

Inhoudsopgave

1. Woord vooraf	7
2. Overnemen of starten?.....	8
3. Motivatie	11
4. Ondernemer of werknemer	13
<i>Kennis en ervaring</i>	<i>15</i>
<i>Persoonseigenschappen</i>	<i>16</i>
<i>Motivaties.....</i>	<i>16</i>
5. Zoekprofiel.....	18
6. Zoektocht.....	21
7. Van kennismaking tot koop	23
<i>Verkennen</i>	<i>23</i>
<i>Onderhandelen.....</i>	<i>25</i>
<i>Onderzoeken</i>	<i>28</i>
<i>Overeenkomen</i>	<i>29</i>
8. Waardering	31
<i>Vuistregels</i>	<i>32</i>
<i>Intrinsieke waarde.....</i>	<i>33</i>
<i>Rentabiliteitswaarde.....</i>	<i>35</i>
<i>Middeling.....</i>	<i>37</i>
<i>Verbeterde rentabiliteitswaarde</i>	<i>38</i>
<i>DCF Methode.....</i>	<i>40</i>
<i>Varianten DCF.....</i>	<i>49</i>
9. Waarde of prijs	51
<i>Subjectiviteit</i>	<i>51</i>
<i>Transactietheorie</i>	<i>52</i>
<i>Financierbaarheid.....</i>	<i>52</i>
<i>Praktische aspecten.....</i>	<i>53</i>

10. Financiering van de bedrijfsovername.....	56
<i>Eigen inbreng.....</i>	<i>56</i>
<i>Verkoperslening.....</i>	<i>57</i>
<i>Externe risicofinanciers.....</i>	<i>59</i>
<i>Banken.....</i>	<i>60</i>
<i>Earn out.....</i>	<i>60</i>
11. Fiscale aspecten.....	63
<i>IB of AB.....</i>	<i>63</i>
<i>Activa of aandelen.....</i>	<i>65</i>
<i>Koop of huur.....</i>	<i>67</i>
<i>BTW bij bedrijfsovername.....</i>	<i>69</i>
<i>Overdrachtsbelasting bij bedrijfsovername.....</i>	<i>70</i>
12. Juridische aspecten.....	71
<i>Geheimhouding.....</i>	<i>72</i>
<i>Informatieplicht en onderzoekplicht.....</i>	<i>74</i>
<i>Verkoopmemorandum.....</i>	<i>76</i>
<i>Intentieovereenkomst.....</i>	<i>77</i>
<i>Due diligence.....</i>	<i>78</i>
<i>Transactiedocumenten.....</i>	<i>81</i>
<i>Garanties en vrijwaringen.....</i>	<i>82</i>
13. Emotionele aspecten.....	84
<i>Verkoper.....</i>	<i>85</i>
<i>Werknemers.....</i>	<i>86</i>
<i>Ketenpartners.....</i>	<i>86</i>
<i>Uw levenspartner.....</i>	<i>87</i>
14. Slotwoord.....	88
15. Over de auteur.....	89

1. Woord vooraf

Het aantal MKB ondernemers met serieuze verkoopplannen stijgt snel. Daar liggen dus uitstekende kansen voor aspirant-kopers. Bovendien is bedrijfsovername een beduidend beter alternatief dan het –van nul af aan- starten van een onderneming.

Dit boek is geschreven voor aspirant-kopers. Zij willen een nieuwe weg inslaan in hun professionele bestaan. Zich gaan begeven op het pad van ondernemerschap. Daarbij juist níet van begin af aan starten. Maar juist wél op een rijdende trein springen: door een bestaand bedrijf over te nemen.

Dit boek heeft als doel om begripsvorming te ontwikkelen over het proces en de inhoud. Zodat u inzicht krijgt in de belangrijkste financiële, juridische, fiscale en emotionele aspecten. Zodat u op het juiste moment de juiste keuzes kunt maken. Zodat u de juiste stappen kunt zetten. Met als resultaat: een succesvol afgeronde bedrijfsovername.

Naar ik hoop biedt dit boek u veel leesplezier en inspiratie. En mocht u concrete stappen gaan zetten op het overnamepad? Dan wens ik u hierbij alle goeds en succes!

Peter Schuitmaker.

2. Overnemen of starten?

Een belangrijke keuze is het overnemen of starten van een onderneming. Misschien dat u zich sinds kort op een bedrijfsovername oriënteert. Mogelijk hebt u al langer definitief besloten om een bedrijf over te nemen. Hoe dan ook, het is het goed om bij uw keuze stil te staan.

Het kopen van een bedrijf biedt zeker grote voordelen. Zo koopt u een bestaande omzet en een lopende exploitatie. Het bedrijf heeft al een imago, een commercieel netwerk en klanten. De werknemers brengen al de juiste kennis en ervaring mee. U bent onmiddellijk 'in business'. U hebt lagere aanloopkosten. U loopt minder bedrijfsmatige risico's.

Overnemen

- + *Bestaande exploitatie*
- + *Imago en netwerk*
- + *Kennis en ervaring*
- + *Geen aanloopkosten*
- + *Zekerheid inkomen*
- + *Lagere risico's*
- + *Overlevingskansen*
- + *Financiering*
- + *Focus op ambities*
- *Hoge koopsom*
- *Verwachtingen verkoper*
- *Complex proces*

U hebt al concreet zicht op winstgevendheid waaruit u in uw levensonderhoud kunt voorzien.

U kunt zich concentreren op groei en ontwikkeling. Iets wat wellicht beter aansluit bij uw persoonlijke kwaliteiten en ambities.

Ook de financiering van een bedrijfsovername is makkelijker. De toekomstige financiële prestaties zijn een afspiegeling van een bekende

3. Motivatie

De stap naar ondernemerschap is groot. Die heeft uiteindelijk een grote invloed op uw persoonlijke leven. En dat van uw partner en familie. Het comfort van een baan in loondienst met sociale zekerheid wordt ingeruild tegen een onzeker bestaan. Een verantwoorde stap naar zelfstandig ondernemerschap vraagt daarom de juiste motivatie.

Motivaties worden vooral bepaald door de beroepsmatige ervaring en de kijk op het eigen professionele bestaan. Vaak is sprake van een combinatie van verschillende drijfveren. Met ieder een eigen gewicht.

4. Ondernemer of werknemer

Veel werknemers overwegen de stap naar ondernemerschap. Deels vanuit een situatie in loondienst. Na afronding van een opleiding. Soms tijdens een transitieperiode naar een andere functie of werkgever. Zij weten zich gesteund door hun professionele ervaring. Zij zien onbenutte kansen. Zij zijn ervan overtuigd dat zij doelen efficiënter en effectiever bereiken.

Werknemer

- *Interne orientatie*
- *Hierarchie*
- *Taakfocus*

Als ondernemer komt u echter in een andere wereld terecht dan die u als werknemer gewend bent. De te kopen onderneming is veelal

kleinschaliger. Daarin ontbreken vaak de structuur en de routines van uw bestaande werkgever.

Ondersteunende afdelingen voor facilitaire, personele en administratieve diensten zijn niet of beperkt aanwezig. Dat vraagt vooral een 'allround' en 'hands-on' manier van denken en doen.

Ondernemer

- *Externe orientatie*
- *Hands on*
- *All-round*

Het gedrag van werknemers wordt vaak bepaald door een cultuur van plannen, onderbouwen en verantwoorden. Belangrijk is

meebewegen in de lijn van de hiërarchie. Als werknemer is dat meer dan prima.

5. Zoekprofiel

Mogelijk hebt u al een concrete onderneming op het oog. U hebt gehoord dat een bepaald bedrijf te koop staat. U bent persoonlijk door de verkoper benaderd. U wilt de onderneming overnemen waarin u werkzaam bent. Dan bent u al een stap verder.

Hoe dan ook, het is verstandig om uw verwachtingen helder te krijgen. Dit hoofdstuk helpt u om concreet duidelijk te krijgen wat goed bij u past. En hoe dat u daar uw voordeel mee kunt doen. Want des te beter u weet wat u wilt, des te beter u vindt wat zoekt. En des te beter past dat zoekresultaat bij uw mogelijkheden en ambities.

Bij aspirant-kopers bestaat soms de neiging om een brede focus te kiezen. Om vooral maar niets te missen. Dat is beslist een minder goede strategie. Want zo gaat u met veel objecten 'aan de slag' terwijl deze 'gaandeweg' toch minder passend blijken. Met een goede voorbereiding voorkomt u de verspilling van energie, onnodige kosten en frustratie bij uzelf en uw netwerk.

U doet het helemaal goed wanneer u deze op papier zet. Niet alleen dwingt u dat om uw keuzes te formuleren. Maar belangrijker: u kunt deze naar uw omgeving communiceren. Bijvoorbeeld aan intermediairs. Of u kunt deze -voorafgaande aan een eerste ontmoeting- aan de verkoper toesturen. Hoe

6. Zoektocht

Tot zover behandelden we de belangrijkste keuzes: uw motivatie om ondernemer te worden, uw oriëntatie op ondernemerschap en de vaststelling van het –door u- gewenste profiel.

Als u dit achter de rug hebt kunt u concrete stappen nemen op het overnamepad. Wanneer u een onderneming op het oog hebt kunt u dit hoofdstuk overslaan. Anders moet u toch even doorlezen.

De zoektocht naar een geschikte onderneming is een uitdagende opgave. Op hoofdlijnen kunt u daarvoor een drietal strategieën volgen.

Zoekstrategieën

- *Matchingsites*
- *Intermediairs*
- *Directe benadering*

Op de eerste plaats kunt u zoeken op matchingsites zoals brookz.nl, bedrijfsovernameplein.nl,

bedrijventekoop.nl, enzovoorts. Dit is goedkoop en laagdrempelig. Maar u weet niet wat u daarop aantreft. Nogal wat verkopers van bedrijven bieden rechtstreeks hun onderneming aan. Of een dergelijke propositie wel iets voorstelt of dat de daaraan verbonden condities wel reëel zijn valt nog maar te bezien.

Vaak treft u hier rijp en groen door elkaar. Daardoor bent u wellicht veel tijd en energie kwijt om geschikte objecten op het spoor te komen. Een ander nadeel is

7. Van kennismaking tot koop

Wanneer u eenmaal een geschikte overnamekandidaat hebt gevonden begint het proces van verkennen, onderhandelen, onderzoeken en afronden. Dit is een complex en diffuus proces. Met als beoogd resultaat: de koop van uw onderneming.

Proces

- *Verkennen*
- *Onderhandelen*
- *Onderzoeken*
- *Afronden*

Iedere bedrijfsovername kent zijn eigen dynamiek en timing. Maar het helpt om hierin een zekere fasering te volgen.

Dit hoofdstuk gaat dieper in op het proces. Met name de verschillende fases met de daarbij behorende specifieke functies en doelstellingen. Zo houdt u grip op de effectiviteit en efficiency.

Verkennen

Het doel van de verkennende fase is de informatie-uitwisseling tussen u en de verkoper. Het gaat om relevante bedrijfsgegevens die u moeten helpen om tot een onderbouwde bieding te komen.

Vaak wordt eerst geheimhouding geregeld. Daarmee wordt het pad geëffend voor de uitwisseling van informatie. Het is goed om dit in een juiste context te plaatsen. Want informatie verzamelen is geen doel op zich. Het gaat erom dat u voldoende inzicht krijgt om een concreet voorstel te formuleren: een oriënterende

8. Waardering

Vaak baseren verkopers hun vraagprijs op een waardering. De verkoper stelt u, onderbouwd met historische of toekomstige financiële prestaties, een koopsom voor. Andersom zult u een biedprijs onderbouwen met een eigen waardebeoordeling. Zo heeft waardebeoordeling een belangrijke functie in het proces van prijsvorming.

Voorspelbaar is dat uw biedprijs en de vraagprijs verschillen. Want de verkoper en u hanteren ieder voor zich verschillende waarderingmethoden en uitgangspunten. Dit om de eigen visies op de koopsom te onderbouwen.

Principieel is ook het verschil tussen waarde en prijs. Dat heeft fundamentele en praktische oorzaken. Verder in dit boek wordt dit uitgediept.

Waardebeoordeling

- *Historie*
 - *Multiplies*
 - *Intrinsiek*
 - *Rentabiliteit*
- *Toekomst*
 - *DCF*
 - *APV*
 - *CTE*

Er zijn een groot aantal methoden voor waardebeoordeling. Sommigen steunen vooral op de financiële historie, zoals de rentabiliteitswaarde of de intrinsieke waarde.

Andere methoden steunen daarentegen op de toekomstige financiële prestaties, zoals de DCF methode. Deze waarderingmethoden gaan er van uit dat de

9. Waarde of prijs

Het vorige hoofdstuk ging over verschillende waarderingsmethoden. Wanneer u deze, al of niet in combinatie, toepast leidt dat tot de vaststelling van een zekere waarde. Echter, dat u een koopprijs gaat betalen die daarmee

Waarde ≠ Prijs

- *Subjectiviteit*
- *Transactietheorie*
- *Financierbaarheid*
- *Praktische aspecten*

overeenkomt is onwaarschijnlijk. Dat komt door een aantal factoren: de subjectiviteit van waarde, de

transactietheorie, de financierbaarheid van de bedrijfsovername en een aantal praktische aspecten. Deze kennis komt u goed van pas in het proces van prijsvorming.

Subjectiviteit

De verkoper en u hebben verschillende achtergronden. Beiden doen verschillende waarnemingen. Ieder kent daaraan een verschillend gewicht toe. Zo ontwikkelen de verkoper en u een verschillende perceptie van waarde. Waarde is daarom ook vooral een subjectief begrip. Wat voor de één veel waarde heeft, heeft juist voor de ander een beperkte waarde. En andersom. Dat is maar goed ook. Want anders bestond er geen handelsverkeer.

10. Financiering van de bedrijfsovername

De financiering van de koopsom is vaak een lastige opgave. Waarschijnlijk hebt u de volledige koopsom niet liquide beschikbaar. U moet op zoek gaan naar andere financiers die u financieel willen steunen. Naast de financiering uit eigen middelen zijn daarbij diverse alternatieve bronnen. De verkoper zal door gunstige betalingscondities kunnen bijdragen. Of u met een verkoperslening helpen.

Vrijwel zeker moet u op zoek gaan naar externe financiers, zoals een investeerder of een bank. Mogelijk kunt u komen tot een earn-out afspraak: een variabele nabetaling op de gekochte onderneming.

Financiering

- *Eigen inbreng*
- *Verkoper*
- *Risicofinancier*
- *Bank*
- *Earn out*

Eigen inbreng

U moet een belangrijk deel van de koopsom zelf op tafel leggen. Hoeveel hangt af van de situatie. Maar praktisch gezien geldt een omvang van 25% tot 50%.

Vaak wordt dit als (aandelen)kapitaal ingebracht in de kopende BV, bijvoorbeeld een Holding BV. Over aandelenkapitaal wordt geen rente of aflossing betaald. Zo blijft de betaalcapaciteit van de

Eigen inbreng

- *Kapitaal*
- *Liquide*
- *25% tot 50%*

11. Fiscale aspecten

Bij bedrijfsovername kijkt de belastingdienst mee. Bedrijfseconomische voordelen die de verkoper geniet worden vaak fiscaal belast. Die raken dus vooral de verkoper. U blijft buiten beeld. Althans, voor dit moment!

IB of AB

U kunt het bedrijf voortzetten als ondernemer voor de inkomstenbelasting (IB ondernemer) of als de houder van een aanmerkelijk belang in een besloten vennootschap (AB houder). De keuze IB of AB heeft daarbij verschillende fiscale gevolgen voor de winstbelasting en de sociale premies. Met als resultante: uw persoonlijke netto inkomen.

In dit boek wordt dit onderwerp niet verder uitgediept. Maar wel past hier een perspectief op langere termijn. Want nú koopt u een bedrijf. Maar ooit er komt een moment dat u deze wilt (of moet) verkopen.

Een fiscaal vriendelijke structuur voor bedrijfsoverdracht is een holdingstructuur. De onderneming wordt in een Werk BV gedreven. En de aandelen daarvan zitten in een Holding BV. Dan zijn de vervreemdingsvoordelen bij verkoop van uw Werk BV onbelast. Uw Holding BV geniet dan de zogenaamde deelnemingsvrijstelling. U gaat pas

12. Juridische aspecten

Inleiding

Bij bedrijfsovername krijgt u te maken met een groot aantal juridische aspecten. In het begin van het proces staat u met de verkoper juridisch op 'nul'. Maar gaandeweg ontwikkelt zich een intensieve en complexe rechtsverhouding.

Juridische gevolgen

- *Overdracht eigendom*
- *Aanspraak koopsom*
- *Verplichtingen*
- *Verboden*
- *Risico-overgang*

Deze rechtsverhouding eindigt ten dele als het eigendom van de activa of de aandelen aan u is overgedragen. Met als tegenprestatie: de betaling van de koopsom of verplichtingen daartoe.

Uiteindelijk zult u aansprakelijkstellingen, garanties en vrijwaringen verlangen. Dit om te waarborgen dat het gekochte zal voldoen aan hetgeen u verwacht.

Gaandeweg het proces tot bedrijfsovername maken de verkoper en u steeds verdergaande afspraken. De verkoper en u leggen elkaar daarbij uiteenlopende verboden en verplichtingen op. Zo probeert een ieder, gebruikmakende van de zogenaamde contractsvrijheid, zo goed mogelijk de eigen belangen te beschermen.

13. Emotionele aspecten

Aan het eind van dit boek een hoofdstuk over de emotionele aspecten. Hier geldt zeker 'last but not least'. Want emotie heeft vaak per saldo een grotere invloed op het eindresultaat dan alle rationele aspecten tezamen. Eigenlijk is de verhouding tussen de lengte van de vorige hoofdstukken in onbalans met het gewicht wat daaraan moet worden toegekend.

Emotionele aspecten worden vaak veronachtzaamd. De focus is meer op de harde en grijpbare 'techniek': de financiële, juridische en fiscale aspecten. Daarin schuilt een groot gevaar! U moet voorkomen dat uw emotie de juiste keuzes in de weg staat.

Emotionele aspecten

- *Dominante factor*
- *Beïnvloeden het rationele denken*

Emotionele aspecten spelen ook bij diverse andere betrokkenen. Vaak het meest bij de verkoper. Hij was jarenlang met zijn onderneming verbonden en vervlochten. Hij en het bedrijf zijn één.

Ook raakt een bedrijfsovername zijn partner, zijn personeel, zijn klanten, zijn afnemers,

enzovoorts. Partijen die u nu en later nodig heeft om tot een succesvolle bedrijfsovername te komen.

Raakt

- *Verkoper*
- *Werknemers*
- *Afnemers*
- *Leveranciers*
- *Levenspartner*
- *Koper*