

100 MEESTGESTELDE
VRAGEN BIJ EEN
BEDRIJFS ⇄
OVERDRACHT

BERRIE ABELEN

Colofon

Vormgeving: Nancy Panjoel, Twin Media bv

Redactie: Nienke van Oeveren, Boekredactie

Correctie: Ellen Richter, de Woordgieter

Uitgever: Donald Suidman, BigBusinessPublishers

ISBN 9789493171398

© Berrie Abelen 2022

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING

9

1

HOOFDSTUK 1

ALGEMEEN

10

- 1 Wie zijn er allemaal betrokken bij een bedrijfsoverdracht? 11
- 2 Welke fouten komen vaak voor bij een bedrijfsoverdracht? 12
- 3 Welke fases zijn er bij een bedrijfsoverdracht? 12
- 4 Wat maakt bedrijfsoverdrachten actueel? 13
- 5 Wie kan optreden als vertrouwenspersoon? 14
- 6 Wat is een informatiememorandum en voor wie is dit bedoeld? 15
- 7 Wat staat er in een informatiememorandum? 16
- 8 Wat is een anoniem profiel en wat staat erin? 18
- 9 Wat houdt een mbi in? 18
- 10 Wat houdt een mbo in? 20
- 11 Hoe en met wie maak ik het onderwerp
bedrijfsoverdracht bespreekbaar? 22
- 12 Wat doet een ondernemer na de overdracht? 23
- 13 Hoe gebruik ik een geheimhoudingsovereenkomst? 24
- 14 Wat is een pre-exit? 25
- 15 Hoe ziet een dealteam eruit? 26
- 16 Wat is de rol van een overname-adviseur? 27
- 17 Wat is de rol van een fiscalist? 28
- 18 Wat is de rol van een accountant? 29
- 19 Wat is de rol van een advocaat? 29
- 20 Wat is de rol van een bank? 31
- 21 Wat is de rol van een notaris? 33
- 22 Welke do's en don'ts gelden bij een eerste kennismaking? 34
- 23 Welke do's en don'ts gelden bij onderhandelen? 35
- 24 Op welke manieren kan ik mijn bedrijf verkopen? 36
- 25 Hoe lang duurt een aan- of verkoopproces? 37
- 26 Wat gebeurt er met het personeel bij een overname? 38

- 27 Op welk moment in het overnameproces moeten medewerkers geïnformeerd worden? 39
- 28 Wat zijn de 10 belangrijkste tips bij bedrijfsoverdracht? 41

2

HOOFDSTUK 2

ORIËNTATIE EN VOORBEREIDING 44

- 29 Wat houden bewustwording en oriëntatie in? 45
- 30 Wat houden informatie verzamelen en de voorbereiding precies in? 46
- 31 Hoe kan ik me inhoudelijk voorbereiden? 47
- 32 Hoe kom ik in contact met de juiste kandidaat? 48
- 33 Wat houdt het spel van onderhandelen in? 50
- 34 Wat zijn de belangrijkste onderwerpen in de afrondende fase? 51
- 35 Welke persoonlijke redenen kan een DGA hebben om opvolging voor zich uit te schuiven? 52
- 36 Hoe vind ik iemand die mij kan opvolgen? 53
- 37 Hoe moeten taken en verantwoordelijkheden overgedragen worden? 55
- 38 Wat kan ik zelf doen om kopers in beeld te krijgen? 56
- 39 Hoe beoordeel ik of iemand geschikt is als opvolger? 57
- 40 Hoe beoordeel ik of iemand geschikt is als koper? 58
- 41 Hoe benader ik mogelijke kopers? 59
- 42 Wat houdt het verkoopklaar maken van de onderneming precies in? 60
- 43 Welke bedrijfsstructuur past bij het verkoopklaar maken? 61
- 44 Hoe bereid ik de interne organisatie voor op de verkoop? 62

3

HOOFDSTUK 3

FINANCIËEL 64

- 45 Wat is het verschil tussen waarde en prijs? 65
- 46 Wat is het verschil tussen prijs en betalingsstructuur? 66
- 47 Wat is een *earn out*-regeling? 67
- 48 Wat is het nut van een waardebeoordeling? 68
- 49 Welke informatie is nodig voor een waardebeoordeling? 69

50	Welke vuistregels gelden bij een waardebepaling?	71
51	Welke methodes zijn er om de waarde te bepalen?	73
52	Wat is de <i>discounted cashflow</i> -methode?	74
53	Wat is de rentabiliteitswaardemethode?	75
54	Wat is de intrinsieke-waarde-methode?	76
55	Wat zijn <i>goodwill</i> en <i>badwill</i> ?	78
56	Wat zijn stille reserves?	78
57	Wat betekent liquidatiewaarde?	79
58	Wat is ondernemingswaarde?	81
59	Wat is aandelenwaarde?	82
60	Wat betekent wacc?	83
61	Hoe berekent u de wacc?	84
62	Wat is <i>cash and debt free</i> ?	86

4

HOOFDSTUK 4

FISCAAL/JURIDISCH

88

63	Wat houdt een activa-passivatransactie precies in?	89
64	Wat houdt een aandelentransactie precies in?	90
65	Wat houdt een (juridische) fusie precies in?	91
66	Wat zijn de fiscale verschillen tussen een activa-passivatransactie en een aandelentransactie?	92
67	Bedrijfsoverdracht en omzetbelasting, hoe werkt dat?	93
68	Hoe werkt fiscale aansprakelijkheid bij bedrijfsoverdracht?	94
69	Wat is een fiscale eenheid?	95
70	Hoe ga ik om met een fiscale eenheid bij bedrijfsoverdracht?	96
71	Wat is een boekenonderzoek of <i>due diligence</i> -onderzoek?	98
72	Wat is een intentieovereenkomst?	99
73	Wat is een koopovereenkomst?	101
74	Wat zijn garanties en vrijwaringen?	102
75	Wat is een <i>disclosure letter</i> ?	103
76	Wat is een <i>locked box</i> -bepaling?	103
77	Hoe vindt overdracht van de onderneming plaats?	104
78	Wat betekent overnamedatum?	107
79	Wat betekent leveringsdatum?	108
80	Wat zijn <i>closing accounts</i> ?	109

81	Wat is de rol van de ondernemingsraad bij een overname?	110
82	Welke partijen geven toestemming bij een overname?	111
83	Wat betekent een non-concurrentiebeding?	112

5

HOOFDSTUK 5

FINANCIERING EN OVERHEIDSREGELINGEN **116**

84	Wat betekent een achtergestelde lening?	117
85	Wat moet een koper zelf aan financiering inbrengen?	118
86	Welke vormen van overnamefinanciering zijn er?	119
87	Welke overheidsregelingen zijn er voor de overnamefinanciering?	123
88	Op welke onderdelen beoordeelt de bank de financieringsaanvraag?	124

6

HOOFDSTUK 6

OPVOLGING BINNEN DE FAMILIE **126**

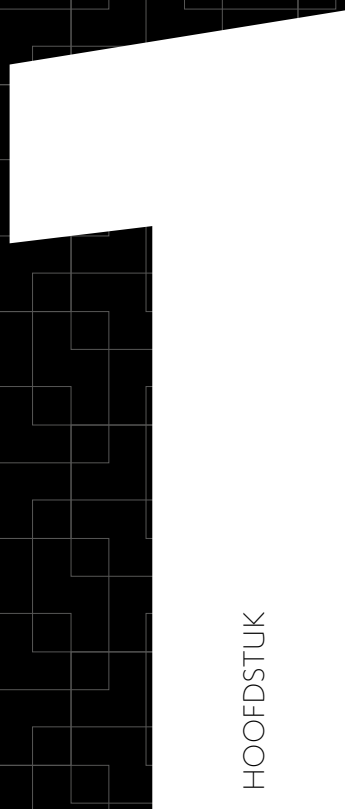
89	Welke stappen moet ik nemen bij opvolging binnen de familie?	127
90	Is de huidige structuur de juiste?	128
91	Waarvoor dient een ondernemingsplan bij opvolging binnen de familie?	128
92	Wat is een in- en uittredingsplan bij opvolging binnen familiebedrijven?	129
93	Wat is een carrièreplan voor sleutelfunctionarissen?	130
94	Wat is een familieconvenant?	131
95	Wat is het verschil tussen bedrijfs-overdracht en bedrijfsopvolging?	132
96	Wat zijn aandachtspunten bij opvolging door familie?	132
97	Wat is een opvolgingsplan?	134
98	Wat is de bedrijfsopvolgingsregeling?	135
99	Wat zijn de faal- en succesfactoren bij bedrijfsopvolging? (deel I)	136
100	Wat zijn de faal- en succesfactoren bij bedrijfsopvolging? (deel II)	138

INLEIDING

Hoewel de berichten over de economische ontwikkeling elkaar dagelijks tegen spreken, lijkt een soort van rust te zijn ontstaan onder mkb-ondernemers. Het absolute nulpunt is in de afgelopen jaren bereikt en u kunt weer vooruitkijken, werken aan waarde of beginnen met de beoogde bedrijfsoverdracht. Veel ondernemers hebben tijdens de periode van economische neergang immers het besluit genomen de verkoop van hun bedrijf uit te stellen.

De afgelopen jaren is bij Adcorporate het aantal intakes voor bedrijfsoverdrachten al toegenomen, een trend die zich sterk voortzet. Op zich een goede ontwikkeling, niet per se omdat ondernemers na een dergelijk gesprek direct overgaan tot verkoop, maar omdat zij in ieder geval bezig zijn zich hierop te oriënteren.

Een bedrijfsoverdracht is niet iets wat deze ondernemers dagelijks meemaken. Het (ver)kopen van een bedrijf is ook niet iets wat zij er even bij kunnen doen vanwege de vele dimensies en complexiteit. Dit uit zich in de vele vragen die ondernemers stellen. Natuurlijk is het ook helemaal niet raar als men niet precies weet hoe een bedrijfsoverdracht in zijn werk gaat. Daarom beantwoord ik in dit boek de honderd meestgestelde vragen bij een bedrijfsoverdracht. Vanaf de oriëntatie en bewustwording tot en met zaken die spelen na de overdracht. Zodat men goed voorbereid een aan- of verkooptraject in kan gaan.



HOOFDSTUK

ALGEMEEN

1 WIE ZIJN ER ALLEMAAL BETROKKEN BIJ EEN BEDRIJFSOVERDRACHT?

Overdracht van het bedrijf, een vanzelfsprekende fase tijdens het ondernemerschap? Het klinkt misschien heel erg voor de hand liggend, maar vergis u niet! U staat er nog van te kijken hoeveel invloed een bedrijfsoverdracht kan hebben. Het is namelijk niet zo maar een verhaaltje waarin alleen een koper en een verkoper voorkomen. Ja, de koper en verkoper bepalen hoe de overdracht eruit komt te zien en ja, het gaat ook over hun geld en hun baan, maar is dit het?

De koper en verkoper zijn niet de enige partijen die met een overdracht te maken hebben. Denk eens aan familieleden die betrokken zijn bij de onderneming, afnemers, leveranciers, crediteuren, banken en eventueel werknemers en overige aandeelhouders. Het is misschien niet het eerste wat in u opkomt als u denkt aan een bedrijfsoverdracht, maar het hoort er allemaal bij. Een bedrijfsoverdracht heeft invloed op al deze partijen.

Daarnaast zijn er bij de overdracht van een onderneming verschillende inhoudelijke partijen betrokken zoals een bedrijfsovernamespecialist, die nauw samenwerkt met de accountant. Daarnaast zal een fiscalist en een jurist/advocaat ondersteunende diensten verlenen op onder andere het belastingtechnische en contractuele vlak. Voor de financiering van de overdracht wordt doorgaans beroep gedaan op een bank, maar ook een participatie- of investeringsmaatschappij wordt tegenwoordig vaker betrokken bij de financiering. Voor de afronding van een aandelenoverdracht en het passeren van de akte is de notaris nodig. Al met al een flink aantal diverse specialisten.

Het zal duidelijk zijn dat het van belang is alle betrokkenen in het proces van bedrijfs-overdracht op de juiste manier en op het juiste moment te informeren of te betrekken bij het overnametraject. Een goede bedrijfsovername-adviseur kan zowel de regisserende functie vervullen als de inhoudelijkheid rondom de waardering en informeren van en onderhandelen met kandidaat-kopers.

2 WELKE FOUTEN KOMEN VAAK VOOR BIJ EEN BEDRIJFSOVERDRACHT?

Of het nou gaat om het kopen of verkopen van een bedrijf, bij een bedrijfsoverdracht gaat het om het bereiken van een einddoel. Dit betreft een aantal eisen waaraan het uiteindelijke resultaat moet voldoen. Een belangrijke eis van u kan zijn dat u een bepaald overnamebedrag in uw hoofd hebt en dat de uiteindelijke koopprijs hier negatief van af mag wijken. Een eis kan ook zijn dat u na het verkopen van uw bedrijf nog wel actief wilt zijn binnen het bedrijf. Het maakt niet uit wat uw eisen zijn, het maakt uit of u ze kunt verwezenlijken. Probeer om koste wat kost aan de echt noodzakelijke eisen vast te houden. Natuurlijk moet u wel redelijk blijven in uw eisen.

Het kopen van een bedrijf is opwindend en intensief en kan er weleens voor zorgen dat een van beiden partijen wat doorslaat. Zo kan een langdradig en vermoeiend overdrachtsproces leiden tot het voortzetten van dit proces tegen beter weten in om er eindelijk maar vanaf te zijn. Dat het resultaat hiervan niet optimaal is, mag duidelijk zijn.

Bereid u dus goed voor. Zowel ten aanzien van wat u denkt te willen ontvangen als de koopprijs (en dit laat toetsen door een overnameadviseur die kennis heeft van waarde en prijs) als aan welke partij u het bedrijf denkt over te dragen. Daarnaast is het van belang dat u vooraf geïnformeerd bent over het traject, de te nemen stappen, de doorlooptijd en de rollen van de verschillende betrokken adviseurs in een dergelijk traject. Schakel daarom een gespecialiseerde overname-adviseur in, hiermee kunt u voorkomen dat u tijdens het traject 'belast' wordt met teleurstellingen door onwetendheid. Tot slot: bedenk wel dat u zelf blijft bepalen; laat de adviseur zich uiteindelijk beperken tot het geven van advies waarna u een afgewogen beslissing neemt.

3 WELKE FASES ZIJN ER BIJ EEN BEDRIJFSOVERDRACHT?

U wilt een bedrijf gaan (ver)kopen. Leuk en aardig allemaal, maar weet u wel hoe u te werk kunt gaan? De truc is om dit stap voor stap aan te pakken. Het is een proces van verschillende fases die logisch op elkaar aansluiten:

ALGEMEEN

Voorafgaand aan een (ver)koopproces

- 1 Bewustwording en oriëntatie
- 2 Informatie verzamelen

Tijdens het traject

- 3 De voorbereiding
- 4 Kandidaten zoeken en selecteren
- 5 De onderhandelingen
- 6 De afronding

Na het sluiten van de deal

- 7 Overdracht en afscheid nemen (bij verkoop)
- 8 Start ondernemerschap en plannen uitvoeren (bij aankoop)

Het komt regelmatig voor dat de eerste twee stappen worden overgeslagen en dat men zich onvoldoende voorbereid stort op het (ver)kopen van een bedrijf. Of dit nu voortkomt uit enthousiasme, noodzaak of naïviteit maakt eigenlijk niet uit. Een goede voorbereiding is essentieel voor het welslagen van de deal om überhaupt tot een bedrijfsoverdracht te komen. Een goede overname-adviseur zal u op deze punten wijzen en hierover met u in gesprek gaan om gezamenlijk de juiste koers te bepalen.

Bij de antwoorden ga ik inhoudelijk op de verschillende stappen in.

4 WAT MAAKT BEDRIJFSOVERDRACHTEN ACTUEEL?

'Er vinden steeds meer bedrijfsoverdrachten plaats. Een belangrijke actuele oorzaak van deze toename is de vergrijzing in Nederland. Veel ondernemers bereiken de pensioengerechtigde leeftijd en willen er een punt achter zetten. Hierdoor komen er steeds meer bedrijven te koop te staan, wat tot een groter aantal bedrijfsoverdrachten leidt.'

Tot aan 2008 was dit de bloemlezing bij elk congres, elke lezing en voordracht over bedrijfsoverdracht. Als we de cijfers van toentertijd moesten geloven – die nog steeds te pas en te onpas worden gebruikt – zouden jaarlijks 11.000 tot 15.000 ondernemers hun bedrijf overdragen.

Adcorporate en ook Bedrijventekoop.nl zijn al sinds 2002 actief. Nu zult u begrijpen dat wij geen beter nieuws konden krijgen dan voornoemde aantallen. Van een dergelijke 'hausse' aan overnames of een overnamegolf vanuit de 'babyboomers' is het echter nimmer gekomen. Dat het genoemde aantal ondernemers dacht aan overdracht is nog te verdedigen, maar het aantal bedrijven dat actief bezig was met verkoop is slechts een deel van dit aantal. Diverse redenen liggen hieraan ten grondslag, van het niet-verkoopbaar tot voortijdig faillissement en van niet durven beginnen aan het traject tot het niet verwachten dat er kopers zouden zijn.

Tegenwoordig zijn we weer terug op het 'oude' niveau: ondernemers durven weer het woord 'bedrijfsoverdracht' in de mond te nemen en zijn er ook meer kandidaat-kopers te bespeuren nu private equity-partijen, investeringsmaatschappijen en participatiemaatschappijen zich ook tot het mkb hebben gericht.

Tot slot staan banken ook weer meer open voor het financieren van overnames, hun verdienmodel is er namelijk op gericht om rendement via rente te creëren. Dit lukt doorgaans beter door het uit te lenen door middel van het financieren van solide bedrijfsoverdrachten dan tegen negatieve rente bij de ECB te stallen.

5 WIE KAN OPTREDEN ALS VERTROUWENSPERSOON?

Zoals al eerder gezegd, is er voor ondernemers zowel een moment voor starten als een moment voor stoppen. Maar wat als de ondernemer denkt over stoppen, maar niet echt weet hoe het bedrijf daarna verder moet en vooral niet met wie het bedrijf daarna verder moet?

Dit opvolgingsvraagstuk kan wel eens erg lastig zijn. Er is dan niet altijd iemand in het bedrijf met wie de ondernemer hierover kan praten. In dat geval is er een vertrouwenspersoon nodig. Deze persoon helpt de ondernemer met het bedenken van een oplossing voor het opvolgingsvraagstuk.

Mede door zijn ervaring met het bedrijf treedt vaak de accountant als vertrouwenspersoon op, maar het kan ook een externe adviseur, kennis of familielid zijn. Let er bij het kiezen van uw vertrouwenspersoon op dat deze onafhankelijk kan oordelen over de overdracht en de gehele onderneming. Dit is de reden dat de vertrouwenspersoon vaak niemand is uit het bedrijf, in dat geval kunnen er eigen belangen

ALGEMEEN

meespelen. Blijf ten aanzien van kennissen en familieleden kritisch ten aanzien van hun perspectief, vaak weten zij zaken van 'horen van' of hebben zij een éénmalige ervaring met bedrijfsoverdracht, wat geen juiste afspiegeling hoeft te zijn van de specifieke situatie waarin u verkeert.

Verder is kennis van de financiële, juridische én fiscale kant van de zaak onontbeerlijk. Wanneer u niet over alle benodigde kennis over een overdracht beschikt, kan het ook handig zijn als uw vertrouwenspersoon u op deze vlakken aanvult, zodat jullie samen toch het gehele opvolgingsproces nog kunnen overzien. Een bedrijfsovernameadviseur is én ervaren met het opvolgingsvraagstuk, bijkomende emoties én heeft verstand van zaken. Deze is dan ook de meest aangewezen persoon om onafhankelijk advies te geven en heeft daarnaast geen belang bij de uitkomst.

6 WAT IS EEN INFORMATIEMEMORANDUM EN VOOR WIE IS DIT BEDOELD?

Met een *informatiememorandum* wordt een document bedoeld waarin alle *ins* en *outs* beschreven staan van de te koop aangeboden onderneming. Het is belangrijk om een zo volledig mogelijk beeld te schetsen van de activiteiten, verplichtingen, sterke en zwakke punten. Hiermee kan een geïnteresseerde partij zich een goed beeld vormen van het bedrijf. Let er wel op dat de kandidaat vooraf een geheimhoudingsovereenkomst heeft getekend. Het is immers niet de bedoeling dat vertrouwelijke informatie op straat komt te liggen.

Het informatiememorandum wordt dus aan potentiële kopers gegeven met als doel dat zij kunnen aangeven of ze verdere interesse hebben (of niet). Vanzelfsprekend worden de positieve punten van het bedrijf beschreven, maar onthoud dat ook de minder sterke punten of zelfs aandachtspunten opgenomen worden. Zowel vanuit juridisch oogpunt bestaat deze meldingsplicht, maar ook vanuit logica en ratio is dit belangrijk. Op het moment dat alle informatie vooraf namelijk bekend is, kan de geïnteresseerde partij veel sneller tot een oordeel dan wel een bieding komen. Bijkomend voordeel is dat achteraf geen discussie en onderhandeling meer plaatsvindt over de eventuele negatieve kenmerken die pas in een later stadium bekend worden gemaakt. Of, erger nog, wanneer de koper deze zelf ontdekt.

In het volgende antwoord ga ik dieper in op de precieze inhoud van een informatiememorandum.

7 WAT STAAT ER IN EEN INFORMATIEMEMORANDUM?

In principe staan alle zaken in een informatiememorandum die voor een koper nodig zijn om zich een goed beeld van de onderneming te kunnen vormen of items waarvan de verkoper weet dat deze van belang (kunnen) zijn voor een kopende partij. De informatieplicht van de verkoper en onderzoeksplicht van de koper komen deels tot uitdrukking in een informatiememorandum.

Wellicht ten overvloede: verstrek pas een dergelijk document wanneer u weet dat u met een serieuze en competente geïnteresseerde kandidaat voor uw onderneming te maken heeft. Zorg er daarnaast voor dat deze vóórafgaand aan het verstrekken van een informatiememorandum een geheimhoudingsovereenkomst heeft getekend.

Naast het verstrekken van informatie is het doel van dit memorandum om ervoor te zorgen dat de kandidaat-koper volledig en juist is geïnformeerd, zodat deze in staat is om zonder het stellen van verdere vragen een bieding uit te brengen. U zult begrijpen dat met deze doelstelling het opstellen van een informatiememorandum geen invuloefening is.

Dit staat er in een informatiememorandum:

- De **historie** van het bedrijf, reden van oprichting, ontwikkeling door de jaren heen tot nu toe en de reden van verkoop;
- De **activiteiten** (producten en diensten), een beschrijving van wat het bedrijf precies doet (hoe, wat, waarom, met wie en voor wie) en in welke stappen het proces binnen het bedrijf van het begin tot het einde doorlopen worden;
- Een beschrijving van de **marktpositie**, het onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie, het marktpotentieel (in welke segmenten is welke groei mogelijk en waarom) en de visie op de markt (in welke richting beweegt de markt zich en hoe anticipeert de onderneming hierop);
- **Personeel**, een anoniem overzicht van de betrokken werknemers (aantal, functie, geboortedatum, datum in dienst, type dienstverband, brutosalaris, secundaire arbeidsvoorwaarden, cao), waarbij aangegeven wordt welke personeelsleden van groot belang zijn voor de continuïteit (de *sleutelfunctionarissen*) en op welke wijze zij gebonden zijn aan de onderneming. Dit kan schematisch in de vorm van een organigram worden weergegeven;
- Geef aan met welke **machines** de producten gemaakt worden of met welke **inventaris en faciliteiten** de diensten geleverd worden. Zijn de machines eigendom