

# Stappenplan Bedrijfsoverdracht



Bijna elke directeur-groootaandeelhouder (dga) krijgt ermee te maken: de bedrijfsoverdracht. Veel dga's zien daar tegenop en stellen de overdracht uit.

Maar door tijdig met de opvolging of verkoop aan de slag te gaan maakt u het proces een stuk overzichtelijker. Wij hebben de belangrijkste stappen en keuzes voor u op een rij gezet.

## De 4 stappen

### 1. Oriëntatie

Wat zijn uw persoonlijke wensen en welke keuzes komen daarbij kijken? Ontdek hier uw mogelijkheden.

### 2. Voorbereiding

Aan wie wilt u uw bedrijf overdragen en wiens hulp heeft u daarbij nodig? Lees hoe u uw bedrijf kunt klaar maken voor de overdracht.

### 3. Overdracht

Bij de daadwerkelijk overdracht komt een hoop kijken. Bijvoorbeeld onderhandelingen over het overnamebedrag en het boekenonderzoek. Ontdek hoe u dit het beste aanpakt en wie u hierbij kunnen helpen.

### 4. Een nieuw begin

Weet u al wat u gaat doen als de bedrijfsoverdracht achter de rug is? Dit moment is toch weer een nieuwe start. Van een rustiger leven, of misschien van een nieuw bedrijf?

ING Bank N.V. is één van de grootste aanbieders van financiële producten in Nederland. Klanten kunnen bij ING terecht voor financiële producten op het vlak van betalen, sparen, lenen, hypotheek en beleggen. Daarnaast bemiddelt ING Bank N.V. in verzekeringen.

Deze handleiding is geldig vanaf december 2016. De informatie uit deze handleiding kan wijzigen. Kijk voor actuele informatie op [ing.nl](http://ing.nl).

ING Bank N.V., statutair gevestigd te Amsterdam, handelsregister nr. 33031431, Amsterdam.

# Inhoud

## **Stap 1: oriëntatie 4**

Aanleiding en doelstelling 4

Soorten bedrijfsoverdracht 4

Relevante bronnen en partijen 6

Tips en valkuilen 6

## **Stap 2: voorbereiding 8**

Opstellen overdrachtsplan 8

Stel uw team samen 8

Waardebepaling van uw bedrijf 9

Opvolging of koper 10

Bedrijf klaarmaken voor overdracht 11

Communicatie 12

## **Stap 3: overdracht 14**

Onderhandelingen 14

Due diligence 16

Financiering 17

Communicatie 19

## **Stap 4: een nieuwe start 20**

# Stap 1: oriëntatie

## Wat komt er op u af?



**Wat zijn uw persoonlijke wensen en welke keuzes komen daarbij kijken?**

### Aanleiding en doelstelling

**Bij een bedrijfsoverdracht komt veel kijken. Overzicht in de diverse zaken waar u mee te maken krijgt helpt u in aanloop naar en tijdens dit traject. U creëert houvast door uw doelstellingen op een rijtje te zetten en te prioriteren.**

#### Persoonlijke aanleidingen

- Uw pensioengerechtigde leeftijd komt in zicht
- U heeft geld nodig
- U kunt de energie niet meer opbrengen
- U ziet kansen voor een nieuw bedrijf
- Omstandigheden zoals arbeidsongeschiktheid, echtscheiding of overlijden

#### Zakelijke aanleidingen

- Er dient zich een mogelijke koper aan
- Uw zoon of dochter heeft gezegd het bedrijf over te willen nemen
- Uw bedrijf is aan een ander management toe
- De omstandigheden in de branche of de economie zijn veranderd

#### Persoonlijke doelstellingen

- U heeft geld nodig
- U wilt het bedrijf binnen de familie houden
- U wilt een zo hoog mogelijke opbrengst
- U wilt uw volgende levensfase financieren met de opbrengst

#### Zakelijke doelstellingen

- U wilt in financiële of operationele zin betrokken blijven bij uw bedrijf
- U wilt de continuïteit van uw bedrijf garanderen
- U wilt de werkgelegenheid van uw medewerkers garanderen

### Soorten bedrijfsoverdracht

**Er zijn verschillende overnamesoorten en kandidaten denkbaar. Welke kiest u?**

#### Aan wie?

Eén van de vragen waar u over moet nadenken is: aan wie ga ik mijn bedrijf overdragen? Er zijn verschillende kandidaten denkbaar. Het helpt om vooraf een profielschets te maken.

**Denk aan:**

- Competenties
- Persoonlijkheid en karakter
- Kennis en ervaring
- Financiële mogelijkheden

**Soorten bedrijfsoverdracht**

De meest voorkomende vormen van bedrijfsoverdracht zijn:

## 1. Opvolging binnen de familie

**Bij opvolging binnen de familie wordt het bedrijf overgenomen door een of meer familieleden.**

**Geschikte opvolger**

Zijn er geschikte kandidaten binnen de familie die het bedrijf kunnen en willen overnemen? Het is niet vanzelfsprekend dat kinderen het familiebedrijf willen overnemen. Naast het feit dat uw kind het moet willen, moet de opvolger ook geschikt zijn en over de juiste kwaliteiten beschikken.

**Managen van verwachtingen**

Als het eigendom van het familiebedrijf aan de volgende generatie wordt overgedragen, is het cruciaal om vooraf te beslissen wie in aanmerking komen voor het eigendom. Alle kinderen, alleen degenen die werkzaam zijn in het bedrijf, of alleen degene die de leiding in het bedrijf heeft? Het is verstandig om dat ook in een document (de "eigendomsstrategie") vast te leggen.

**👍 Voordelen**

- Gewaarborgde continuïteit van het bedrijf
- Vroege voorbereiding

**👎 Nadelen**

- Noodzaak tot het organiseren van een eerlijk proces
- Beoordeling van de opvolgers binnen de familie
- Lagere verkoopprijs
- Mogelijke spanningen binnen familie

## 2. Managementbuy-out

**Bij een managementbuy-out komt het eigendom in de handen van het zittende management. De eigenaar wordt dan uitgekocht door een of meer van zijn managers.**

**👍 Voordelen**

- Managers zijn bekend met het bedrijf
- Vaak snellere bedrijfsoverdracht

**👎 Nadelen**

- Is de werknemer ook een ondernemer?
- Lagere verkoopprijs dan bij een strategische verkoop
- Aantrekken financiering kan een probleem zijn

### 3. Verkoop aan een externe partij

Bij verkoop aan een externe partij zijn er drie opties: managementbuy-in, strategische overname of een financiële overname.

#### Managementbuy-in

Bij een managementbuy-in wordt de onderneming overgenomen door een of meer personen buiten het bedrijf.

##### Voordelen

- Behoud van identiteit, cultuur en bedrijfsnaam
- Frisse wind door het bedrijf

##### Nadelen

- Nieuwe eigenaar onbekend met het bedrijf
- Lagere verkoopopbrengst vergeleken met strategische verkoop
- Behoeftte aan financiering

#### Strategische overname

Bij een strategische overname wordt het bedrijf verkocht aan een ander bedrijf. Dat kan een directe concurrent zijn of een strategische partner, bijvoorbeeld een afnemer of een klant.

#### Financiële overname

Bij een financiële overname wordt het bedrijf gekocht door een investeerder. Een voorbeeld daarvan is een professionele participatiemaatschappij die een onderneming overneemt, omdat zij denken dat de onderneming ondergewaardeerd is. Daarnaast zijn er steeds meer Informal Investors actief, die willen deelnemen in veelbelovende kleine ondernemingen.

##### Voordelen

- Hogere prijs
- Beperkte betrokkenheid na de verkoop

##### Nadelen

- Noodzaak tot het organiseren van een professioneel verkoopproces
- Boekenonderzoek: het geven van financiële en operationele informatie
- Complexe contracten
- Kosten van adviseurs

#### Geschikte koper

U kunt op verschillende manieren een geschikte koper vinden. Huur een fusie- en overnameadviseur in, gebruik uw eigen netwerk of een online databank.

Als het lastig is om uw bedrijf in één keer te verkopen, onderzoek dan de mogelijkheid om het in delen te verkopen.

#### Relevante bronnen en partijen

**Het is verstandig om u goed voor te bereiden op de overdracht. Wij hebben de manieren waarop u informatie en advies kunt inwinnen voor u op een rij gezet.**

#### Specialisten en ervaringsdeskundigen

##### 1. Oud-ondernemer

Heeft u binnen uw netwerk oud-ondernemers die hun bedrijf hebben verkocht, vraag hun dan hoe zij het hebben ervaren en wat de belangrijkste tips en trucs zijn.

## 2. Overname adviseur

Een onafhankelijk overname adviseur kan toegevoegde waarde hebben omdat hij onafhankelijk en deskundig is, de markt kent en een uitgebreid netwerk van potentiële kopers heeft.

## 3. Accountant

Waarschijnlijk heeft u al een accountant die uw jaarrekening opstelt of financieel advies geeft. Misschien heeft hij ook ervaring met bedrijfsoverdracht. Ga vooral in gesprek met een accountant die gespecialiseerd is in bedrijfsoverdracht en verstand heeft van waardebepaling en boekenonderzoek.

## 4. Jurist

Zoek een jurist om u bij te staan tijdens de contractonderhandelingen. De fusie- en overnamejurist overziet als deskundige de mogelijke complicaties van verschillende afspraken.

## 5. Fiscalist

De fiscale aspecten spelen bij een overname een belangrijke rol. Van een fiscalist zult u veel profijt hebben.

## Begeleiding

Gedurende het hele proces kunt u rekenen op de persoonlijke en deskundige begeleiding van ING. Wij werken daarbij nauw samen met de andere partijen waar u vertrouwen in stelt.

## Meer informatie en handige sites

[MKB Servicedesk - Overname desk](#)

[Tijdig starten met stoppen](#)

[Beroepsorganisatie voor Specialisten in Bedrijfsoverdracht](#)

## Tips en valkuilen

### Een aantal belangrijke tips en valkuilen rondom de verkoop van uw bedrijf op een rij.

#### Tips

- Raadpleeg experts en praat met ervaringsdeskundige
- Volg niet blindelings uw adviseur, maar begrijp het zelf ook
- Laat de structuur op papier zetten en toets deze bij een andere accountant
- Haal de financiële planning naar voren
- Maak een noodscenario voor onverwachte omstandigheden
- Vorm een realistisch beeld van de waarde van uw bedrijf
- Zorg voor een geheimhoudingsverklaring

#### Familieoverdracht

- Wees eerlijk en open. Bespreek wat u wel en niet wilt, dat voorkomt problemen in een later stadium
- Houd rekening met de 'koude kant', die neemt veelal een aparte positie in

#### Valkuilen

- Stel de verkoop niet uit. Tijdig beginnen vergoot de kans op een succesvolle overdracht
- Voorkom dat u te afhankelijk bent van het advies van deskundigen
- Uw grote betrokkenheid bij uw bedrijf is meteen ook de valkuil
- Te grote afhankelijkheid van u als ondernemer drukt de prijs

# Stap 2: voorbereiding

## Wat moet u regelen?



**Aan wie wilt u uw bedrijf overdragen en wiens hulp heeft u daarbij nodig? Lees hoe u uw bedrijf kunt klaarmaken voor de overdracht.**

### Opstellen overdrachtsplan

**Wat is de waarde van uw bedrijf? Hoe gaat u uw opvolger opleiden? Het is belangrijk om alle vraagstukken die te maken hebben met uw overdracht van uw bedrijf goed op papier te zetten.**

#### Belangrijke onderdelen overdrachtsplan

- Sterkte- zwakte analyse (SWOT) van de onderneming
- Waardebepaling
- Verschillende scenario's
- Advies over keuze scenario
- Implementatieplan

#### Begeleiding

Voordat u aan de slag gaat met uw overdracht(s)plan, is het verstandig om een intakegesprek te plannen met uw adviseur. Bereid uw gesprek voor met de quick scan. In 30 minuten zet u uw voorkeursscenario en de belangrijkste informatie op een rij. Gedurende het hele proces kunt u rekenen op de persoonlijke en deskundige begeleiding van ING.

### Stel uw team samen

**Het is verstandig om deskundigen te betrekken bij het overdragen van uw bedrijf.**

#### Wanneer deskundigen betrekken?

- U heeft iemand nodig die zonder emoties zakelijk kan handelen
- U heeft mensen nodig met kennis van zaken op verschillende gebieden
- Tijdens de overdracht moet u uw bedrijf gewoon draaiend houden
- Bij verkoop heeft u een groot netwerk nodig van potentiële kopers

#### 1. Overnameadviseur

Een goede overnameadviseur is onafhankelijk en deskundig, kent de markt en heeft een uitgebreid netwerk van potentiële kopers. Specifiek voor een familiebedrijf: een 'trusted advisor' is een onafhankelijke procesbegeleider die het vertrouwen van de familie heeft.

#### 2. Accountant

Ga in gesprek met een accountant die gespecialiseerd is in bedrijfsoverdrachten.

#### 3. Jurist

De jurist staat u bij tijdens de contractonderhandelingen. De fusie- en overnamejurist overziet de complicaties van verschillende afspraken. Ook kent hij de gevolgen voor uw privé situatie en die van uw toekomstige erfgenamen.



## Waardebepaling van uw bedrijf

### 4. Fiscalist

De fiscale aspecten spelen bij een overname een belangrijke rol. Van een deskundige fiscalist heeft u veel profijt.

### 5. Waarderingsdeskundige

Een waarderingspecialist stelt de waarde van uw bedrijf vast, het uitgangspunt voor de prijsbepaling.

**Hoeveel is uw bedrijf waard? Een belangrijke vraag als u uw bedrijf gaat verkopen. De waardebepaling is het uitgangspunt bij onderhandelingen tussen koper en verkoper.**

### Familiebedrijf

Bij een familiebedrijf is een onafhankelijke en deskundige waardering belangrijk. Het vormt de basis voor een faire prijsvorming en voorkomt misverstanden binnen de familie. De belastingdienst eist trouwens ook een reële overdrachtprijs.

### Verskil waarde en verkoopprijs

De werkelijke waarde en de uiteindelijke verkoopprijs zijn lang niet altijd gelijk aan elkaar. Koper en verkoper maken allebei een eigen waardebepaling, maar de uiteindelijke verkoopprijs komt pas tot stand na de onderhandelingen. Laat de waarde door een deskundige vaststellen.

### Waardebepalingsmethodes

Er zijn verschillende methodes om tot een waardebepaling te komen en het gaat altijd om maatwerk. Dit zijn de 3 meest voorkomende.

#### Intrinsieke waarde

Dat is het verschil tussen de marktwaarde en goodwill enerzijds en de schulden van uw onderneming anderzijds.

#### Voorbeeld:

Stel dat het verschil tussen de bezittingen en schulden van de onderneming € 800.000 bedraagt en de onderneming wordt verkocht voor € 1.200.000 dan is de goodwill € 400.000. De hoogte van de goodwill is onderwerp van onderhandeling.

#### Rentabiliteitswaarde

Deze waardering kijkt naar de toekomst. De berekening verloopt in 2 stappen.

- 1) Eerst bepaalt u de winst op basis van gemiddelde winsten uit het verleden en extrapolatie naar de toekomst.
- 2) Vervolgens wordt deze winst gedeeld door het gewenste rendement op het eigen vermogen. Deze rendementseis is vaak gebaseerd op de rente op een langlopende risicoloze belegging plus een opslag voor relevante risico's in de onderneming, de sector en de markt.

#### Voorbeeld:

Uw gemiddelde winst na belasting bedraagt € 300.000. Met een rendementseis van 15% is de rentabiliteitswaarde € 2.000.000. Deze methode houdt geen rekening met investeringen, groei en toekomstige cashflow.

### **Discounted Cash Flow (DCF)**

Bij de DCF-methode bepaalt u de waarde door te kijken naar het geld dat u met de onderneming kunt verdienen. Daarvoor worden alle toekomstige geldstromen in kaart gebracht. Voor ieder jaar worden de inkomende kasstromen verrekend met uitgaande geldstromen. Dat noemen we de vrije cashflow. Als de toekomstige kasstromen zijn opgesteld, berekent u de waarde daarvan op basis van de Weighted Average Cost of Capital (WACC). Met de WACC worden de gemiddeld gewogen kosten berekend over het gehele vermogen waarmee de overname wordt gefinancierd.

#### **Voorbeeld:**

- Stel: de toekomstige vrije cashflow is jaarlijks € 100.000
- Het gewenste rendement van het eigen vermogen is 15,5%
- De rente over het vreemd vermogen is 6%
- De verhouding eigen en vreemd vermogen is 50% - 50%
- Het belastingtarief is 25%

De WACC formule is:  $[50\% \times 15,5\%] + [50\% \times 6\% \times (1 - 25\%)] = 10\%$ . Dan is de waarde van deze geldstroom  $\text{€ } 100.000 : 0,1 = \text{€ } 1.000.000$ . De DCF-methode is het meest uitgebreid en houdt rekening met alle geldstromen en risico's.

## **Opvolging of koper**

**Heeft u de keuze gemaakt op welke manier u uw bedrijf wilt overdragen? Interne opvolging of externe verkoop? Denk ook na over de rol die u zelf wilt spelen na de overdracht.**

### **Interne opvolging**

De interne opvolger kan een familielid zijn maar ook iemand uit het management. Het is goed om deze persoon tijdig klaar te stomen voor zijn rol als opvolger. Denk daarbij aan het volgende:

#### **Opvolger ervaring laten opdoen**

Is de opvolger een familielid? Laat hem dan eerst een paar jaar ervaring in andere bedrijven opdoen.

#### **Vorbereidingstraject opzetten**

Zet een voorbereidingstraject uit. Wat moet uw opvolger leren om straks met vertrouwen en kennis van zaken de leiding over te nemen?

#### **Goede afspraken maken**

Maak goede afspraken met uw opvolger over taakverdeling, voortgang en tijdstip van overname.

## Bedrijf klaarmaken voor overdracht

### Geschikte koper

Als u het bedrijf gaat verkopen, ga dan zelf op zoek naar een koper. Stel voorafgaand daaraan een profiel op van het type koper dat u zoekt. U kunt op verschillende manieren een geschikte koper vinden. Huur een fusie- en overnameadviseur in, gebruik uw eigen netwerk of een online databank. Als het lastig is om uw bedrijf in één keer te verkopen, onderzoek dan de mogelijkheid om het in delen te verkopen.

**Uw bedrijf overdrachtsklaar maken, betekent dat u twee dingen moet doen. De fiscale en juridische structuur optimaliseren. En de bedrijfsvoering aanpassen.**

### Fiscale en juridische structuur

Om fiscaal het meest voordelig te verkopen of over te dragen, heeft uw bedrijf een bepaalde juridische structuur nodig. Afhankelijk van de soort verkoop bepaalt u de juridische structuur. Start 5 tot 8 jaar vóór het moment van bedrijfsoverdracht met de voorbereidingen om optimaal gebruik te maken van de fiscale en juridische mogelijkheden.

#### Verkoop in aandelen of verkoop van activa en passiva

Om voor te sorteren op de meest gunstige juridische structuur moet duidelijk zijn wat u gaat verkopen of overdragen.

Bij een transactie van activa en passiva moet u meteen afrekenen met de fiscus tegen een tarief van 52%. De meest voorkomende verkoop in het mkb is daarom de verkoop van aandelen, omdat dit fiscaal het voordeligst is.

#### Er zijn 2 varianten voor het verkopen van aandelen:

- Verkoop van eigen aandelen: de verkoopopbrengsten komen terecht op uw privérekening en worden belast in Box 2.
- Verkoop van aandelen door uw holding: de opbrengst van de aandelen komt op de rekening van uw holding. Door de deelnemersvrijstelling betaalt u geen vennootschapsbelasting. U rekent pas af met de fiscus als u dividend opneemt.

Het verkopen van aandelen vereist de aanwezigheid van een holding. Als u geen holding heeft dan kunt u de juridische structuur op 3 manieren laten aanpassen:

1. Uw werkmaatschappij wordt holding
2. U plaatst een holding boven uw werkmaatschappij
3. U maakt van bijvoorbeeld van uw vof een holding-bv

#### Zakelijk onroerend goed

Om uw zakelijke onroerend goed vrij van belastingheffing te verkopen, moet het ondergebracht zijn in een aparte holding. De fiscus vraagt een minimale termijn van 5 jaar voorafgaand aan de verkoop.

Uw zakelijke vastgoed in een aparte bv onderbrengen is sowieso verstandig, want:

- U blijft flexibel omdat u het onroerend al dan niet mee kunt verkopen
- Als uw werkmaatschappij failliet gaat, blijft uw pand buiten het faillissement
- De belastingdruk gaat omlaag

### **Belastingdruk verlagen**

Er zijn mogelijkheden om de belastingdruk na bedrijfsverkoop te verlagen. Deze zijn alleen in specifieke situaties van toepassing. Uw adviseur kan u hier meer over vertellen.

### **Aanpassing bedrijfsvoering**

Bij een externe verkoop of een managementbuy-out wilt u natuurlijk dat uw bedrijf zoveel mogelijk waard is. Idealiter reserveert u een periode van ongeveer 3 jaar om naar de exit toe te werken. U kunt de waarde van uw bedrijf verhogen door:

#### **De vrije kasstromen te verhogen**

##### **Dit doet u door:**

- Het werkkapitaal te optimaliseren
- De kosten te verlagen
- De omzet te verhogen

#### **Het risico van het bedrijfsprofiel te verlagen**

##### **Dit doet u door:**

- Maak uzelf overbodig door stapsgewijs belangrijke taken op financiën, inkoop en productie over te dragen. Maak medewerkers of uw opvolger verantwoordelijk voor belangrijke klanten. Formaliseer de nieuwe taakverdeling zodat de verantwoordelijkheden duidelijk zijn.
- Zorg voor spreiding van klanten en leveranciers.

Uiteindelijk komt de waarde van uw onderneming tot uitdrukking in de winst-en-verliesrekening en op de balans. Zorg dat uw rapportagesysteem op orde is. Neem belangrijke kengetallen op in de rapportages en een maandelijkse liquiditeiten begroting.

## **Communicatie**

**Goede communicatie is de sleutel tot een succesvolle overname. Wees echter wel voorzichtig met wat u communiceert voordat de koopovereenkomst is getekend, met name bij een externe verkoop.**

### **Personeel**

Informeer het personeel bij een externe verkoop bij voorkeur niet eerder dan dat de koopovereenkomst is getekend. Het eerder informeren van de werknemers kan leiden tot onrust terwijl de kans bestaat dat de bedrijfsovername niet doorgaat. De OR moet u wel informeren. Daarmee kunt u geheimhouding afspreken.

### **Klanten en relaties**

Communiceer bij een externe verkoop ook richting de klanten en relaties pas nadat de koopovereenkomst definitief is.

### **Afspraken in de koopovereenkomst**

Maak goede afspraken met de koper over de communicatie en leg deze afspraken vast in de koopovereenkomst.

### Familiebedrijf

Onderlinge verhoudingen kunnen soms onder druk komen door onjuiste verwachtingen en onuitgesproken wensen.

Bij een gezinsbedrijf spelen familieverhoudingen een belangrijke rol. U doet er goed aan te beseffen wat voor impact een bedrijfsovername op andere gezinsleden kan hebben. Betrek hen daarbij vroegtijdig. Daarmee creëert u betrokkenheid en is de kans op acceptatie bij de kinderen het grootst. Misschien heeft u een onafhankelijk adviseur nodig om u hierbij te helpen.

### Familiestatuu

Met een familiestatuu legt u een aantal belangrijke zaken vast en voorkomt u mogelijke discussies en conflicten in de toekomst. Het wordt ook gebruikt als instrument van goed bestuur (governance) en om de continuïteit van de onderneming te waarborgen.

#### Meer over het familiestatuu

##### Wat kunt u opnemen in een familiestatuu?

- Waarden, missie, visie en doelstellingen van de onderneming
- Eigendomsafspraken
- Wie de leiding heeft
- De taak- en rolverdeling binnen directie en management
- De procedure voor het aanstellen van directieleden
- De procedure voor de bedrijfsopvolging
- De rol van de diverse partners
- Afspraken bij echtscheiding
- Afspraken bij overlijden
- Bestuursstructuur en gevolgen bij uittreding familieleden

##### Totstandkoming van het familiestatuu

Voordat een familiestatuu tot stand komt, zijn gesprekken met de familieleden nodig. Om in deze gesprekken structuur aan te brengen en een juiste strategie te bepalen, is het raadzaam een onafhankelijke adviseur als gespreksleider aan te stellen. Het familiestatuu dient regelmatig te worden geëvalueerd.

## Stap 3: overdracht

### Wat komt er kijken bij de overdracht?



**Bij de daadwerkelijke overdracht komt een hoop kijken. Bijvoorbeeld onderhandelingen over het overnamebedrag en het boekenonderzoek. Ontdek hoe u dit het beste aanpakt en wie u hierbij kunnen helpen.**

#### Onderhandelingen

Het verschil in de onderhandelingsfase tussen een strategische verkoop, een managementbuy-out en een overdracht binnen de familie is groot. Bij een verkoop of managementbuy-out ligt meer nadruk op het krijgen van de hoogste prijs. Bij een verkoop binnen de familie is een eerlijke prijs en een zorgvuldig overdrachtsproces voor alle belanghebbenden belangrijker.

#### Structuur van de overeenkomst

De wijze waarop de overname wordt gefinancierd wordt transactie- of dealstructuur genoemd. De dealstructuur hangt nauw samen met de fiscale en juridische inrichting van de deal.

De meest voorkomende overdracht bij een bv is de 100% overdracht door middel van een koopholding. Het komt regelmatig voor dat de verkoper financieel betrokken blijft door aandelen in het bedrijf te houden of een achtergestelde lening te verstekken.

#### 1. Strategische verkoop of managementbuy-out

Het ligt voor de hand dat u de onderhandelingen niet alleen doet, maar samen met een adviseur. Om de prijs zo laag mogelijk te houden zal een koper veel kritiek op uw bedrijf hebben. Uw corporate- financeadviseur zorgt ervoor dat de onderhandelingen zakelijk blijven en houdt grip op het proces.

Het is echter wel belangrijk dat u zelf uw grenzen bepaalt. In het begin van het proces heeft u nagedacht over uw uitgangspunten. Welke punten zijn voor u onderhandelbaar en welke niet?

**3 elementen** zijn in deze fase belangrijk, namelijk:

#### **Intentieverklaring of Letter of Intent (LOI)**

Zodra u en de koper het voornemen hebben om samen tot een deal te komen, zal er een niet bindend bod, onder voorbehoud van bijvoorbeeld due-diligence, op tafel komen. Met een Letter of Intent (LOI) wordt dit voornemen verwoord.

In de LOI worden onder andere de volgende zaken vastgelegd:

- Wat wordt verkocht? Aandelen van een of meerdere bv's of de activa & passiva van uw bedrijf
- Prijs en betalingsvoorwaarden
- Het proces: om vaart in het proces te houden legt u belangrijke milestones vast
- Exclusiviteit, om te voorkomen dat de verkoper met meerdere partijen tegelijk in onderhandeling gaat
- Geheimhoudingsverklaring voor de koper
- Break up fee: voorkomt dat koper of verkoper tijdens het proces de onderhandelingen makkelijk afbreekt
- Due diligence of kosten
- Voorbehoud financiering voor de koper
- Rol van de verkoper na de verkoop van het bedrijf

#### **Garanties en vrijwaringen**

Garanties en vrijwaringen beschermen de koper tegen respectievelijk onbekende en bekende risico's uit het verleden. Die kunnen pas concreet gemaakt worden na het boekenonderzoek. Het gaat hier bijvoorbeeld om personeel, omzetgaranties, belastingclaims of balansgaranties.

#### **Koopovereenkomst of Share Purchase Agreement (SPA)**

Onderhandelingen leiden uiteindelijk tot een koopcontract de aandelen van de onderneming (share purchase agreement). Dat contract wordt door een advocaat of door de ondernemingsjurist opgesteld. De notaris passeert de akten, die door beide partijen zijn ondertekend. Dat wordt ook wel de 'closing' genoemd.

## 2. Familieoverdracht

Bij een familieoverdracht spelen emotionele belangen van de familie mee. De overdracht leidt tot andere verhoudingen binnen de familie en het bedrijf. Alle partijen hebben behoefte aan een eerlijk en transparant proces, ook wel 'fair proces' genoemd. Daarom schakelen veel families een vertrouwenspersoon in om de onderhandelingen te coördineren met de overdrager, de opvolger en andere belanghebbenden.

### Belangrijk om te weten

Met het oog op de toekomstige familieverbanden is het belangrijk in een open en eerlijke sfeer tot een bedrijfswaardering, aandeelhoudersstructuur en verdeling van zeggenschap te komen.

De uitkomsten van deze gesprekken legt u vast in een familiestatuuut. Een ondernemingsjurist of advocaat maakt vervolgens een koopcontract van de aandelen van de onderneming op (Share Purchase Agreement). De notaris passeert de akten, die door beide generaties zijn ondertekend. Daarmee is de bedrijfsoverdracht juridisch afgerond.

## Due diligence

**Due diligence of boekenonderzoek is een belangrijk element in het verkoopproces van uw bedrijf. Het wordt in opdracht van de potentiële koper uitgevoerd om te controleren of de informatie die hij heeft gekregen van de verkoper klopt. De koper wil natuurlijk graag weten wat hij koopt.**

### Soorten Due diligence

Er zijn verschillende soorten boekenonderzoek, de meest voorkomende zijn:

- Financieel: kloppen de resultaten, is de balans correct en zijn de verwachtingen realistisch?
- Juridisch: zijn er claims of risico's op rechtszaken? Zijn er patenten, vergunningen of licenties?

### Hoe zien de contracten eruit?

- Fiscaal: zijn de belastingaangiften betaald of liggen er fiscale claims?
- Commercieel: wat zijn de vooruitzichten?



## Financiering

### Hoe werkt het in de praktijk?

De koper vraagt inzicht in jaarrapporten, belastingaangiften, operationele rapportages en andere essentiële informatie. Deze informatie kan hij op papier of digitaal krijgen. Met deze informatie kunnen bepaalde zaken in het overname contract worden vastgelegd of aangepast.

Tip: het is verstandig om de koper een geheimhoudingsverklaring te laten ondertekenen. U geeft hem namelijk belangrijk informatie zonder dat er een definitief contract is. Hij kan nog afhaken.

### Een cruciaal onderdeel voor het slagen van de overname van uw bedrijf is de mogelijkheid tot financiering door de beoogde koper.

Het gekozen scenario bepaalt ook uw rol en betrokkenheid bij die financiering.

#### Verkoop aan een derde partij

Is er sprake van verkoop aan een derde partij dan ligt de nadruk op de financiële slagkracht van de koper. Misschien heeft deze voldoende eigen middelen, misschien heeft hij een lening nodig. In dat geval zal hij contact zoeken met banken en financiers, die professionele teams voor overnamefinancieringen hebben.

#### Opvolging binnen de familie of managementbuy-out

Bij een overdracht van een familiebedrijf of een managementbuy-out zien we in de praktijk vaak een combinatie van inbreng van eigen vermogen door de koper, een meefinancierende verkoper en een financiering door de bank.

### Vormen van financieringsmogelijkheden

#### Inbreng eigen vermogen koper

Het is gebruikelijk dat de vrij beschikbare eigen middelen van de koper voor een deel van de betaling van de koopsom worden gebruikt. Overige kapitaalverstrekkers eisen dat. Want waarom zou men bereid zijn om risico's te lopen als de koper dat zelf niet van plan is?

#### Inbreng eigen vermogen verkoper

Het eigen van vermogen van de verkoper kan in de vorm van 'cumulatief preferente aandelen' worden ingebracht. Dat betekent dat de verkoper aandelen in de koopholding verkrijgt. Dat geeft de verkoper recht op een vaste dividendvergoeding. Preferent betekent ook dat dividenduitkeringen worden ingehaald als er in een bepaald jaar onvoldoende geld is.

##### Voordeel

Als aandeelhouder heeft u recht op een vast dividend en legt u vast wanneer de cumulatief preferente aandelen aan u moeten worden terugbetaald.

##### Nadeel

U maakt de verkoopsom of een deel daarvan niet direct te gelde en u profiteert niet meer van de waardeverhoging van de onderneming.

### **Meefinancieren door verkoper**

Meefinancieren door de verkoper kan gebeuren door een achtergestelde lening die de verkoper verstrekt. Deze lening is achtergesteld aan een banklening en mag alleen onder bepaalde voorwaarden worden afgelost. Daardoor heeft de lening eerder het karakter van eigen vermogen dan van vreemd vermogen. Het wordt ook wel garantievermogen genoemd.

De bereidheid van de verkoper om eveneens een deel van de transactie te financieren is een goed signaal richting banken en overige investeerders en geeft blijk van vertrouwen in de koper.

### **Financiering door de bank**

Banken vervullen nog steeds een belangrijke rol in de financiering van bedrijfsovernames. Over het algemeen geldt dat bankkrediet de goedkoopste vorm van financiering is.

#### **Voordeel**

De aandelen blijven geheel in eigen bezit en de ondernemer houdt zodoende de zeggenschap over de onderneming.

#### **Nadeel**

Doordat er bij de overnamefinanciering minder zekerheden worden gesteld is de looptijd van de financiering veel korter (3-6 jaar) of worden er extra voorwaarden gesteld.

### **Overige externe financiers**

Deze brede groep omvat onder meer:

- Investeringsmaatschappijen of private equity
- Informal investors
- Familiefondsen

Deze partijen verstrekken risicodragend vermogen. Daardoor worden ze medeaandeelhouder met zeggenschap.

### **Andere financieringsvormen**

Indien de financiering een struikelblok is, kunt u aan het volgende denken:

#### **Gefaseerde verkoop**

Dat is een gedeeltelijke overdracht van aandelen. De verkoper verkoopt het resterende deel op een later tijdstip. Doorgaans betekent het dat de verkoper gedurende de overdrachtsperiode medeaandeelhouder blijft.

#### **Earn-outregeling**

Daarbij is de verkoopprijs afhankelijk van de ontwikkeling van de onderneming. In plaats van een normale lening aan de koper kan ook worden gekozen voor een zogenaamde earn-outregeling. De koper betaalt maar een deel van de koopsom en de aflossingen van de rest is afhankelijk gemaakt van de toekomstige resultaten van de onderneming. Het ontvangen van de uiteindelijke koopsom wordt daardoor onzekerder. Verkoper zal in dit geval eerder geneigd zijn om bij de onderneming betrokken te blijven als commissaris of adviseur.

## Communicatie

**Zodra de bedrijfsovername definitief is, vertel het dan aan iedereen: medewerkers, klanten en leveranciers.**

### Personeel

Uw medewerkers zijn de eersten die het nieuws persoonlijk moeten horen. Voor de toekomst van het bedrijf is het goed en zorgvuldig inlichten van het personeel essentieel. Als u dat goed doet, zorgt dat voor meer betrokkenheid.

De communicatie kan plaatsvinden tijdens een bijeenkomst met daarbij de nieuwe en de oude eigenaar. Daar kunt u dan de nieuwe eigenaar introduceren, hij kan zich voorstellen en over zijn plannen vertellen. Tracht een positief en enthousiast verhaal te delen met het personeel.

### Klanten en relaties

Informeer uw klanten en relaties direct nadat de overdracht definitief is. Vertel het uw belangrijkste klanten en relaties persoonlijk, bij voorkeur samen met de koper.

### Familieoverdracht

Neem uw familie mee in het proces van overdracht. U kunt het moment van overdracht vieren met een familie bijeenkomst.

## Stap 4: een nieuwe start



**U heeft de verkoop of overdracht van uw bedrijf zakelijk grondig voorbereid. Maar heeft u ook aan uzelf gedacht? Uw leven gaat op zakelijk, financieel en persoonlijk gebied veranderen.**

### Zakelijk

Het komt regelmatig voor dat de verkoper betrokken blijft bij het bedrijf. Voor de koper heeft dat als voordeel dat waardevolle kennis en ervaring niet verloren gaat. Tegelijkertijd kan de verkoper gefaseerd wennen aan een leven waarin hij niet meer de eindverantwoordelijkheid heeft.

De ervaring leert dat er een beperkte houdbaarheid is aan de samenwerking tussen verkoper en koper. Spreek in ieder geval een goede rolverdeling af en ook een periode.

Binnen een familieoverdracht is een duidelijke rolverdeling extra belangrijk, omdat u wilt voorkomen dat familieverhoudingen onder druk komen te staan door zakelijke verschillen van inzicht.

### Financieel

Na de verkoop van uw bedrijf komt er geld vrij, direct na de verkoop volgen of wat later. Dat brengt nieuwe uitdagingen en keuzes met zich mee. Maak daarom een goede financiële plan.

#### Financieel plan

Een goed financieel plan geeft u inzicht en overzicht. En een rustig gevoel. Een goed financieel plan gaat in elk geval over vermogensbeheer, pensioen en estate planning.

#### Deskundige begeleiding

Op basis van uw situatie en wensen biedt ING op bovenstaande onderwerpen een volledige analyse en actueel advies. Maak een afspraak met een Private Banker.

### Persoonlijk

Ondernemers blijven meestal niet stilzitten nadat ze hun bedrijf hebben verkocht. Ze beginnen een nieuw bedrijf of ze maken bijvoorbeeld een wereldreis. Initiatieven waar ING onder andere een rol in kan spelen zijn Informal Investing, Filantropie en Art Management.

#### Informal investing

Als ondernemen u in het bloed zit, kan het veel voldoening geven op dat gebied actief te blijven. Met Informal Investing, uw netwerk, ervaring en kapitaal kunt u zelfstandig ondernemers helpen hun groeiplannen te realiseren. Op die manier kunt u als informal investor veel betekenen voor ondernemers in Nederland.

**Filantropie**

Veel ondernemers willen iets terug doen voor de maatschappij. Nu de middelen en de tijd er zijn, zetten zij hun voornemens om in daden. Wilt u goed doen en zoekt u naar de mogelijkheden, dan biedt ING u begeleiding en expertise.

**Kunst als investering**

Overweegt u een kunstcollectie aan te leggen of wilt u uw huidige collectie uitbreiden? ING Art Management geeft advies over een verzamelbeleid en kan uw kunstcollectie beheren.

**Meer weten over ING?**

 [ing.nl/bedrijfsoverdracht](https://ing.nl/bedrijfsoverdracht)

 020 22 888 22