

## Bedrijfsoverdracht

*Verschillende fasen waar je  
als ondernemer mee te maken krijgt.*

Bedrijfsoverdracht is een natuurlijke fase in de levensloop van een bedrijf. Elk begin kent immers een einde; dat geldt ook voor jouw carrière als slager-ondernemer. Bedrijfsoverdracht is een ingrijpend proces: financieel, juridisch en fiscaal, maar ook persoonlijk (emotioneel) voor jou, jouw familie en de medewerkers. Op tijd beginnen met dit proces is erg belangrijk. Een bedrijfsoverdracht-traject kan al snel vijf tot zeven jaar duren en bestaat uit verschillende fasen die in de praktijk vaak door elkaar lopen. Bij elke onderneming is de situatie anders. Onderstaande stappen zijn dan ook slechts een leidraad voor een structurele aanpak van het bedrijfsoverdracht-traject.

### Fase 1: oriëntatie (5-7 jaar)

**Stap 1: Bepaal jouw doelstellingen.** Dit kunnen persoonlijke doelstellingen zijn als: wat wil ik zelf, wat wil mijn partner, wat doen we na de overdracht, zijn er mogelijkheden voor opvolging binnen de familie? Ook financiële doelstellingen komen aan de orde: hoe ziet mijn pensioen eruit, moet er belasting worden betaald, moet ik nog wel in mijn bedrijf investeren?

**Stap 2: Maak jouw emoties in een vroeg stadium bespreekbaar.** Denk aan vragen als: kan ik wel zonder mijn bedrijf, kan het bedrijf wel zonder mij, wat doe ik met alle vrije tijd, hoe reageert mijn partner erop dat ik hele dagen thuis zit, moet of kan ik (parttime) voor een andere baas werken, kunnen mijn medewerkers werken onder een nieuwe, vaak jonge werkgever?

**Stap 3: Maak een overdrachtsplan.** Analyseer jouw onderneming kritisch. Wat zijn de sterktes en zwaktes van het bedrijf, wat zijn de kansen en bedreigingen? Waar willen we met het bedrijf naartoe en wat moeten we doen om dit te bereiken? Wat zijn de winstverwachtingen? Daarbij zijn vaak meerdere scenario's denkbaar, zoals directe overname, geleidelijke overname of

staking van het bedrijf. Werk dan ook verschillende scenario's uit. Zorg er in deze fase ook voor dat er een vertrouwenspersoon is die, in geval van nood, lopende zaken kan waarnemen, zowel op het bedrijfsmatige als op het financiële vlak. Dat hoeft niet per definitie jouw partner te zijn, maar ook de bedrijfsleider, de chef-slager en/of de accountant komen hiervoor in aanmerking. Vertrouwen en betrouwbaarheid vormen in deze de sleutelwoorden.

### Fase 2: voorbereiding (3-5 jaar)

**Stap 1: Maak jouw onderneming verkoop klaar.** Jouw bedrijf moet aantrekkelijk zijn voor de potentiële koper of opvolger. Waar nodig kun je veranderingen aanbrengen in de organisatie, de fiscale- en juridische structuur en de financiële huishouding. Uiteraard dienen, voor zover mogelijk, de investeringen up-to-date te zijn.

**Stap 2: Waardeer jouw onderneming.** De waardering van jouw bedrijf vormt de basis voor het bepalen van de prijs. In de praktijk worden voor de waardering verschillende methoden gebruikt, zoals de discounted cashflow, de winstgevendheid en de bedrijfswaarde. Een beëdigde en gecertificeerde makelaar/taxateur kan jou hierbij helpen. De kern van de waardering wordt gevormd door de winstgevendheid en het toekomstperspectief van het bedrijf.

**Stap 3: Stel de vraagprijs vast.** Na de waardering moet een vraagprijs worden bepaald. Bepaal voor jezelf wat je maximaal voor jouw bedrijf kunt vragen en minimaal wilt hebben. Pas op voor te hoge verwachtingen en baseer je zoveel mogelijk op eenduidige informatie. Met name structurele winsten en toekomstverwachtingen zijn belangrijk. Laat de KNS met jou meekijken!

#### **Stap 4: Maak een informatie-memorandum.** Het

informatiememorandum geeft kandidaat-kopers een uitgebreid beeld van de structurele winstcapaciteit en de kracht van het bedrijf. Uit concurrentieoverwegingen wordt in eerste instantie vaak alleen een beknopte en geanonimiseerde profielschets vrijgegeven met daarin kerninformatie.

### **Fase 3: zoeken en vinden (1-3 jaar)**

#### **Stap 1: Bepaal jouw persoonlijke voorkeur.**

Bij de zoektocht naar overnamekandidaten kun je voor jezelf bepalen welk type koper voor jouw bedrijf de voorkeur heeft. Denk daarbij aan een partner of werknemer uit het bedrijf, een starter of manager van buiten het bedrijf, of een strategische koper (een collega-ondernemer).

#### **Stap 2: Inventariseren en selecteren van kandidaten.**

Er zijn verschillende kanalen waarmee je potentiële overnamekandidaten kunt bereiken, waaronder de makelaar. Maar ook de KNS beschikt over een database waarin zowel aanbiedende partijen als potentiële opvolgers vermeld staan. Wanneer het team van de KNS een match vermoedt, dan wordt als eerste contact opgenomen met de aanbiedende partij. Na toestemming van de aanbiedende partij neemt de KNS contact op met de potentiële opvolger en brengt op deze wijze partijen bij elkaar. Het uitgebreide informatiememorandum wordt onder voorbehoud van geheimhouding aan potentiële opvolgers verstrekt.

### **Fase 4: overdracht (0-1 jaar)**

**Stap 1: Onderhandelen.** Onderhandelen is een proces waarin wederzijds afhankelijke partijen met tegenstrijdige én overeenkomstige belangen samen willen werken aan een overeenkomst die voor beide betrokkenen acceptabel en realistisch is. Uitgangspunt is dat het voortbestaan van de onderneming in principe is gewaarborgd. Samen met de koper kun je vervolgens overgaan tot de volgende stap.

**Stap 2: De intentieverklaring.** In de intentieverklaring leg je in hoofdlijnen vast: de gemaakte afspraken, de ontbindende voorwaarden en de te volgen procedures.

**Stap 3: Due diligenceonderzoek.** Wordt de onderneming niet te mooi voorgesteld? Wat is de marge-ontwikkeling in het bedrijf? Zijn er nog verplichtingen waar ik in de toekomst tegenaan kan lopen? Wat is de behoefte aan werkkapitaal? Logisch al die vragen. Het gaat al gauw om veel geld als je een onderneming wilt kopen. Een due diligence onderzoek geeft het gewenste inzicht. Het geeft jou als koper inzicht in potentiële risico's en de kansen van de deal. Je voldoet daarmee ook aan jouw onderzoeksplicht. Met grondige analyses van de financiële resultaten, fiscale risico's en de posities van het bedrijf dat je aankoopt, kom je later niet voor verrassingen te staan. Een due diligence-onderzoek wordt uitgevoerd door fiscalisten, accountants en/of juristen.

**Stap 4: De overdracht.** Uiteindelijk is er overeenstemming met de koper, mogelijk voorafgegaan door een extra onderhandelingsronde, waarin de puntjes op de i worden gezet. Hierna volgt de bedrijfsoverdracht, de financiering, het opstellen van de definitieve transactie documenten en de juridische levering. Het is belangrijk dat je je tijdens het gehele traject laat begeleiden door adviseurs, bijvoorbeeld jouw accountant, een (fiscaal) jurist, een financieel adviseur en/of de notaris.

In de afrondende fase vindt doorgaans de interne (medewerkers) en externe communicatie (klanten en relaties) plaats over de opvolging dan wel beëindiging.

### **Rol van de KNS**

De KNS is vaak het eerste aanspreekpunt voor de slager-ondernemer als het gaat om bedrijfsbeëindiging. De KNS kan dan ook op de eerste plaats gezien worden als aanjager van het proces. Op de tweede plaats heeft de KNS de nodige specialistische kennis in huis (financieel/bedrijfseconomisch, juridisch, communicatief), maar weet ook de weg te vinden naar de instanties die in jouw geval nodig zijn om jouw zaak af te ronden.

