de webshop minder goed draait, dan moet je met minder inkomsten wel diezelfde investering terugverdienen.

En vergeet niet dat bij een overname vaak voorraad wordt overgenomen. Als koper heb je dan een kennisachterstand: want hoe courant is die voorraad? Dit is een extra risico om mee te wegen.

## Conclusie

Met het volwassen worden van de e-commerce markt ontstaan er nieuwe manieren om te starten met online ondernemen. Het verruimt de mogelijkheden voor nieuwkomers die bovendien minder risico willen nemen en vanaf de eerste dag graag cashflow zien.

Of de keuze valt op het 'make' scenario of het 'buy' scenario is aan de koper. Het is te kort door de bocht om te stellen dat een overname altijd een betere keuze is dan zelf starten. Maar dit artikel overtuigt kopers hopelijk om wel goed over deze beslissing na te denken en grondig door te rekenen. Alleen dan valt goed in te schatten of de directe investering van een overname en het bijbehorende risico opwegen tegen de hogere marge en lagere kosten.

# Groei door Overname

Als Nederlandse webwinkelier heb je tegenwoordig rond de 80.000 concullega's . En hoewel de online bestedingen nog jaar op jaar fors stijgen, geeft dit hoge aantal webwinkels per consument een druk op marktaandeel en marges.

In reactie op dit soort marktomstandigheden kiezen ondernemers vaak voor groei en dat is onder webwinkeliers niet anders. Maar welke strategieën heb je daarvoor? En welke strategie is nu het slimst in de huidige markt?

## De Ansoff Matrix

Halverwege de vorige eeuw ontwikkelde Igor Ansoff een model waarmee hij de belangrijkste groeistrategieën in kaart bracht aan de hand van bestaande en/of nieuwe producten enerzijds en bestaande en/of nieuwe markten anderzijds. Deze matrix-indeling levert 4 unieke product-marktcombinaties op, die ondernemers kunnen ondersteunen in hun strategievorming. Dit model, ook wel Ansoffs Matrix genoemd, werd in 1957 voor het eerst gepubliceerd en is nog steeds een van de meest gebruikte modellen waarmee ondernemers hun groeistrategie concretiseren:

	Bestaande producten	Nieuwe producten
Bestaande markten	Marktpenetratie	Productontwikkeling
Nieuwe markten	Marktontwikkeling	Diversificatie

**Marktpenetratie** – Het vergroten van huidig marktaandeel: dus bestaande klanten meer laten kopen van bestaande producten of klanten van concurrerende webwinkels aantrekken. De meeste literatuur geeft aan dat dit de groeistrategie met het minste risico is.

**Productontwikkeling** – Nieuwe producten verkopen aan bestaande klanten of met nieuwe producten nieuwe klanten trekken in de eigen markt. Hierbij kan je denken aan vervangende producten, maar ook aan de mogelijkheden van cross-selling.

**Marktontwikkeling** – Het vergroten van marktaandeel door een gevestigd product in te zetten om een nieuw klantensegment aan te spreken. Hierbij kan worden gedacht aan een groothandel die nu ook particulieren direct gaat bedienen.

**Diversificatie** – Met een eigen product een nieuwe doelgroep van klanten aanspreken. Er wordt dus een nieuw product ingezet of ontwikkeld in een voor de ondernemer nieuwe markt. De meeste literatuur benoemt dit als de lastigste strategie die het vaakst mislukt, maar als ze slaagt erg succesvol kan zijn.

## Jouw groeistrategie

Van de 4 groeistrategieën worden in de praktijk vooral de 'marktpenetratie' en de 'productontwikkeling' vaak toegepast. In slechts 10% van de gevallen valt de keuze op een diversificatie of marktontwikkeling groeistrategie.

Ondernemers blijken zich dus vooral te richten op groei in de bestaande markten. En dat lijkt ook heel logisch: het zijn de markten waar ze mee bekend zijn en waar het afbreukrisico van hun groeistrategieën kleiner is dan in nieuwe markten waar ze nog vertrouwd mee moeten raken.

## Bestaande markt ontwikkelen

Veelal ligt de focus van webshophouders op de uitvoering van hun groeistrategie op een organische wijze. Met andere woorden, ze bouwen hun eigen bestaande webwinkel uit met extra producten of proberen met extra marketing inspanningen een groter aantal klanten in hun huidige webwinkel te krijgen.

Dat is over het algemeen een goede basis en er is genoeg over geschreven. Er zijn echter meer manieren waarop invulling kan worden gegeven aan een groeistrategie. De meest voorkomende manier om versneld een gekozen groeistrategie uit te rollen is 'Groeï door Overname' en die zal hier verder worden toegelicht.

Vanuit Ansoffs Matrix geredeneerd is een horizontale overname de manier om sneller je groeidoelstellingen te halen, indien je een Marktpenetratie strategie volgt. Volg je een Productontwikkeling strategie, dan is een gerelateerde overname jouw manier voor versnelde groei.

### Horizontale overname

Wanneer bedrijven met een vergelijkbaar productaanbod worden samengevoegd, wordt gesproken van een 'horizontale overname'. Dit type overnames vinden vooral plaats in een meer volwassen markt waarin (te) veel aanbieders aanwezig zijn.

Over het algemeen bieden horizontale overnames voordelen op het gebied van: Schaalvergroting - Lagere inkooprijzen bij meer volume bijvoorbeeld. Googleposities – Met de overname vermindert de concurrentie op belangrijke keywords (seo/sea).

Bedenk wel dat deze voordelen meestal niet uniek zijn: de schaalvoordelen zijn voor concullega's meestal ook bereikbaar, wanneer zij ook zich op het overnamepad gaan begeven. In dat geval is een voordeel dus tijdelijk. Maar als je hier niets doet en de concurrentie wel, sta je mogelijk op achterstand.

### Gerelateerde overname

Er zijn ook bedrijven die wel bepaalde eigenschappen delen, maar geen vergelijkbaar productaanbod hebben. Als hier een overname tussen plaatsvindt, wordt er gesproken van een 'gerelateerde overname'. Dit zijn bijvoorbeeld partijen die dezelfde doelgroep bedienen, maar met een ander (type) aanbod.

Gerelateerde overnames bieden vooral voordelen op het gebied van: Synergie - Denk aan cross-selling bijvoorbeeld. Maar ook schaalvergroting speelt hier een rol: vaste kosten aan overhead, bijvoorbeeld, zouden over meer omzet kunnen worden verdeeld.

### Is overnemen jouw groeistrategie?

Om te bepalen welke strategie het beste aansluit bij jouw webwinkel en in jouw marktomstandigheden, start je allereerst met een grondige analyse van de sterke en zwakke kanten van je webwinkel en de kansen en de bedreigingen (een zgn SWOT-analyse).

De uitkomsten van deze analyse vormen het startpunt voor de toepassing van de Ansoff Matrix: bevind je je in een markt met een stevige concurrentie en beperkte marge? De kans is dan groot dat er een consolidatie plaats gaat vinden. Het is dan slim om zelf de eerste horizontale overname(s) te doen en de interessantste krenten uit de pap kan vissen. En zijn er partijen die dezelfde doelgroep als jij bedienen, maar met producten waar meer marge op wordt gemaakt? Bekijk dan de opties van gerelateerde overnames.

Maar overnames zijn niet voor iedereen: iedere verkoper zal een redelijke vergoeding voor zijn webwinkel verwachten en afhankelijk van de resultaten van deze webwinkel, kan die vergoeding oplopen. Deze investering moet je financieel dus wel kunnen dragen. Maar wanneer dat het geval is, is een overname een interessante wijze om op een versnelde manier invulling te geven aan jouw groeistrategie!

# Winst is een mening

---

In overnameprocessen zie je nogal eens dat er onduidelijkheid is over het begrip 'winst'. Koper en verkoper denken er beide een duidelijk beeld bij te hebben, maar die blijken in de praktijk lang niet altijd overeen te komen. Vreemd zou je misschien denken, maar je ziet dat verschillende partijen er toch een eigen begrip bij hebben. Het antwoord op de vraag 'wat is de winst', hangt dus af van aan wie je deze vraag stelt. Vandaar ook wel de gevleugelde uitspraak dat winst 'een mening' is.

## Winst en webshopwaarde

Een correct en overeenkomend begrip van winst is echter wel essentieel: in veel gevallen wordt er namelijk een inschatting van de waarde van een webwinkel gemaakt op basis van een zogenaamde 'multiple' (waarde = multiple x winst). Op de theorie achter multiples en het gebruik ervan valt het nodige af te dingen, maar het is een feit dat ze in de praktijk veel worden toegepast en dat de onderliggende definitie van het begrip 'winst' dus van belang is.

In dit artikel zal worden uitgewerkt hoe je winst in een overname-setting het beste kan benaderen. Dat wordt gedaan aan de hand van de drie voornaamste oorzaken van meningsverschillen: ten eerste de definitie van winst, ten tweede normalisaties en ten derde de ondernemersbeloning.

### 1. Winstdefinities

"Wat is de winst?" is meestal de eerste vraag die kopers stellen tijdens het eerste contactmoment met de verkoper van een webwinkel. "En hoe is deze berekend" volgt daar meestal al snel op. Dat zijn twee logische vragen, want over beide is nogal eens wat ruis op de lijn en dat kan je in het overnameproces het beste zo snel mogelijk verhelpen. Er zijn verschillende winstdefinities die worden toegepast. En de meest voorkomende zijn:

**EBITDA** – De Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation & Amortization. Of te wel de winst voor rente, belastingen en afschrijvingen. Dit noemt men ook wel de operationele winst en is de beste toepassing wanneer je de winst van bedrijven wilt vergelijken met verschillende financieringsvormen ('before interest'), onder verschillende belasting regimes ('before tax') en met verschillende activa utilisatie ('before depreciation and amortization').

**EBIT** – De Earnings Before Interest and Taxes. Of te wel de winst voor rente en belastingen. Het verschil met de EBITDA is dat bij EBIT de afschrijvingen wel worden meegenomen. De EBIT wordt ook wel het *bedrijfsresultaat* genoemd.

**Nettowinst** – Wanneer met de EBIT de te betalen en ontvangen rente is verrekend en er de belasting (VPB) van is afgetrokken, resteert de nettowinst.

In de praktijk zie je dat het verschil tussen EBITDA en EBIT voor webwinkels beperkt is: er zijn meestal relatief weinig activa om op af te schrijven. De webwinkel kan als immateriële activa op de balans staan en op de voorraad kan als vlottende activa (deels) worden afgeschreven. De impact hiervan is over het algemeen beperkt (zeker wanneer het wordt vergeleken met kapitaal intensieve branches als productiebedrijven en industrie).

Waar de meeste webwinkeliers en kopers naar kijken is de nettowinst: wat blijft er onder aan de streep aan het einde van het jaar over.



## 2. Winstnormalisatie

Normalisatie is de correctie van het effect van kosten en opbrengsten op je resultatenrekening. Dat kunnen kosten/opbrengsten zijn die geen onderdeel uitmaken van de feitelijke bedrijfsvoering. Dat kunnen ook kosten/opbrengsten zijn die wel onderdeel uitmaken van de bedrijfsvoering, maar die nu niet zijn opgenomen.

Het doel van een normalisatie is het vaststellen van de reële resultaten en kosten die een koper na de overname tegemoet kan zien. Het resultaat is de 'pro forma' resultatenrekening met een genormaliseerde winst.

Wellicht klinkt dit een beetje 'shady', maar er zijn genoeg redenen denkbaar waarom normalisatie gebruikelijk en verstandig is:

### Opbrengsten

- a. Denk aan eenmalige baten die een koper niet tegemoet kan zien. Bijvoorbeeld de verkoop van een waardevolle domeinnaam die je nog had. Dit is een negatieve correctie.
- b. Andersom kan de omzet zijn teruggevallen door een eenmalige tegenvaller, waar een koper geen last van zou hebben na de overname. Voor deze ongebruikelijke terugval in omzet zou je een positieve correctie voor kunnen aanbrengen.

### Kosten

- c. Er heeft een eenmalig juridisch conflict gespeeld, wat veel kosten met zich meebracht. Deze kosten drukten de winst, maar waren eenmalig.
- d. De verkoper drukt zijn winst met privé-uitgaven. Dat is uiteraard niet de bedoeling, maar komt voor. Deze kosten zijn echter niet relevant voor de business die je overneemt.
- e. Wat ook voorkomt is dat de verkoper een ander project heeft bekostigd vanuit de onderneming. Als dat project niet mee wordt verkocht, zijn de kosten die hiervoor zijn gemaakt niet relevant.
- f. Soms worden investeringen (een nieuwe website bijvoorbeeld) als kosten genomen in een jaar, terwijl ze in meerdere jaren mogen worden afgeschreven.

Nu lijkt het misschien alsof normalisaties de winst vooral verbeteren, maar dat is zeker niet het geval. De correcties kunnen ook ten nadele uitvallen:

- g. Soms wordt de webshop gerund vanuit een bedrijfspand waarvoor geen kosten worden doorgerekend.
- h. Er kan ondersteuning zijn van personeel wat op de payroll staat van een ander bedrijf van de ondernemer of er zijn meewerkende familieleden die geen salaris ontvangen.

Maar verreweg de meest voorkomende correctie bij de bepaling van de winst van een webwinkel betreft de salariering van de ondernemer. Dit komt zo vaak voor dat we er een aparte kop aan wijden:

## 3. De ondernemersbeloning

De beloning die de ondernemer zichzelf toekent zorgt in de praktijk voor de meeste discussies. Voor B.V.'s is het euvel eenvoudiger dan voor eenmanszaken en VOF's, daarom zullen ze apart worden besproken:

### Besloten Vennootschap

In het geval van een Besloten Vennootschap gaat het om een ondernemer die zichzelf te veel of te weinig uitbetaalt gezien de hoeveelheid en aard van de verrichte werkzaamheden. De basis voor deze beloning zou minimaal het DGA-salaris moeten zijn. Indien er parttime wordt gewerkt, dan kan je hier het overeenkomstige deel van nemen. Dus 8 uur per week = 20% van het DGA-salaris als representatieve ondernemingsbeloning.

## Eenmanszaak/VOF

Bij eenmanszaken en VOF's speelt nog iets anders: hier is de nettowinst die staat vermeld in het jaarverslag tevens de salariëring van de eigenaar. Hier wijkt de definitie in het jaarverslag dus af van de definitie die wordt gebruikt bij het bepalen van waarde!

Het is belangrijk om te beseffen dat de tijd die een ondernemer in zijn/haar webwinkel stopt een kostenpost is: als je die tijd ergens anders had gewerkt was er voor die tijd immers betaald (opportuïteitskosten) en ook een koper moet deze kosten maken (of deze er nou iemand voor inhuurt, of het zelf doet) om vergelijkbare resultaten te kunnen boeken. Tijd is niet gratis.

Een verkoper is geneigd om (onterecht) van de nettowinst in het jaarverslag uit te gaan, terwijl een koper (terecht) zal zeggen dat deze winst nog gecorrigeerd moet worden voor een gebruikelijke ondernemersbeloning. Gelijk aan de B.V. is het reëel om een representatieve kostencomponent op te nemen op basis van het aantal uren dat de ondernemer in de webwinkel moet steken om de resultaten te behalen. Pas dan heb je de daadwerkelijke 'schone' winst (of je nou uitgaat van EBITDA, EBIT of nettowinst), welke een startpunt kan vormen voor de bepaling van webshopwaarde.

Voor kleinere webwinkels kunnen er tegenaan lopen dat ze eigenlijk geen winst blijken te maken, wanneer de uren van de ondernemer worden meegeteld. Dat wil niet zeggen dat de shop niet interessant is, want deze kan een prima inkomstenbron vormen voor de ondernemer. Maar wanneer de shop niet meer oplevert dan een salaris voor de ondernemer, waarmee zou een koper dan diens investering moeten terugverdienen in de jaren na de overname? Een gebrek aan 'overwinst' vormt dus niet alleen een teleurstelling voor de verkoper, maar ook een obstakel voor een succesvolle verkoop.

### Een goede start

Waarde en prijs van een webwinkel zijn nauw verwant aan de resultaten die deze webwinkel behaalt. Het is dus belangrijk om zo snel mogelijk in een overnametraject te verzekeren wat deze resultaten zijn en hoe ze zijn berekend. Niets zo vervelend als er pas tijdens een boekenonderzoek (net voor de deal) achter moeten komen dat resultaten anders zijn dan dat jij ze had geïnterpreteerd.

Samenvattend:

- Vraag de verkoper om een overzicht van de resultaten.
- Hierbij wil je weten wat de gehanteerde definities zijn, zodat jullie zeker over hetzelfde praten.
- Indien de verkoper een pro-forma resultatenrekening aanlevert, vraag dan een lijst op met de aangebrachte correcties.
- In alle gevallen ga je zelf ook door de resultatenrekening heen om te bepalen of er nog aan (aanvullende) normalisaties moeten worden aangebracht. Een manier hiervoor is een check tegen de resultatenrekening van een vergelijkbare webwinkel.
- De salariëring die de ondernemer zichzelf toekent vraagt hierbij om extra aandacht.

Omzet

-Inkoopwaarde omzet

= Bruto winst

-Operationele kosten (personeel, marketing, huur etc)

= EBITDA

-Afschrijvingen

= EBIT

+/- Rente

-VPB

= Nettowinst

# Verhoog de waarde van je webwinkel

---

De waardering van een webwinkel vindt vaak pas plaats rond een moment van overname: de verkoper wil weten hoeveel hij kan vragen en de koper wil weten hoeveel hij moet bieden. Een goede waardering geeft echter ook nuttige handvatten tijdens de exploitatie van een webshop: de uitkomsten geven namelijk inhoudelijke aanknopingspunten voor de verhoging van de waarde!

## Discounted Cash Flow

De meest gebruikte methodiek om waarde te bepalen is de 'Discounted Cash Flow'. Kort samengevat rekent deze methode via een formule (zie artikel "De waarde van een webshop bepalen") toekomstige vrije kasstromen terug naar de huidige contante waarde, aan de hand van een rendementseis.

## Risico & Winst

De essentie van deze formule bestaat uit twee elementen die terug komen als de teller en de noemer. Om de uitkomst van de formule te beïnvloeden dien je deze 2 elementen dus nader te bekijken: de uitkomst valt hoger uit wanneer de teller (de vrije kasstromen) wordt verhoogd, maar uiteraard ook wanneer de noemer (de rendementseis) wordt verlaagd.

De vrije kasstromen worden vooral beïnvloedt door het vergroten van de bedrijfswinst (lagere kosten, meer omzet). De rendementseis wordt vooral beïnvloed door de herstructurering (van de operationele kant) van een webshop. Door verbeteringen aan te brengen in bijvoorbeeld de afhankelijkheden van de shop, wordt een lager risicoprofiel verkregen en daarmee een lagere rendementseis. Het gevolg is een hogere bedrijfswaarde bij gelijkblijvende financiële prestaties. (1 mln gedeeld door 4 is meer dan 1 mln gedeeld door 4,5)

Webshophouders die de waarde van hun onderneming willen verbeteren, focussen vaak vooral op het vergroten van de omzet en winst. Dat is zonder meer belangrijk, maar het effect van het verlagen van het risicoprofiel van een onderneming moet niet onderschat worden! In dit artikel zal daarom gekeken worden naar het verhogen van de waarde van jouw webshop door het beïnvloeden van dit risicoprofiel.

## Risicoprofiel

Het risicoprofiel van een webshop komt tot uiting in de rendementseis. Een shop met een hoger risico vereist simpelweg een hoger rendement op het geïnvesteerde vermogen omdat de kans dat je dit vermogen niet (geheel) terugziet groter is. Het gevolg van deze hogere eis is uiteraard een lagere waarde.

Om tot een rendementseis te komen voor een webshop, is het startpunt een algemene webshoppremie. Deze wordt vervolgens gecorrigeerd voor de specifieke situatie waarin een webshop verkeert. Voor deze correctie wordt een reeks elementen gehanteerd waarop een webshop wordt gescoord. In dit artikel wordt een aantal van de belangrijkste toegelicht. Hier kan je direct mee aan de slag om de waarde van je webshop te verhogen.

### 1. Afhankelijkheid

De afhankelijkheden van een webshop hebben een zeer bepalende invloed op de waarde. De mate van afhankelijkheid wordt onder meer gescoord op:

A – Leveranciersafhankelijkheid: ben je afhankelijk van een monopolist of zijn er veel leveranciers die vergelijkbare producten kunnen leveren tegen vergelijkbare condities?

- B – Trafficsamenstelling: ben je erg afhankelijk van betaalde bezoekersbronnen waar je weinig controle over hebt of komt het merendeel binnen via eigen kanalen?
- C – Eigenaarsafhankelijkheid: heb je specifieke kennis over de markt en/of het assortiment, wat moeilijk overdraagbaar is?

## 2. Historie

Een bekend gezegde is dat historie de beste voorspeller voor de toekomst is. Dat gaat in dusverre op, dat een webshop met een stabiele omzet over een lange periode als minder risicovol kan worden gezien dan een webshop met volatiele omzet over een korte periode. Als voorbeeld: In de zomer van 2018 stonden zowel Tel Sell (met een webshop sinds 1996), als ook een webshop in fidget spinners te koop (typisch hype product). Het zal duidelijk zijn dat Tel Sell met een lange historie en stabiele omzet veel beter scoort op dit element van het risicoprofiel dan de shop in fidget spinners.

- D – Orderhistorie: over welke periode kan de webshop een orderhistorie tonen en is deze stabiel of volatiel?

## 3. Concurrentievoordelen

In de praktijk zie je de nodige webshops met een generiek assortiment die het moeilijk hebben. Veel webshops met een goede performance beschikken over een specifiek concurrentievoordeel. Dat kan een eigen merk zijn, maar ook specifieke kennis/relaties. Deze hebben (indien overdraagbaar) een positieve invloed.

- E – Toetreding barrières: zijn er barrières waardoor nieuwe toetreders zich moeilijker in de markt kunnen vechten? Dat kunnen exclusieve dealerships of importrechten zijn, maar ook de betere inkooprijzen die worden verkregen bij toenemend inkoopvolume.

- F – Intellectueel Eigendom: heeft de webshop een gevestigd eigen merk in handen? Klanten kunnen dit merk alleen bij deze shop halen, wat de toekomst beter voorspelbaar maakt en dus een forse invloed heeft op de waarde.

## Opbouw rendementseis

Om tot de rendementseis te komen, wordt ieder element gescoord op een schaal waarvan de schaalgrootte afhangt van het belang dat wordt gehecht aan dit element. (bijvoorbeeld 0-5)

Stel de rendementseis wordt bepaald van een webshop die erg afhankelijk is van Adwords. Dan kan de rendementseis voor dit element (fors) worden gecorrigeerd van 1,20 naar 1,23. Mocht de shop vervolgens afhankelijk zijn van een beperkte groep leveranciers, dan kan de rendementseis verder worden gecorrigeerd van 1,23 naar 1,25. Wanneer alle elementen de revue zijn gepasseerd, is de rendementseis vastgesteld.

## Conclusie

Door het risicoprofiel van jouw webshop te verminderen, valt de waarde te verhogen. Wanneer de behandelde elementen worden verbeterd van een score onder het gemiddelde naar een voldoende score, kan dat forse impact hebben op de rendementseis. Stel dat deze op 1,3 lag en valt te verbeteren naar 1,25, dan stijgt de waarde van de onderneming (grofweg) met 10%!

Deze waarde verhoging valt natuurlijk ook te realiseren door de vrije kasstromen met (grofweg) 10% te verbeteren. Het is aan de ondernemer welk pad of combinatie hiervan hem/haar het meest opportuun lijkt.

# Waar let je op

---

## Waar let je op bij de overname van een webshop

Je bent op basis van een webshopbeschrijving op ons overnameplatform geïnteresseerd geraakt in de overname van deze webshop: de cijfers staan je aan, de marktbeschrijving en de vooruitzichten ook. Dan is de volgende stap om in contact te treden met de verkoper. Via [WebshopOvername.nl](https://www.webshopovername.nl) word nu eerst gevraagd om te bevestigen dat je de te ontvangen vertrouwelijk behandelt. Vervolgens ontvang je de url van de webshop en ben je in staat om deze in detail te bekijken.

En net als bij een sollicitatiegesprek of een eerste date, is de eerste indruk van belang. Maar om een goed beeld te krijgen moeten de nodige aspecten worden onderzocht. Op deze pagina zullen we in 6 onderdelen toelichten welke aspecten wij denken dat je zeker zou moeten onderzoeken bij de aankoop van een webshop: Algemeen, Techniek, SEO, SEA, Juridisch & Financieel.

## Het eerste contact met de webshop-verkoper

Een goede eerste stap na het ondertekenen van de geheimhoudingsverklaring (de 'NDA') is om de verkoper te vragen om toegang tot het Google Analytics account van de betreffende webshop (voor deze toegang heb je een gmail adres nodig. De verkoper geeft vervolgens toegang vanuit diens Analytics account -> Beheer -> Gebruikersbeheer). In Analytics kan je zelf al vast de nodige analyses draaien met de aanwezige data.

(Als verkoper moet je wel even nadenken voordat je toegang verstrekt: uit de Analytics data vallen veel gegevens af te leiden, waaronder de hardlopers van een webshop, als dit zo is ingesteld. Bedenk dus vooraf met wie je wat kan en wil delen)

Bij grotere overnames zal de verkoper een verkoopdocument (het "memorandum") hebben opgesteld met alle relevante informatie over de business die hij/zij verkoopt. Dat document zou je in dit stadium kunnen opvragen.

Nu weet je dus het domein, de webshop heb je goed bekeken en de eerste analyses zijn gemaakt. In dit stadium heb je waarschijnlijk al een goed idee of de shop iets voor jou zou zijn. Dat is het moment om nader kennis te maken met de verkoper en de details rondom de aangeboden business boven tafel te krijgen. Ons advies is om in dit stadium een face-to-face afspraak in te plannen zodat je ook een indruk krijgt van de persoon of onderneming die verkoopt.

## Webshop Kopen Checklist

Hieronder geven we een overzicht van de onderwerpen die wij belangrijk vinden bij de overname van een webshop. Zie de lijst als leidraad en haal eruit wat voor jouw situatie van toepassing is. De lijst is generiek en niet compleet voor iedere overname. Daarbij is de lijst lang, dus mail deze niet 1 op 1 aan de verkoper door, maar hanteer deze als checklist in je communicatie met de verkoper om te volgen of je de belangrijkste elementen wel hebt onderzocht.

## Algemene webwinkel informatie

Wat is het verhaal achter de shop? Waarom is de verkoper deze shop gestart in dit segment?

Onderzoek de eigenaar-historie van de shop. Koop je van de 1e eigenaar, of is de shop binnen 2 jaar 4 keer van eigenaar gewisseld?

Van wanneer dateert de eerste order? Vraag de orderhistorie ook op.

Hoe zit de markt in elkaar? (concurrentie, groothandels, exclusiviteit, wet & regelgeving)

Wat is de omvang van de vraag? (betrek ook het zoekvolume om de producten in de beantwoording)

Hoe ziet de toekomst van deze markt eruit?

Welke verkoopkanalen worden gebruikt en biedt dit nog kansen?

Hoe groot is het klantenbestand en het nieuwsbrief-bestand?

Worden de social media accounts actief onderhouden?

Is er voorraad bij de koop inbegrepen? Is deze courant of zijn het 'winkeldochters'?

Verwerkt de verkoper alle orders zelf of werkt hij op basis van fulfilment of dropshipping?

Wat is de tijdsbesteding per week?

Is er personeel of steunt de shop op externe inhuurkrachten?

Word je met de overname eigenaar van de content?

Wat is de gewenste manier van overdracht en wat zijn hiervan de voor- en nadelen?

Wordt er gewerkt met een webshopkeurmerk en is men nog lid? (te controleren op de site van het betreffende keurmerk)

Kunnen klanten via een extern review bedrijf (Feedback Company, Kiyoh etc) beoordelingen achterlaten en hoe oud zijn de meest recente beoordelingen?

Zoek op internet naar informatie over de verkoper.

Vraag wat de reden van verkoop is.

En bestel altijd een kredietwaardigheidsrapport over de tegenpartij. Dit inzicht kan veel narigheid voorkomen! Om dit rapport te bestellen, log je eerst in je WebshopOvername account, open vervolgens een conversatie in de inbox en klik op de tab 'kredietwaardigheid'.

### De techniek achter de shop

Ziet het design van de webshop er nog actueel uit of zal je deze opnieuw moeten (laten) ontwerpen?

Staat de shop op een open source platform of hosted software en wat zijn de gerelateerde kosten per maand.

Ook van belang: wat zijn de kosten wanneer je een wijziging wil laten doorvoeren in de webshop of het design.

Zijn alle benodigde functionaliteiten en modules aanwezig en gemakkelijk te gebruiken?

Wanneer je een serieuze overname doet, vraagt dat om serieus onderzoek. Wil je zekerheid omtrent de techniek van de webshop, overweeg dan om een technische scan uit te laten voeren. Deze scan vertelt niet alleen de status, maar geeft bovendien verbeterpunten zodat je weet waar er winst valt te behalen.

## Search Engine Optimization & Advertising (SEO/SEA)

Check de leeftijd van de webwinkel: hoe oud is de site? Dit kan van invloed zijn op de waarde. Oudere websites hebben veelal een betere reputatie in Google.

Bekijk in Google Webmastertools wat de posities van de webshop zijn op belangrijke keywords. Is hier ruimte voor verbetering of is de concurrentie op deze keywords hoog?

Bekijk in Google Adwords hoe effectief de huidige campagnes zijn: wat kost een conversie en wat is de concurrentie op de zoekwoorden waarop wordt geadverteerd? Is er ruimte voor optimalisatie van de campagnes?

Analyseer de bezoekersaantallen en waar deze vandaan komen: zijn dat betaalde kanalen of gratis kanalen? En analyseer hoe die bezoekers vervolgens converteren in orders en wat die conversies kosten en opleveren. Hiervoor heb je toegang nodig tot het Google Analytics account van de shop en bij voorkeur ook het Adwords account.

Wat zijn de trends in bezoekersaantallen, conversie en omzet per kanaal?

Onderzoek of de webshop geen gebruik maakt van technieken om zoekmachines te misleiden, zoals verborgen teksten of links. Dit kan tot forse penalties en zelfs verwijdering uit de zoekmachines leiden. Helaas is dit nooit 100% vast te stellen, maar wanneer je de richtlijnen voor webmasters van Google doorneemt dan weet je waar je op moet letten.

Gebruik OpenSiteExplorer van MOZ.com om een idee te krijgen van het backlinkprofiel (hoe 'schoon' zijn de links naar de webshop)

De optimalisatie van SEO & SEA bepalen voor de meeste webshops het verschil tussen geld verdienen en geen geld verdienen. Het behoeft dus geen toelichting dat beide cruciale onderwerpen zijn wanneer je een shop overneemt. Voor veel kopers zullen de kansen ook vaak in de SEO/SEA optimalisatie liggen. Wanneer je hier ondersteuning bij kunt gebruiken, dan verwijzen wij je graag naar onze SEO & SEA scans. Deze rapportages geven exact aan waar de kansen en de bedreigingen zitten en hoe je deze het beste kunt aanvliegen.

### De juridische kant van een webshop overname

Onderzoek of de algemene voorwaarden, privacy policy & disclaimer voldoen aan de huidige wet & regelgeving. Zeker wanneer de webshop zaken doet over de grens (Duitsland is berucht!).

Bekijk de leverancierscontracten en voorwaarden. Zeker wanneer de webshop werkt op basis van dropshipping en de afhankelijkheid van deze partner dus groot is.

En vergeet vooral niet om een goede verkoopovereenkomst op te laten stellen door een jurist! Of je nou via een activatransactie de webshop overneemt of via een aandelentransactie: het is zaak om een sluitende overeenkomst op te (laten) stellen. Dat kan vanaf €21 voor een standaardcontract voor webshopovernames die je vervolgens zelf aanpast. Voor een overeenkomst op maat ben je uiteraard meer kwijt. Reken erop dat een jurist snel 3 a 4 uur nodig heeft.

## Financiële aspecten aan een webshop overdracht

Voordat je in het eindstadium belandt is het van groot belang om eerst de boeken hebben onderzocht (of wellicht dat jouw boekhouder hier een rol kan spelen). Deze fase van het overnameproces noemt men ook wel 'due diligence'.

De volgende elementen zouden wij zeker (laten) onderzoeken:

-De boekhouding, balans en winst & verliesrekening.

-Check de boekhouding vervolgens tegen de cijfers in de backend van de webshop en tegen de cijfers in de Adwords & Affiliate accounts. Werkt de shop met een dropshipper? Dubbelcheck daar dan ook de data.

-Zet de conversies in Adwords/Analytics uit tegen de daadwerkelijk uitgeleverde orders.

-Wat is de maandelijkse cashflow?

-Waar zitten de knelpunten en waar valt nog winst te behalen?

-Wat zijn de schulden en wat is het eigen vermogen? (in geval van een BV)

-De voorraadposities en mate van courantheid

-En wellicht het belangrijkste: vaststellen hoeveel geld er daadwerkelijk maandelijks wordt verdiend: wat is de marge??

-Heeft de verkoper de eigen uren wel meegenomen in de marge berekening?

Kijk verder terug dan de laatste 12 maanden: de omzet en winstontwikkeling hebben invloed op de waarde. Zit hier een stijgende lijn in? En hoe lang kan de webshop een stabiel inkomstenpatroon aantonen?

Onderzoek de verzendkosten & de retourkosten (valt hier nog te optimaliseren?)

Wat is het retourpercentage?

En wat is het % returning customers?

Welke partij handelt de betalingen in de webshop af en wat zijn de kosten daarvan?

Zijn er op het moment van overdracht openstaande orders die jij nog moet leveren?

Indien de webshop middels een BV-overdracht wordt overgenomen: wat zijn de banksaldi op het moment van overname, zijn er schulden, is er eigen vermogen?

Afsluitend nog een extra aanbeveling: in onze ervaring valt het aan te raden om de transactiesom deels te betalen op het moment van overdracht en deels wanneer de verkoper aan al zijn verplichtingen heeft voldaan. Stel voor om dit mee te nemen in de verkoopovereenkomst.



## Over WebshopOvername

Sinds 2015 is WebshopOvername hét overnameplatform voor e-commerce in Nederland en België. WebshopOvername is volledig gespecialiseerd in online retail en daardoor het beste gepositioneerd voor de zoektocht naar jouw overnameprooi. Op ons platform vind je verreweg het grootste bestand aan geverifieerde webshopverkopers, waar we je graag in contact brengen!

## Services

- Matching van kopers & verkopers
- [Overnamecontracten](#)
- [Due diligence](#)

## Heb je nog vragen?

Zijn al jouw vragen nog niet beantwoord? Lees dan verder in de gratis Kennisbank op onze website: [www.webshopovername.nl/kennisbank](http://www.webshopovername.nl/kennisbank)

Daarnaast hebben we ook het Webshopovername Handboek geschreven. Hierin nemen we je samen met diverse experts aan de hand mee door het volledige overnameproces van A tot Z. Het Handboek is te koop via o.a. [Bol.com](http://Bol.com).



**Benieuwd wat we voor de verkoop  
van jouw webshop kunnen betekenen?**



**Webshop**overname.nl



Bekend van:

