



# UW BEDRIJF VERKOPEN NU OF LATER?

Een praktische handleiding om van  
de verkoop van uw bedrijf een succes te maken.  
- Inclusief een overzichtelijk stappenplan -

Door MKB Advies Partners beschikbaar  
gesteld aan leden van





UW BEDRIJF  
VERKOPEN  
NU OF LATER?

## UW BEDRIJF VERKOPEN NU OF LATER?

Uw bedrijf verkopen doet u als ondernemer vaak maar één keer en dan moet het goed gebeuren. Leeftijd, ziekte, een andere (persoonlijke) koers willen varen: iedere ondernemer heeft zijn eigen redenen om zijn (of haar) bedrijf te verkopen. Het is dan ook van groot belang dat de verkoop goed wordt geregeld. Een goede voorbereiding leidt doorgaans tot een financiële meerwaarde en dat komt tot uiting in de verkoopprijs. Een bedrijfsoverdracht is niet alleen een ingrijpend proces voor de ondernemer, maar ook voor de belanghebbenden rondom het bedrijf. Strubbelingen met de familie, financiële, fiscale en juridische problemen zorgen soms voor drempels in het overnameproces. De continuïteit van het bedrijf mag natuurlijk niet lijden onder het proces om uw bedrijf te verkopen.

We spreken van een bedrijfsopvolging als het bedrijf aan een opvolger uit de eigen kring (familielid en/of medewerker) wordt overgedragen.

Wat de aanleiding of het moment van overdracht ook mag zijn, elke overname en opvolging kent diverse fasen en stappen. Om hierin overzicht te krijgen, is het hiernavolgende stappenplan in kaart gebracht. Ook als u al bent begonnen met uw opvolgings- of overnameproces, kunt u het stappenplan als checklist gebruiken.

Het voorbereiden van een bedrijfsoverdracht is afhankelijk van uw persoonlijke motieven en de continuïteit van uw bedrijf. Afhankelijk van uw persoonlijke wensen, spelen ook de te verwachten juridische en fiscale consequenties een rol in de keuze om het bedrijfsovernameproces nu of later in te zetten. Soms kost dit meer tijd dan gepland.

De keuze om uw bedrijf nu of later te verkopen is aan u. We leggen u graag persoonlijk de mogelijkheden uit om het proces inzichtelijk te krijgen, zodat u op basis daarvan kunt beslissen wanneer de voorbereiding het beste kan worden opgestart.

## DE FASEN VAN HET OVERNAMEPROCES

In het overnameproces zijn de volgende 5 fasen te onderscheiden:

1. Oriëntatie
2. Voorbereiding
3. Zoeken en onderhandelen
4. Koop en afronding
5. Invoering

Elke fase hebben we onderverdeeld in diverse stappen, die echter in de praktijk niet altijd even makkelijk te onderscheiden zijn. Om het proces overzichtelijk en praktisch te houden, hebben we de stappen soms uit elkaar getrokken omwille van het overzicht.

## INHOUD

<b>FASE 1 ORIËNTATIE</b>	<b>7</b>
Stap 1 Overweeg uw persoonlijke wensen	8
Stap 2 Overweeg de belangen van uw bedrijf	9
Stap 3 Weeg de zakelijke en persoonlijke belangen tegen elkaar af	9
Stap 4 Raadpleeg uw omgeving	9
<b>FASE 2 VOORBEREIDING</b>	<b>11</b>
Stap 1 Bepaal de doelstelling van de overdracht	12
Stap 2 De voorbereidingen	12
Stap 3 Bepaal de waarde van uw bedrijf	16
Stap 4 Bepaal het profiel van de opvolger/koper	19
Stap 5 Stel de verkoopprijs vast	20
<b>FASE 3 ZOEKEN EN ONDERHANDELEN</b>	<b>21</b>
Stap 1 Zoek de kandidaten	22
Stap 2 De eerste selectie van kandidaten	22
Stap 3 De kennismaking	23
Stap 4 De intentie-onderhandelingen	23
<b>FASE 4 KOOP EN AFRONDING</b>	<b>25</b>
Stap 1 Due diligence	26
Stap 2 De vervolgonderhandelingen	27
Stap 3 De contractonderhandelingen	27
Stap 4 Het definitieve koopcontract	27
<b>FASE 5 INVOERING</b>	<b>29</b>
Stap 1 Het informeren van relaties	30
Stap 2 Het bevorderen van de integratie	31
Stap 3 De tweede carrière	32
<b>STAPPENPLAN BEDRIJFSOVERNAME</b>	<b>35</b>

# FASE 1 ORIËNTATIE

Het overnameproces start met het in kaart brengen van de persoonlijke wensen en eisen van u als ondernemer. Hierbij moeten ook de beoordeling van de redenen van de voorgenomen verkoop en de toekomstperspectieven van de onderneming worden opgenomen.

De meest voorkomende motieven van de verkoop van een onderneming zijn:

- het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd;
- geen opvolger in het bedrijf of familie beschikbaar/aanwezig;
- ziekte, overlijden of het zoeken van een nieuwe uitdaging;
- onenigheid tussen de aandeelhouders;
- groeiproblemen door gebrek aan kapitaal of kennis/personeel.

In de praktijk ligt vaak een combinatie van deze motieven aan de verkoop ten grondslag. Hierbij spelen persoonlijke motieven dikwijls ook een belangrijke rol.

Bij de verkoop van het bedrijf aan familie, bijvoorbeeld aan zoon of dochter, is het van belang om vast te stellen of deze opvolger wel een geschikte kandidaat is. In de praktijk zien wij soms een familieblindheid, wat wil zeggen dat de emotionele factoren zwaarder worden gewogen dan de bedrijfseconomische factoren. Ook bij een bedrijfsoverdracht aan een medewerker speelt dit vaak een belangrijke rol. Is het wel de meeste ideale kandidaat, met toereikende kennis en kunde op alle facetten, voor het voortzetten van het bedrijf?

## STAP 1 OVERWEEG UW PERSOONLIJKE WENSEN

De allereerste, en misschien wel meteen de moeilijkste stap, is het bepalen van de leeftijd waarop u wilt stoppen. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Wie nog fit is en plezier beleeft in z'n werk, denkt niet graag aan stoppen. Maar bekijkt u het eens van de andere kant, namelijk vanuit het bedrijfsbelang.

Vroeger was 65 jaar de voorgeschreven leeftijd om te stoppen, maar tegenwoordig is begin 50 allang geen uitzondering meer. Daarbij is het van belang dat u goed kunt beargumenteren waarom u wilt stoppen en hoe u uw beschikbare tijd na de verkoop gaat invullen.

## STAP 2 OVERWEEG DE BELANGEN VAN UW BEDRIJF

Of het tijd is voor verandering kan men vaak afleiden uit bepaalde signalen van zowel binnen als buiten het bedrijf. Als een leverancier of afnemer zich niet meer aan een langlopend contract wil binden, zou men zich kritisch kunnen afvragen of het bedrijf misschien behoefte heeft aan nieuw bloed.

Dat geldt ook bij het vertrek van veelbelovende werknemers of bij vragen van medewerkers over de continuïteit van het bedrijf en/of over hun toekomstperspectieven binnen de zaak.

Andere zakelijke motieven om aan overdracht te denken, kunnen van strategische aard zijn. De toenemende concurrentie bijvoorbeeld, of als antwoord daarop, de noodzaak om grote investeringen te doen. Bent u in staat die inspanningen (weer) op te brengen, misschien wel voor de zoveelste keer?

Ook is het van belang om drie tot vijf jaar vooruit te denken en een visie te ontwikkelen met betrekking tot de toekomstige positionering van uw bedrijf in de markt. Belangrijk aspect daarbij is bijvoorbeeld de vereiste toekomstige schaalgrootte welke de markt vraagt van uw bedrijf.

## STAP 3 WEEG DE ZAKELIJKE EN PERSOONLIJKE BELANGEN TEGEN ELKAAR AF

Een onvermijdelijke afweging is de vraag of u de mens (in casu uzelf en/of de familie) of het bedrijf belangrijker acht. In veel gevallen hoeven deze belangen elkaar niet te bijten. Uw schaapjes op het droge hebben, hoeft niet te betekenen dat de continuïteit van het bedrijf in het geding komt. Toch bepaalt deze afweging wel degelijk de mate waarin het overdrachtsproces zich voltrekt. Zoals het type opvolger naar wie u op zoek gaat. Houdt u het binnen de familie of zoekt u naar een koper van buitenaf die u de hoofdprijs betaalt? Wilt u nog enigszins betrokken blijven als aandeelhouder, adviseur of commissaris, of wilt u het bedrijf in één keer volledig overdragen?

## STAP 4 RAADPLEEG UW OMGEVING

Ook als u er ogenschijnlijk eenvoudig uitkomt, moet u toch eens in uw omgeving te rade gaan. Praat eens met andere ondernemers die eerder zijn gestopt. Wat zijn

hun ervaringen? En vergeet zeker niet uw levenspartner om een mening te vragen. Misschien heeft deze wel hele andere ideeën over de invulling van de 'tweede carrière', die u immers voor een groot deel gezamenlijk zult doorlopen. Denk ook aan overige belanghebbenden, zoals de rest van uw familie. Hoe groot zijn hun belangen en hoe zwaar wegen die?

De gevolgen van de verkoop voor alle stakeholders (familie, personeel, leveranciers, afnemers) en ook de fiscale consequenties moeten boven tafel komen. De uitkomsten zullen naast een emotionele ook een financiële grondslag hebben. Is de onderneming namelijk te verkopen? En levert de voorgenomen bedrijfsverkoop voldoende op?



**Stel alvast een noodscenario op. Dit helpt u altijd, ongeacht wat de omstandigheden ook zijn. In een noodscenario-document staat wat er moet gebeuren en de beslissingen die genomen moeten worden als u dit zelf (tijdelijk) niet kan. Denk hierbij aan arbeidsongeschiktheid of overlijden. Het noodscenario richt zich op de leiding, het eigendom en de zeggenschap binnen uw bedrijf. Naast de diverse formele oplossingen in het noodscenario, moet u ook de praktische onderdelen niet vergeten. Hoe is bijvoorbeeld de back up van uw data geregeld? Hoe zijn de binnen het bedrijf gebruikte wachtwoorden opgeslagen/bereikbaar?**

## FASE 2 VOORBEREIDING

In de voorbereidingsfase op de bedrijfsoverdracht dient de kwaliteit van het verkoopklimaat en de verkoopgereedheid van de onderneming zowel in commerciële, organisatorische als in financiële zin te worden beoordeeld. Soms kunnen specifieke aanpassingen jaren kosten. Verstandig is om al een keer kritisch naar uw onderneming te (laten) kijken.

## STAP 1 BEPAAL DE DOELSTELLING VAN DE OVERDRACHT

Afhankelijk van uw afweging in de voorgaande fase - uw eigen financiële positie tegenover de toekomst van het bedrijf - formuleert u vervolgens de doelstelling van de overdracht. Wat staat voorop? Een maximale verkoopprijs of de continuïteit van het bedrijf? Zoals gezegd, hoeven deze twee belangen elkaar niet uit te sluiten, maar ze geven wel de accentverschillen in uw doelstelling aan. Als u deze hoofd-doelstelling hebt geformuleerd, kunt u bepalen welke aanvullende oogmerken u hebt. Wilt u het bedrijf in z'n geheel verkopen of geleidelijk overdragen? Iedere ondernemer heeft zijn eigen specifieke wensen en eisen.

## STAP 2 DE VOORBEREIDINGEN

Bij het opstarten van het bedrijfsovernameproces kan er al van alles worden voorbereid. Te denken valt aan juridische, fiscale, organisatorische en commerciële aandachtspunten binnen het bedrijf. Vaak zorgt dit voorbereidende werk voor een soepel(er) proces en een hogere opbrengst.

### De juridische voorbereiding

Uw huidige rechtsvorm en de financiële regelingen die u bij de overdracht wilt treffen, hoeven niet met elkaar te stroken. Als u niet op tijd toewerkt naar de gewenste of noodzakelijke rechtsvorm, kunt u bij de overdracht met hoge kosten worden geconfronteerd. Kwesties zoals aansprakelijkheid, zowel voor u als de beoogde koper, spelen hierbij een voorname rol. Maar er zijn nog veel meer overwegingen, zoals de vraag of u alleen werkt of met compagnons, en uiteraard de fiscale omstandigheden. Het spreekt voor zich dat u met name bij deze stap niet zonder de hulp van een notaris of een fiscalist kan.

Familiebedrijven kenmerken zich vaak door een verwevenheid van eigendom en bestuur. In het algemeen is de wisseling van de wacht een goed moment om te overwegen om deze twee pijlers van de bedrijfsvoering te splitsen.

Zo kunnen bij een besloten vennootschap (BV) de aandelen worden gecertificeerd. Dit houdt in dat de certificaathouders (bijvoorbeeld personeelsleden die een cruciale functie vervullen) wel meedelen in de winst, maar geen stemrecht hebben in het beleid. Alleen de eigenaren/directie bezitten dan echte aandelen die tevens invloed op het beleid vertegenwoordigen.

Indien uw onderneming een andere rechtsvorm heeft dan een BV, zou u omzetting kunnen overwegen. Daardoor opent zich niet alleen bovenstaande mogelijkheid, maar kunt u het eigendom van uw onderneming ook gemakkelijker verdelen over meerdere personen, bijvoorbeeld onder al uw kinderen. Hiervoor gelden wel specifieke fiscale termijnen die moeten worden nageleefd.

Ook persoonlijke juridische aspecten, zoals de huwelijkse voorwaarden, kunnen bij een bedrijfsoverdracht hele vervelende zakelijke problemen opleveren. Een wijziging van die voorwaarden en een goed testament kunnen die problemen oplossen. Met een testament, in combinatie met de certificering van aandelen, kunt u tot op zekere hoogte regelen op welke erfgenamen en voor welk deel uw nalatenschap overgaat. Ook kunt u op die manier de continuïteit van het bestuur van uw BV borgen, zodat uw erfgenamen ontzorgd worden op de manier zoals u dat wenst.

### De fiscale voorbereiding

In feite is deze stap niet los te zien van de vorige. Met name de juridische vorm van uw bedrijf bepaalt immers hoeveel u straks bij de overdracht aan belasting moet betalen en vooral ook: op welk moment. Het fiscaal verkoopklaar maken biedt hierin uitkomst.

Fiscaal verkoopklaar maken houdt in, dat men binnen een structuur van besloten vennootschappen tijdig tot een holdingconstructie komt. Hierdoor is het eveneens mogelijk om tijdig op voorhand bepaalde activa/passiva uit de over te dragen vennootschap te halen, waardoor de onderneming c.q. de aandelen lichter worden.



Voorbeelden hiervan zijn: onroerend goed, machines/inventaris en in eigen beheer opgebouwde pensioenvoorzieningen directeur/grotaandeelhouder. Tevens kan men dan het moment van fiscale afrekening zelf bepalen, omdat met fiscale constructies er alleen sprake is van verlegging van belasting naar de toekomst.

Vaak is het mogelijk om de belastingaanslag uit te stellen. Die gewenste juridische vorm is echter niet zomaar geregeld. Er kunnen, vanwege fiscale regels en voorgeschreven termijnen, soms jaren overheen gaan. Houd daar dus rekening mee. Het zou veel te ver voeren om in dit kader te bespreken welke fiscale aspecten er aan de bedrijfsopvolging kunnen kleven. Dat zijn er namelijk talloze.

Voor de overdracht van een besloten vennootschap (als werkmaatschappij) kan de opbrengst vaak onder de fiscale deelnemingsvrijstelling vallen. Hierdoor komt de opbrengst van deze werkmaatschappij belastingvrij in de holding terecht. Ook hier spelen weer verschillende factoren een rol.

In het algemeen kunnen we slechts zeggen dat u bij overdracht van een eenmanszaak of Vennootschap Onder Firma (VOF) in de regel rekening moet houden met een belastingaanslag over de zogenaamde stakingswinst. Dit is het verschil tussen de werkelijke waarde van uw bedrijf en de fiscale boekwaarde. Om de belastingheffing te voorkomen, zijn er weliswaar allerlei constructies te bedenken, maar direct afrekenen met de fiscus hoeft niet altijd nadelig te zijn! Uiteraard is ook dit weer afhankelijk van vele factoren, die per bedrijf verschillen.



### **De belastingdienst rekent mee**

Bij een overdracht in de familiere sfeer zal de Belastingdienst vaak de overnamesom tegen het licht houden. De reden hiervoor is dat er bij een vaststelling van een (te) lage overnamesom mogelijk sprake kan zijn van een schenking. Toets bij een overdracht in de familiere sfeer daarom altijd of de hoogte van de overnamesom fiscaal verdedigbaar is.

## **De commerciële en organisatorische voorbereiding**

Vergelijk het verkoopklaar maken van uw onderneming enigszins met de situatie van de verkoop van een huis. De kosten van (achterstallig) onderhoud, om het huis er aantrekkelijk uit te laten zien, worden meestal dubbel en dwars goed gemaakt door een hogere verkoopprijs.

Bij het verkoopklaar maken van de onderneming moeten dus, naast de reeds besproken fiscale en financiële zaken, nog een aantal aspecten worden bezien, namelijk:

### ***Het commerciële aspect***

Vaak worden bij een naderende overdracht de commerciële activiteiten op een laag pitje gezet onder het mom van: “dat zal mijn opvolger maar moeten aanpakken”. De acquisitie-inspanningen verslappen, er worden geen nieuwe klanten benaderd, geen pogingen gedaan om een grote order te verkrijgen, geen nieuwe reclame- en/of promotiecampagnes gestart en geen nieuwe producten/diensten ontwikkeld. De aandacht valt bij de ondernemer weg en daardoor ook (vaak) bij het personeel. Toch is het zaak om dit beleid ten behoeve van de continuïteit up-to-date te houden. Bij de waardebeoordeling van de onderneming tellen juist die zaken mee. Kan een koper zo in een optimaal functionerend bedrijf stappen of moet hij direct grote inspanningen en investeringen leveren om de toekomstige omzet op peil te blijven houden?

Een investering of inspanning om commercieel bij te blijven, betaalt zichzelf terug in een verhoogde verkoopprijs. De koper heeft immers op deze manier geen enkele aanleiding om ten aanzien van dit gevolgde beleid aanmerkingen te maken.

### ***Het investeringsbeleid***

Ten aanzien van de vervangings- en/of nieuwe investeringen geldt in de fase voor de verkoop hetzelfde. Wanneer er de laatste jaren niet meer is geïnvesteerd, zal door de koper direct een grote financiële en wellicht organisatorische inspanning moeten worden geleverd om het bedrijf te optimaliseren. Hierdoor ontstaat bij overname ook een grotere kapitaalsbehoefte bij de koper waardoor de overnamesom onder druk komt te staan. Immers: nagelaten investeringen vormen een risico voor de toekomstige winstgevendheid van uw bedrijf!

### ***Het versterken van het middenkader/bedrijfsleider en het terugtreden van de ondernemer.***

Vaak is de ondernemer in het MKB het gezicht van de onderneming en zijn weinig of geen verantwoordelijkheden gedelegeerd. Wanneer de ondernemer teruggetreden is, bestaat het risico dat het bedrijf uit elkaar valt. Dit noemt men de persoonlijke afhankelijkheid van de ondernemer. Dat is dan ook vaak de reden dat een mogelijke koper afziet van de koop en van de ondernemer eist dat hij nog geruime tijd bij de onderneming betrokken blijft, om een management-vacuüm te vermijden.

Het is beter om tijdig de persoonlijke verwevenheid met het bedrijf te verminderen en een aantal taken te delegeren naar een aantal personeelsleden. Er zal de nodige tijd moeten worden uitgetrokken om dit te realiseren, omdat vaak blijkt dat capabele personeelsleden moeten worden aangetrokken en van niet geschikte personeelsleden soms afscheid moet worden genomen.

### **Financieel verkoopklaar maken**

Financieel verkoopklaar maken houdt o.a. in dat op voorhand alle overtollige liquiditeiten, welke zich bevinden in de onderneming, niet mee overgaan naar de koper. Dit betreft kapitaal dat niet direct dienstbaar is aan de ondernemingsactiviteiten. Hierdoor wordt de overnamesom verlaagd (de onderneming wordt dan financieel lichter gemaakt). In zijn algemeenheid is de onderneming (financieringstechnisch) naar verwachting makkelijker verkoopbaar. Uiteraard is dat wederom afhankelijk van vele factoren, die per bedrijf kunnen verschillen.

### **STAP 3 BEPAAL DE WAARDE VAN UW BEDRIJF**

De meeste problemen bij bedrijfsoverdrachten doen zich voor bij de waardebepaling. Daarover zijn de partijen het vaak oneens, omdat men de waarde onvoldoende kan onderbouwen. In tegenstelling tot wat sommige mensen denken, komt de waardebepaling van een bedrijf niet neer op het toepassen van een wiskundige formule.



**De waarde en de prijs van uw onderneming zijn geen identieke begrippen. De waarde is de uitkomst van één of meer toegepaste waarderingstechnieken. De prijs is het resultaat van de onderhandelingen, waarbij ook de koop- en verkoopmotieven een belangrijke rol spelen.**

Tal van subjectieve factoren en soms ook emotionele motieven spelen een rol. Verder bepalen de aard van het bedrijf en de branche welke van de waarderingstechnieken gebruikelijk zijn. Er zijn namelijk verschillende methoden gangbaar en naast elkaar toepasbaar. Bovendien hebben we het over zulke complexe rekenarij, dat maar weinig ondernemers er zonder hulp van buitenaf uitkomen.

De absolute waarde van een onderneming bestaat niet. Er zijn meerdere manieren om naar de waarde van een onderneming te kijken. Er kan worden gekeken naar de prestaties van de onderneming in het verleden, de verwachte resultaten/kasstromen in de toekomst, het aanwezige eigen vermogen en/of naar de rentabiliteit van de onderneming. De uitkomst van een waardering is daarom zelden één bedrag, maar bevindt zich eerder binnen een ruime bandbreedte. Dit wordt mede veroorzaakt door het feit dat er met verschillende scenario's en/of aannames, met betrekking tot de relevante variabelen, kan worden gewerkt. Op basis van het resultaat van de waardering wordt een (realistische) verkoopprijs vastgesteld. Belangrijk hierbij is dat de vraagprijs naar de koper kan worden verantwoord. Het is niet eenduidig vast te stellen wat de hoogte van de verkoopprijs bepaalt, want iedere ondernemer en onderneming is uniek. Vaak gaat het wel om een combinatie van factoren en omstandigheden. Factoren die de hoogte van de waarde van een onderneming beïnvloeden zijn:

- historische en toekomstige resultaatontwikkelingen van de onderneming;
- branche, brancheontwikkelingen en ingenomen positie door onderneming;
- mogelijkheden om (unieke) kennis, reputatie en relaties over te dragen aan koper;
- verkoopmotief;
- percentage aandelen dat wordt verkocht;

- marktomstandigheden;
- persoonlijke afhankelijkheid van de ondernemer(s);
- mate waarin het bedrijf beschikt over de capaciteit om financiering aan te trekken.

### Waarderingsmethoden:

Er zijn verschillende methoden om de waarde van een bedrijf te berekenen. Onderstaand zijn de meeste toegepaste methoden beschreven.

**Intrinsieke waarde.** Deze gaat uit van het eigen vermogen zoals blijkt uit de boekhoudkundige balans, waarbij vaak een correctie plaatsvindt voor de activa en passiva waarvan de marktwaarde afwijkt van de boekwaarde. Een aangepaste waarde van het Eigen Vermogen.

**Rentabiliteitswaarde.** De gemiddelde winst, te vermenigvuldigen met een bepaalde factor die afhankelijk is van het risicoprofiel van de onderneming. Voor de bepaling van de gemiddelde winst wordt meestal uitgegaan van de “genormaliseerde” winst, die is gerealiseerd in de voorgaande drie boekjaren plus het lopend boekjaar (eventueel met een prognose van de komende 1 tot 2 boekjaren). Om ook rekening te houden met de intrinsieke waarde, is een veel gebruikte variant hierop de verbeterde rentabiliteitswaarde. Deze methode houdt enerzijds rekening met de resultaten uit het verleden (rentabiliteitswaarde) en anderzijds met de gewenste vermogensstructuur (eigen vermogen versus totaal vermogen).

**Discounted Cash Flow (DCF).** Deze methode houdt rekening met alle voor een waardering relevante componenten, te weten geld (winst), tijd en risico. Het geld dat met de onderneming in de toekomst wordt verdiend, wordt bij deze methode contant gemaakt tegen een passende disconteringsvoet. De disconteringsvoet vormt een afspiegeling van de risicogevoeligheid van de geldstromen. Dit is theoretisch de meest zuivere methodiek, echter is deze (groten)deels gebaseerd op toekomstige kasstromen.

Bij de waardering moet men zich bewust zijn van het feit dat de koper de gedane investering (de overnameprijs) in een redelijke termijn kan terugverdienen. Ook

de bank (als financier) kijkt er op deze manier naar. Tevens is het bij familiere opvolging aan te bevelen vooraf aan de transactie overleg te hebben met de Belastingdienst.



**Soms is het misgegaan in het bedrijf of moet er erg veel gebeuren om het bedrijf weer te laten functioneren. Dan is er vaak sprake van badwill (negatieve goodwill). De (vaak schuldenvrije) verkoop van het bedrijf vindt dan vaak plaats voor een symbolisch bedrag.**

### STAP 4 BEPAAL HET PROFIEL VAN DE OPVOLGER/KOPER

Het opstellen van een functioneel profiel van de opvolger of koper is niet eenvoudig. Dit is zeker het geval als u al een persoon in gedachten heeft en met name als dat iemand uit de familie is. Toch is het raadzaam eerst een profiel op te stellen volgens objectieve functie-eisen en pas daarna te kijken of de vanzelfsprekende en misschien wel gedoodverfde opvolger in dat profiel past. Zo nee, dan zit u met een probleem. U zult dan wederom een afweging moeten maken tussen de belangen van het bedrijf en persoonlijke en emotionele (en familiere) motieven. Dat kan een reden zijn om de opvolger buiten de deur te zoeken. Het toetsen van de objectieve eisen is dan een stuk eenvoudiger. Uiteindelijk gaat het om de vraag welk type koper het best bij uw wensen en de onderneming past.

Als u buiten de familie op zoek gaat naar een koper, hoeft u niet alleen aan branchegenoten te denken. Nederland telt veel participatiemaatschappijen die in ruil voor aandelen risicokapitaal kunnen verschaffen. Deze partijen participeren graag in het Nederlandse midden- en kleinbedrijf. Naast financiële middelen brengen deze partijen vaak ook aanvullende kennis, kunde en (netwerk)relaties mee.

De toegevoegde waarde van zulke partners liggen doorgaans puur op het financiële vlak, zodat zij uw aanblijven als directeur als eis kunnen stellen. Verder kunt u

denken aan verkoop aan het bestaande middenkader van uw personeel, wat vaak wordt aangeduid met ‘management buy-out’.

‘Management buy-in’ is dan de tegenovergestelde constructie, waarbij een buitenstaander de onderneming overneemt en ook gaat besturen. In beide laatste gevallen valt er geen management-vacuüm na uw vertrek. Daarom zijn participatiemaatschappijen juist in deze twee constructies geïnteresseerd. Overigens zijn het in veruit de meeste gevallen brancheleden die zich als koper aandienen. Hierbij is ook een trend waarneembaar, waarbij kopers via voorwaartse of achterwaartse integratie in de bedrijfskolom bedrijven overnemen.

Om zeker te zijn van een onpartijdig oordeel stellen wij (met name bij familiebedrijven) regelmatig een objectief opvolgersprofiel op.

#### **STAP 5 STEL DE VERKOOPPRIJS VAST**

Aan de hand van de waardebeoordeling en het profiel van de beoogde opvolger, stelt u vervolgens de verkoopprijs vast. Ook hier komt het eigenlijke doel van overdracht om de hoek kijken, of anders gezegd: een belangenafweging tussen uw persoonlijke positie (en eventueel die van de familie) en de continuïteit van uw bedrijf.



#### **TERUGVERDIENTIJD**

Als verkoper moet u zich bewust zijn van het feit dat de koper rationeel tegen uw bedrijf (en de winstcapaciteit) aankijkt. De investering (lees: overnamesom) moet binnen een redelijke termijn terugverdiend worden. Risico's binnen het bedrijf (bij en na overname) waardoor de winstgevendheid kan fluctueren, zorgen bij de koper direct voor een andere kijk naar de overnamesom.

## **FASE 3 ZOEKEN EN ONDERHANDELEN**

## STAP 1 ZOEK DE KANDIDATEN

De fase van het zoeken en onderhandelen zal bij opvolging binnen de familie een stuk makkelijker en sneller kunnen verlopen dan bij verkoop aan derden. Althans, zo lijkt het vaak. U hoeft immers niet op zoek naar een (nog) onbekende kandidaat. Toch geeft een overname binnen de familie maar al te vaak aanleiding tot conflicten. Dat is logisch, want ook dan is er immers sprake van een verkopende en een kopende partij. Juist bij familietransacties spelen emoties een grote rol. Daarom is het zaak om zorgvuldig en bijna diplomatiek te onderhandelen en de belangen van andere familieleden mee te wegen.

Het eerder vastgestelde profiel is de beste leidraad voor een gerichte zoekactie naar de beste opvolger. Of u nu binnen of buiten de familie zoekt, in beide gevallen kunt u overwegen een zoekopdracht te geven aan een gespecialiseerde overnameadviseur.

Welke weg u ook kiest, het zoeken naar een geschikte koper of opvolger kost altijd meer tijd dan u denkt. Een veelgemaakte fout is dat de verkopende ondernemer een kloon van zichzelf gaat zoeken. De kans op het vinden van een kloon is natuurlijk nihil. En dat geldt overigens ook voor het schaap met de vijf poten.

Vanuit onze contacten in de markt, gegadigden uit eerder gerealiseerde transacties, ons netwerk aan adviseurs, banken, accountants en fiscalisten, vinden we vaak een koper die matcht met uw bedrijf. Daarna komt het aan op de 'klik' tussen verkoper en koper.

## STAP 2 DE EERSTE SELECTIE VAN KANDIDATEN

Als alles goed gaat, komen uit de voorgaande stap verschillende kandidaten naar voren. Een werkzame vuistregel is om met twee tot vier kandidaten nader in contact te treden. Het benaderen gebeurt in de praktijk op anonieme basis. Pas wanneer duidelijk en zeker is dat er serieuze interesse bestaat bij een kandidaat die in het profiel past, kunt u uw anonimiteit prijsgeven. Dat is een moeilijk moment in het proces, omdat daarmee de weg terug moeilijker wordt en voorkomen moet worden dat uw concurrenten vernemen dat u "in de markt" bent. Het is daarom

beslist aan te raden een geheimhoudingsverklaring te laten ondertekenen alvorens u uw anonimiteit prijsgeeft of meer informatie verstrekt. Uw adviseur zal daarvoor zorgdragen. Daarna volgt het eerste kennismakingsgesprek met de kandidaat.

## STAP 3 DE KENNISMAKING

De zogenaamde kennismakingsfase is voor beide partijen van grote betekenis. U stelt dan persoonlijk vast of de kandidaat aan uw profiel voldoet, terwijl de potentiële opvolger beoordeelt of uw bedrijf zijn verwachtingen beantwoordt. Daarom wordt in deze stap niet alleen extra informatie gegeven, maar doorgaans ook een bedrijfsbezoek geregeld. Bovendien kan door middel van een persoonlijk bezoek worden nagegaan of er een 'klik' is tussen u als verkoper en de beoogde koper.

Dit bedrijfsbezoek vindt meestal plaats in alle stilte en buiten de werktijden. Ook kunt u de bezoekers, als dat mogelijk is, onder een andere naam of met een andere opgave van reden rondleiden. Uw overnameadviseur heeft het proces vaak doorlopen en kan dit voor u arrangeren.

## STAP 4 DE INTENTIE-ONDERHANDELINGEN

Als volgende stap vinden de intentie-onderhandelingen plaats. Tijdens deze stap worden voorlopige afspraken gemaakt over prijs, tijdstip van overdracht, uw toekomstige betrokkenheid, een concurrentiebeding en andere elementaire zaken.

De manier waarop u deze onderhandelingen voert, is afhankelijk van uw persoonlijke voorkeuren. Toch is het verstandig u tenminste te laten bijstaan door een adviseur met ervaring in dergelijke aangelegenheden. De uitkomst van deze stap is de intentieovereenkomst. Daarin krijgt de beste kandidaat, in ruil voor het vastleggen van afspraken, het exclusieve onderhandelingsrecht. Dit is een optie, maar geen vast gegeven. De gesprekken met de andere kandidaten worden daarna gestaakt. De intentieovereenkomst omschrijft de uitgangspunten van de overname, alsmede de ontbindende voorwaarden. Wordt daaraan niet voldaan, dan is de koop juridisch een feit. U moet dus zeker niet lichtvaardig denken over zo'n overeenkomst.



### Niet vrijblijvend

De uitkomsten van intentieonderhandelingen zijn soms minder vrijblijvend dan ze lijken. Een intentieverklaring of het niet volledig zijn in de informatieverstrekking, kan juridische gevolgen hebben. Schakel een expert in om problemen te voorkomen.

---

# FASE 4 KOOP EN AFRONDING

De uitkomst van de onderhandelingen is de eerdergenoemde intentieovereenkomst tussen koper en verkoper. Hierin worden onder andere de voorwaarden waaronder de overname wel of niet doorgaat opgenomen, aannames met betrekking tot de hoogte van de overnamesom, overnamedatum, structuur van de betaling van de overnamesom, beoogde financieringsstructuur en aanvullende voorwaarden en voorbehouden. Veelal wordt een voorbehoud van financiering alsmede een voorbehoud van de uitkomsten van het boekenonderzoek (due diligence) ook opgenomen in de intentieovereenkomst. De mate waarin een intentieovereenkomst bindend is, varieert en is de uitkomst van wat beide partijen overeen zijn gekomen. In de praktijk kan een intentieovereenkomst echter soms wel worden overgeslagen en is direct al sprake van een (concept) koopovereenkomst met de gebruikelijke voorbehouden.

### STAP 1 DUE DILIGENCE

De definitieve koopovereenkomst is nu in zicht. Voorafgaand daaraan is het gebruikelijk om de koper in de gelegenheid te stellen de juistheid en volledigheid te onderzoeken van de informatie die u hebt verstrekt. Dit wordt vaak met een mooi woord 'due diligence'-onderzoek (of in gewoon Nederlands: het boekenonderzoek) genoemd. Als de overname binnen de familie plaatsvindt, blijft zo'n onderzoek vaak achterwege vanwege het feit dat de koper volledig in het bedrijf is ingevoerd en goed thuis is in bedrijfsvoering. Wij bevelen ook bij familietransacties het 'due diligence'-onderzoek aan. Niet uit wantrouwen jegens de verkopende partij, maar omdat cijfers slechts dood materiaal zijn en het vooral om de interpretatie ervan gaat. Deze kan van mens tot mens verschillen, hoe verwant ze ook zijn. Het is de beste manier om ook op termijn in de familie de vrede te bewaren.

Het boekenonderzoek wordt niet alleen door een analyse van bestaande accountantsrapporten (en achterliggende financiële gegevens) uitgevoerd. Ook het juridische en fiscale gebied behoren tot het boekenonderzoek. Daarnaast worden de gegevens over de 'P&O' binnen het bedrijf in het onderzoek meegenomen.

### STAP 2 DE VERVOLGONDERHANDELINGEN

Op basis van de uitkomsten van het 'due diligence'-onderzoek worden de onderhandelingen vervolgd. Als u wederom overeenstemming bereikt, wordt het concept van het koopcontract opgesteld. Het spreekt bijna als vanzelf dat u zich daarbij laat assisteren door specialisten, zoals bijvoorbeeld een notaris en/of juridisch adviseur.

### STAP 3 DE CONTRACTONDERHANDELINGEN

Vervolgens kunnen de contractonderhandelingen plaatsvinden, namelijk de juridische uitwerking van de concept koopovereenkomst en het eventueel opnemen van garanties. Uiteraard zal met name de kopende partij garanties bedingen. Meestal worden deze onderhandelingen gevoerd door de juristen van beide partijen in intensieve samenspraak met de wederzijdse financiële adviseurs of vertrouwenspersonen.



#### GARANTIES

**Het vragen van garanties door de koper is een normaal verschijnsel. Dit heeft niets te maken met een gebrek aan vertrouwen.**

### STAP 4 HET DEFINITIEVE KOOPCONTRACT

Vervolgens is het zover: de ondertekening van de definitieve koopovereenkomst. Aansluitend vinden de overdracht van aandelen of activa/passiva en de betaling van de koopsom plaats. De rechten en plichten van de verkoper gaan daarmee over op de koper.

Soms vormt een earn out regeling of een achtergestelde geldlening onderdeel van de koopovereenkomst. Maar wat houdt dit in? En wilt u dit wel?

### ***Earn out regeling***

Bij een earn out regeling wordt een deel van de verkoopprijs van de onderneming gekoppeld aan de prestaties van de onderneming na overdracht. Voor de koper is dit een vorm van garantie tegen tegenvallende resultaten na verkoop. Voor de verkoper is dit een manier om mee te profiteren van de (positieve) resultaten van de onderneming. Vanzelfsprekend is het van belang dat de parameters die gelden bij een earn out regeling, voor koper en verkoper kraakhelder zijn. Een goede vastlegging van de earn out regeling is daarom een must.

### ***Uw pensioen in de handen van de koper***

Realiseer u dat een deel van de bedrijfsopbrengst (overnamesom) met een earn out regeling in de handen van de koper terecht komt. U bent afhankelijk van zijn succes, u heeft na overdracht vaak geen invloed meer op de bedrijfsvoering en de (financiële) resultaten.

### ***Meefinancieren van de overname door een (achtergestelde) geldlening***

Een achtergestelde lening is een lening die of alleen wordt terugbetaald als eerst alle andere schuldeisers (inclusief gewone leningen) uitbetaald zijn of simultaan worden afgelost (na goedkeuring van de financiering).

In het geval van de verkoop van uw bedrijf kan aan de verkoper worden gevraagd om een deel van de overnamesom niet direct op te eisen, maar als achtergestelde lening in het verkochte bedrijf te laten. Maar dit biedt u als verkoper en leningverstreker slechts beperkte zekerheden tot aflossing..

Dit verhoogt het risico op terugbetaling en dus is de rentevergoeding ook hoger. Bijkomend voordeel voor de koper is dat een door verkoper verstrekte achtergestelde rente in bancaire ogen wordt gezien als een vorm van eigen vermogen, waardoor de financiële ratio's van het bedrijf beter uitkomen. Soms is het verstrekken van een achtergestelde lening door de verkoper een must om de bancaire financiering van de koper mogelijk te maken.

## **FASE 5 INVOERING**



Het overdragen van het bedrijf is loslaten. Rationeel is de gerealiseerde deal juist, echter emotioneel kan er veel weerstand worden ervaren gedurende dit proces van loslaten. Het bedrijf is vaak deels vergroeid met uzelf en het loslaten voelt als het verliezen van controle en vaak ook (gevoelsmatig) uw identiteit.

De daadwerkelijke overdracht vindt pas in de loop van de tijd plaats, zeker als er sprake is van een persoonsgebonden onderneming. Maak daarom vooraf goede afspraken over hoe de overgang van de werkzaamheden zal gaan plaatsvinden. Vergeet hierbij ook niet om termijnen te stellen waar alle betrokkenen zich aan moeten houden. Voor u als verkoper is het de kunst van het loslaten, vooral omdat de koper zijn eigen invulling aan de werkzaamheden zal willen geven.

### STAP 1 HET INFORMEREN VAN RELATIES

In veel gevallen hebt u, als verkopende partij, weinig meer met de invoeringsfase te maken. Van de andere kant is het goed mogelijk dat u nog als adviseur of commissaris aan het bedrijf verbonden blijft, zodat de een gedegen en zorgvuldige invoering wel degelijk ook uw zaak is. Juist in de overgangsfase kunt u dan nog een zeer waardevolle rol voor het bedrijf spelen, al was het maar omdat het welzijn van het bedrijf en de mensen u ter harte gaat.

Om die reden is het raadzaam om reeds ver voor de feitelijke overdracht uw klanten en leveranciers geleidelijk op de hoogte te brengen van de verandering in het management. Dat kan op een persoonlijke manier, bijvoorbeeld door samen met uw opvolger een hand te komen geven als u toch in de buurt bent.

Een andere mogelijkheid is het geven van een afscheidsreceptie, voorafgaand aan uw vertrek. Minder persoonlijk, maar wel zo efficiënt, is het versturen van een mailing naar uw relaties. Meestal gebeurt het alledrie. Eerst worden de beste klanten en de leveranciers met wie men het nauwst samenwerkt, persoonlijk op de hoogte gebracht. Daarna volgt een algemene mailing, waarin u de relaties tevens kunt uitnodigen voor een gecombineerde afscheids- en kennismakingsreceptie.

### STAP 2 HET BEVORDEREN VAN DE INTEGRATIE

Is er sprake van een overname, fusie of andere samenwerkingsvorm, dan is het in aanvang vooral zaak de integratie tussen de twee bedrijven actief te bevorderen. Met name de acceptatie van uw opvolger door het bestaande personeel is belangrijk. Om dat te bereiken, zou uw opvolger zo snel mogelijk open kaart moeten spelen over zijn plannen met het bedrijf. Een goede methode daarbij is het inschakelen van het personeel voor het maken van een beleidsplan en het opstellen van actiepunten.



#### PERSONEEL

**Personeel geldt als het belangrijkste bedrijfsmiddel van de onderneming. Zeker als er sprake is van een lange periode onder dezelfde eigenaar/directeur, zal bij overname bij het personeel een vorm van onzekerheid gaan bestaan. Bij veel overnames wordt dit aspect sterk onderschat, waardoor de overname geen succes wordt.**

Bij overnames doen zich bijna altijd lichte tot zware cultuurverschillen voor. Ook dan geldt weer dat frequent en goed communiceren vlak na de overname doorslaggevend kan zijn om de vereiste motivatie tot verandering te bereiken. Het overwinnen van technische en administratieve afstemmingsproblemen - denk bijvoorbeeld aan verschillende computersystemen - behoort ook tot deze overgangsfase, die soms een lange periode vergt.

Tijd en geduld zijn in de praktijk vaak de beste ingrediënten om de integratie van bedrijfsculturen en de acceptatie van het nieuwe management tot stand te brengen. Hou rekening met mensen die niet mee willen of kunnen gaan in de nieuwe situatie en zorg voor een goede begeleiding. Kortom, een goed beleidsplan en de acceptatie daarvan door alle medewerkers zijn in hoge mate bepalend voor het succes van de onderneming na de overname.

### STAP 3 DE TWEDE CARRIÈRE

De laatste stap in de voorbereiding is het invullen van de periode na de overdracht. Wat wilt u gaan doen en hoe gaat u dat bekostigen? Deze vragen zijn reeds in fase 1 geformuleerd en kunnen nu concreet worden ingevuld.

Wilt u het rustiger aan gaan doen of nog actief blijven in het bedrijfsleven, bijvoorbeeld als commissaris of als adviseur?

Belangrijk vraagstuk is ook of u uit de verkoopopbrengst van uw onderneming voldoende middelen heeft om uw persoonlijke plannen te financieren. Met betrekking tot de toekomstige inkomensvoorziening kan het van belang zijn om de financiële overbruggingsperiode in kaart te brengen tot het moment dat pensioen en/of AOW ter beschikking komt.

Opstelling van een persoonlijk financieel plan kan in dat geval bijdragen aan de behoefte tot financieel inzicht voor de langere termijn.

Aan het eind van deze fase weet u welk perspectief uw bedrijf heeft na de overdracht, wie de beste kandidaat is, welke prijs u kunt vragen en hoeveel tijd u ervoor wilt uittrekken. Het beste kunt u deze uitkomsten in een overdrachtsplan samenvatten en in een tijdschema zetten. In de praktijk blijkt namelijk dat overnames en opvolgingen vaak mislukken doordat het overdrachtsplan, als dat al aanwezig is, onvoldoende is uitgewerkt of dat er geen specialisten worden ingeschakeld om u te begeleiden (of u iets in te fluisteren).

# STAPPENPLAN BEDRIJFSOVERNAME

FASE	STAPPEN
<b>1 ORIËNTATIE</b>	Overwegen van persoonlijke wensen en de belangen van uw bedrijf Raadplegen van direct belanghebbenden Besluitvorming
<b>2 VOORBEREIDING</b>	Doelstelling van de bedrijfsovername Voorbereidingen uitvoeren binnen uw bedrijf Waardebepaling Bepalen profiel van de opvolger/koper Vaststellen verkoopprijs en voorwaarden
<b>3 ZOEKEN EN ONDERHANDELEN</b>	Zoeken naar kandidaten Geheimhouding, selectie en kennismaken Verkoopmemorandum delen Intentie-onderhandelingen
<b>4 KOOP EN AFRONDING</b>	Due diligence Vervolgonderhandelingen Definitieve koopovereenkomst Overdracht van het bedrijf
<b>5 INVOERING</b>	Informereren van relaties Bevorderen van de integratie

## MKB ADVIES PARTNERS

### Ondernemen zit in onze genen

Veranderingen vinden dagelijks plaats, soms vergen deze meer tijd en aandacht dan verwacht. Voor deze en andere situaties binnen uw bedrijf, groot of klein, heeft u vaak behoefte aan specialistische kennis die voor heldere inzichten zorgt, duidelijke oplossingen geeft en praktisch uitvoerbaar is.

MKB Advies Partners bestaat uit enthousiaste, gedreven adviseurs die samen méér dan 200 jaar advieservaring hebben. Nuchtere specialisten die hun up-to-date kennis en hun brede netwerk inzetten om ondernemers zoals u aan de juiste oplossingen te helpen.

Natuurlijk beschikken onze adviseurs over de nodige vakkennis. Maar dat vinden wij de basis. Bij MKB Advies Partners ontmoet u adviseurs met passie voor ondernemerschap, die oplossingsgericht werken, die flexibel en betrokken zijn en met heel veel ervaring. Daarmee kunnen wij echt uw rots in de branding zijn. Want met kennis uit een boekje alleen red je het niet.

Onze adviseurs werken vanuit diverse kantoren door geheel Nederland.

### CONTACT

U heeft ongetwijfeld nog vragen, vragen die mogelijk betrekking hebben op uw persoonlijke situatie of een concrete situatie, neem dan vrijblijvend contact met ons op via 085 06 04 700 of mail naar [info@mkbap.nl](mailto:info@mkbap.nl). Op onze website [www.mkbap.nl](http://www.mkbap.nl) is meer informatie over bedrijfsovernames beschikbaar.

© 2023 MKB Advies Partners B.V.

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 op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen informatie houden zij zich gaarne aanbevolen.



# UW BEDRIJF VERKOPEN NU OF LATER?

Een praktische handleiding om van  
de verkoop van uw bedrijf een succes te maken.  
- Inclusief een overzichtelijk stappenplan -

Door MKB Advies Partners beschikbaar  
gesteld aan leden van

