

## Tips nr. 10

### Bedrijfsoverdracht? Tenminste 30 redenen om er aan te beginnen.

**Afwachten?** De economie kruipt uit het dal. Voorzichtigheid is veelal nog troef, ook bij ondernemers. Doch ondernemen is vooruitzien. Veel ondernemers, ook degenen die binnen afzienbare tijd hun pensioen tegemoet zien, wachten met verkoop van hun onderneming. Doch stilzitten is vaak het slechtste wat een (beoogd) verkoper kan doen. De ondernemer die nu begint met voorbereiding van de overdracht kan straks spekkoper zijn. Kopers zoeken ondernemingen die “panklaar” kunnen worden overgedragen. Bovendien wordt in het segment van middelgrote ondernemingen volop geïnvesteerd en overgenomen. Goed gestructureerde bedrijven leveren veelal de minste discussie op gedurende het onderhandelingsproces en na afloop van de transactie. Alle reden dus om nu niet af te wachten, doch deze tijd te benutten om de onderneming verkoopklaar te maken, alsmede om een structuur op te zetten die het beste past bij de situatie van de ondernemer. Welke stappen te zetten?

#### De ondernemer zelf

1. Beginnen is de eerste stap. Door met de voorbereiding voor overdracht te beginnen, zet de ondernemer ook de eerste stap in het proces van (langzaam) gaan loslaten. Dat kan nodig zijn, om te zijner tijd zijn of haar bedrijf echt los te kunnen laten. Emotie speelt bij dit soort processen doorgaans een grote rol en dat is begrijpelijk. Door er gewoon aan te beginnen, kan enthousiasme ontstaan om het bedrijf zo goed als mogelijk over te dragen. Dit niet alleen ten behoeve van de ondernemer, doch ook ten behoeve van behoud van werkgelegenheid, kennis en kunde, toeleveranciers etc. Goed overdragen doet goed voelen en dat is zondermeer belangrijk, voor een ieder die “zijn kind overdraagt”. Is de ondernemer klaar voor de overdracht, dan is hij of zij veelal ook klaar voor het leven na de overdracht.

#### De onderneming

Een goed onderhouden, eventueel voor verkoop “opgefriste”, woning of auto verkoopt sneller dan een aftandse, niet onderhouden variant daarvan. Zo is het ook met de verkoop van ondernemingen. Als we het hebben over het verkoopklaar maken van de onderneming, zijn er vele punten die aandacht behoeven. Obstakels voor potentiële kopers/opvolgers dienen zoveel mogelijk te worden geëlimineerd om te voorkomen dat de beoogde overdracht afketst, langdurig wordt vertraagd of nog slechts tegen veel mindere condities kan worden gerealiseerd. Houd er rekening mee dat het verkoop klaar maken vaak minimaal enkele jaren in beslag neemt, ook indien niet alle navolgende stappen worden opgevolgd.

Navolgende opsomming beoogt niet chronologisch of compleet te zijn, noch is deze op elke onderneming van toepassing. Wel kan een onderneming (sneller en) beter verkoopbaar worden; zie het als een checklist, die kan worden opgevolgd.

2. Strategische (her)oriëntatie/ SWOT analyse. Een goed winstgevend bedrijf, met goed vooruitzichten, biedt het meeste perspectief. De waan van alle dag belet vaak dat afstand kan worden genomen van de onderneming. Indien overdracht (op termijn) wordt beoogd, kan het zinvol zijn om nu kritisch te kijken naar de eigen onderneming. Waar is de onderneming goed in? Waar liggen de beste kansen? Welke activiteiten lopen goed en welke renderen minder of niet? Afstoten of staken van minder/niet renderende activiteiten kan een onderneming beduidend interessanter maken voor overname. Houd er rekening mee dat dit soort processen tijd kosten.
3. Juridische structuur onderneming. Doordat de eenmanszaak juridisch niet te onderscheiden is van de persoon van de onderneming hangt het bestaan van de onderneming en de continuïteit daarvan samen met de omstandigheden waarin de ondernemer verkeert. Indien de ondernemer overlijdt, moet zijn vermogen – en dus zijn onderneming- worden verdeeld onder de erfgenamen. Wanneer er geen goede testamentaire voorzieningen zijn getroffen kan dit de continuïteit van de onderneming ernstig in gevaar brengen. Dit probleem treedt niet op bij een rechtspersoon, waarbij het voortbestaan van de onderneming in beginsel onafhankelijk is van personen binnen die rechtspersoon. Bedrijven in de vorm van eenmanszaak of VOF kunnen ook minder makkelijk verkoopbaar zijn dan bijvoorbeeld een BV. Een eenmanszaak dient zijn/haar onderneming te verkopen via een

activa transactie; bestaande contracten kunnen slechts overgaan via contractsovername. Dat is in feite een driepartijen overeenkomst, waarbij de klanten strikt genomen dienen in te stemmen met overgang van het bestaande contract op de nieuwe eigenaar. Dit soort momenten kan door klanten, leveranciers e.d. worden gebruikt om van die contracten af te geraken. Bij een besloten vennootschap en derhalve overdracht via een aandelentransactie blijven de contracten met de BV in stand; immers de BV, waarmee de contracten zijn afgesloten, blijft bestaan. Een goede introductie van de nieuwe eigenaar en samenwerking tussen verkoper en koper gedurende bepaalde tijd na de overdracht kan dan voldoende zijn, om klanten e.d. te doen besluiten met de nieuwe eigenaar door te gaan. Derhalve kan dit soort overwegingen reden zijn om enkele jaren voor de beoogde overdracht de onderneming om te zetten naar een BV, zeker indien dat fiscaal gezien (niet on)gunstig is.

Houdt de onderneming zich bezig met verschillende activiteiten, dan kan het verstandig zijn ruim voor de beoogde overdracht de diverse activiteiten te spreiden over verschillende rechtspersonen, zeker als de ene activiteit (beduidend) beter loopt dan de andere. Dit kan de kans op verkoop van de goedlopende activiteit/BV vergroten en bedoelde spreiding beperkt tevens het insolventierisico van de onderneming als geheel. De juiste juridische structuur is ook belangrijk in het kader van de beoogde fiscale gevolgen, waaronder met name te verstaan het netto bedrag dat voor verkoper na de overdracht resteert, na betaling van belasting.

#### 4. Fiscale structuur onderneming.

##### a. De eenmanszaak

Als een eenmanszaak wordt verkocht voor een bedrag dat hoger is dan de waarde, zoals die op de fiscale balans staat, dient over deze meerwaarde te worden afgerekend tegen 45,75%. Een deel van de winst, alsmede de "fiscale oudedagsreserve", kan worden aangewend om een lijfrente te kopen bij een verzekeraar. Het maximum bedrag dat op een lijfrentepolis kan worden gestort, is € 108.922,- voor ondernemers jonger dan 50 jaar. Voor ondernemers tussen 50 en 60 jaar is de maximum premie € 217.833,-. Voor ondernemers vanaf 60 jaar oud, of meer dan 45% arbeidsongeschikt, is de maximum premie zelfs € 435.652,-.

##### b. Één B.V.

Wordt een B.V. verkocht, die de eigenaar in privé in eigendom heeft, dan dient met de fiscus 25% te worden afgerekend over het bedrag dat meer wordt ontvangen, dan het bedrag waarvoor de aandelen van de B.V. zijn verkregen (eventueel vermeerderd met kosten).

Als een B.V. zijn onderneming verkoopt en boekwinst maakt, dient daarover te worden afgerekend tegen de normale tarieven in de vennootschapsbelasting. Als het geld vervolgens als dividend wordt uitgekeerd, dient 15% dividendbelasting te worden ingehouden en afgedragen door de B.V. De aandeelhouder dient vervolgens nog eens 10% inkomstenbelasting te betalen.

##### c. Holdingstructuur

Vaak zien wij bij grotere ondernemingen, dat er een structuur is met twee of meerdere B.V.'s. Vaak spreken we dan over een holding B.V., die de aandelen houdt van de B.V., waarin de onderneming wordt uitgevoerd. Onroerend goed wordt vaak nog in een aparte B.V. ondergebracht.

Als een structuur niet optimaal is voor de verkoop, kan het verstandig zijn om de structuur aan te passen, voordat wordt verkocht. De fiscale wetgeving biedt verschillende mogelijkheden om de structuur van uw onderneming aan te passen, zonder dat fiscaal wordt afgerekend. Voorbeelden zijn:

- Geruisloze inbreng van een eenmanszaak in een B.V. in artikel 3.65 Wet op de inkomstenbelasting;
- De bedrijfsfusie uit artikel 14 Wet op de vennootschapsbelasting;
- De opzet van een holdingstructuur binnen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting (artikel 15 Wet op de Vennootschapsbelasting);
- De aandelenfusie en juridische fusie uit artikel 3.55 respectievelijk 3.57 Wet op de inkomstenbelasting en artikel 14a Wet op de vennootschapsbelasting;
- De vrijstelling van overdrachtsbelasting bij inbreng, fusie of reorganisatie (artikel 15 Wet op de belastingen van rechtsverkeer).

Omdat aan dergelijke fiscale faciliteiten veelal sanctietermijnen van 3 tot 6 jaren zijn verbonden, kan de bedrijfsoverdracht pas na afloop van deze termijnen in gang worden gezet, als het de ondernemer tenminste is te doen om directe afrekening met de fiscus te voorkomen.

Is er bijvoorbeeld geen holdingstructuur, (denk aan een BV met een aandeelhouder), dan zal de verkopende aandeelhouder na verkoop/overdracht van de aandelen aldus met de fiscus 25% moeten afrekenen over het verschil tussen de overdrachtprijs en de oorspronkelijke verkrijgingsprijs van de aandelen. Deze directe afrekening kan feitelijk worden uitgesteld door het opzetten van genoemde holdingstructuur, bestaande uit een werkmaatschappij, waarvan de aandelen worden gehouden door de holding BV, waarvan op haar beurt weer de aandelen worden gehouden door de ondernemer zelf (of eventueel een nadere BV van de ondernemer). De activiteiten worden dan verricht via de werkmaatschappij; in deze BV komen tevens de vermogensbestanddelen te zitten, die de ondernemer of onderneming te zijner tijd wil gaan verkopen. Gaat het om verplichtingen die niet moeten worden verkocht, dan dienen deze in de holding BV te worden ingebracht. Denk aan pensioenverplichtingen en andere eigendommen, zoals bijvoorbeeld een eigen bedrijfspand. Komt er een koper, dan kunnen de aandelen van de werkmaatschappij apart worden verkocht. Voorgaande opzet drukt dan de prijs, omdat het bedrijfspand (via verkoop van de aandelen) niet hoeft te worden mee verkocht en dat maakt de kans op het doorgaan van de beoogde overdracht weer groter. De onderneming kan daarbij het bedrijfspand aan koper/opvolger verhuren; de huuropbrengst kan een pensioenvoorziening voor de ondernemer zijn. Indien het overigens de bedoeling van de ondernemer is om het bedrijfspand mee te verkopen, verdient het de voorkeur om daartoe een aparte vastgoed BV op te richten, waarin het bedrijfspand komt te zitten. Wil koper van de aandelen van de werkmaatschappij tevens het bedrijfspand kopen, dan kan dat via aankoop van de aandelen van de vastgoed BV en hoeven dientengevolge de aandelen van de holding BV (waarin wellicht eerst het bedrijfspand zat) niet te worden verkocht.

Voor genoemde holdingstructuur en het verstrijken van bedoelde fiscale sanctietermijnen, gevolgd door de bedrijfsoverdracht, leidt er toe dat in beginsel bij de holding BV de verkoopwinst niet wordt belast, op grond van de deelnemingsvrijstelling. Het betreft wel een uitstel van (belasting)betaling, want op het moment dat de holding BV het geld uitkeert naar de ondernemer in privé, dient alsnog belasting te worden betaald. Doch wellicht is dan het financiële plaatje gunstiger (belastbare inkomen lager) en hoeft minder belasting te worden afgedragen.

Schakel derhalve tijdig een in bedrijfsoverdracht gespecialiseerde fiscalist in, of een andere op dit terrein gespecialiseerd deskundige, die kan adviseren over de actuele fiscale regelingen en laat bekijken of de huidige opzet van de onderneming past bij de gewenste fiscale en andere gevolgen van de bedrijfsoverdracht. Zo nee, dan kan de onderneming nog tijdig (fiscaal) verkoop klaar worden gemaakt.

5. Verminderen van risicoprofiel. Probeer een zo breed mogelijke klantenkring op te bouwen, zodat de onderneming niet afhankelijk is van één of enkele grote klanten. Probeer het bestaande producten en/of dienstenpakket te verbreden. Kijk naar nieuwe markten. Hetzelfde geldt voor toeleveranciers: meer leveranciers doet de onderneming niet afhankelijk zijn van één leverancier en verbetert de onderhandelingspositie van de onderneming ten opzichte van haar leverancier(s).
6. Op eigen benen gaan staan. “De onderneming, dat ben ik”. Stopt de ondernemer, dan ..... (het gevolg laat zich raden). Ofwel: de onderneming dient los van de oprichter/eigenaar te gaan draaien. Dat zal na de overdracht ook het geval moeten kunnen zijn, dus is het logisch dat het bedrijf voorafgaand aan de overdracht daarop wordt voorbereid en ingericht of beter nog: al op eigen benen gaat staan. Dit betekent dat taken en werkzaamheden van de ondernemer stapsgewijs dienen te worden overgedragen aan een (aan te stellen) leidinggevende, managementteam en/of ander personeel, dat de (dagelijkse) leiding op zich neemt, het andere personeel gaat aansturen, de (belangrijkste) klanten gaat bedienen en met leveranciers gaat samenwerken etc. Dit is een langdurig en intensief proces, mogelijk met vallen en opstaan, en dient derhalve bijtijds te worden aangevangen. Een onderneming die op eigen benen staat, heeft veruit de hoogste waarde: een opvolger kan daar idealiter zo instappen.

7. Financiën. Zorg er voor dat:

- altijd actuele financiële informatie beschikbaar is;
- de administratie op orde is en blijft (bijgewerkt en inzichtelijk);
- alle jaarrekeningen (tijdig) zijn opgemaakt en gedeponneerd;
- (eventueel uitgestelde) fiscale verplichtingen worden nagekomen;
- privé- en zakelijke (financiële) belangen worden gescheiden. Verwijder activa die privé zijn en die niet dienen te worden mee verkocht;
- er een financiële prognose voor de eerstvolgende jaren wordt opgesteld, als ook eventueel een (nieuw) ondernemingsplan;
- noodzakelijke investeringen voor de eerstvolgende jaren worden geïnventariseerd;
- rekening-courantvorderingen van de directeur-groootaandeelhouder worden afgelost;
- kosten, waar mogelijk, worden gereduceerd, als dat de onderneming ten goede komt.

8. Voorraden/openstaande debiteuren. In de praktijk blijken ondernemingen lastig verkoopbaar, indien zij kampen met een enorme debiteurenstand en incurante voorraad. Hoge debiteurenstanden zijn vaak in jaren opgebouwd. Houd er rekening mee dat het geruime tijd kan duren, voordat dit beeld is gecorrigeerd. Slechts één raad is te geven: nu beginnen met gaan incasseren. Incurante voorraden: nu gaan verkopen, voordat ze nog meer incurant worden. Grote voorraden dienen in het algemeen zoveel mogelijk te worden afgebouwd in verband met financierbaarheid van de koop door de overnemer. In het algemeen is een koper niet bereid om 100% te betalen voor grote voorraden.

Waardeverhogend is een goed debiteurenbeheer: juiste opdrachtbevestigingen, idem bijbehorende algemene voorwaarden (met juist gebruik daarvan!), tijdige facturering, consequent en tijdig aanmanen etc. Leg dat goed vast in de onderneming en belast daar zo nodig één of meerdere medewerkers mee. Een goede cash flow is belangrijk voor elke onderneming, doch zeker ook voor elke nieuwe eigenaar van die onderneming.

9. Schriftelijke contracten. Schriftelijk vastgelegde overeenkomsten vergroten de waarde van een onderneming. Koop van een onderneming kan risicovol zijn, zodat kopers zekerheid zoeken, waar mogelijk. Afdwingbare, schriftelijke, langer durende en goed opgestelde contracten zijn een grote pre. Denk aan overeenkomsten met de klanten/opdrachtgevers, leveranciers, verhuurder, werknemers (met daarin een concurrentie/relatiebeding en geheimhoudingsbeding) en aan goede algemene voorwaarden. Doch denk ook aan schriftelijke overeenkomsten van geldlening, verstrekte licenties of gebruiksrechten, distributie – en agentuurovereenkomsten etc.

Indien niet of niet consequent met schriftelijke contracten is gewerkt, kan het lastig zijn om bijv. klanten “ineens” hiermee te confronteren. Creëer dan een moment, bijvoorbeeld aanpassing van de huisstijl, om nieuwe algemene voorwaarden naar alle klanten en leveranciers te sturen en ga vanaf dat moment bijvoorbeeld ook uw nieuwe opdrachtbevestigingen gebruiken. Intern dient het (verkoop)personeel goed te worden geïnstrueerd om (nieuwe) contracten consequent te gebruiken en de algemene voorwaarden voorafgaand aan elke contractsluiting mee te sturen, zeker bij grote opdrachten en nieuwe klanten/leveranciers. Tenslotte dient aan dossieropbouw te worden gedaan. Denk aan het bijhouden van klachten, sommaties en ingebrekestellingen, doch ook aan voor de onderneming (gunstige) toezeggingen, ten aanzien van betaling, contractverlenging etc. Is het een keer nodig, dan kan op dit bewijs worden teruggevallen.

10. Personeel. Is sprake van *overgang van een onderneming*, dan gaan de rechten en verplichtingen die op dat tijdstip voor de werkgever in die onderneming voortvloeien uit een arbeidsovereenkomst tussen hem en een daar werkzame werknemer *van rechtswege* over op de verkrijger (art. 7:662 en 7:663 BW). Bij een aandelentransactie treedt geen verandering op in de persoon van de werkgever. Er is derhalve geen sprake van overgang van onderneming in de zin van art. 7:662 e.v. BW, zodat art. 7:662 e.v. BW niet speelt bij aandelentransacties. Via aankoop van de aandelen in de BV verkrijgt koper de BV met daarin aanwezig personeel.

Indien de ondernemer beoogt de onderneming te gaan verkopen, is het belangrijk ruim van tevoren te kijken naar het personeel en daaraan gerelateerde kwesties. Dit omdat het personeel voor koper doorgaans ook een issue is en in de meeste boekenonderzoeken (Due Diligence) vanzelf aan de orde zal komen. Denk aan niet functionerende medewerkers, ziek personeel, duur personeel, eventueel arbeidsongeschikt personeel, met dit alles verband houdende claims of verplichtingen etc. Om de waarde en (daarmee) de verkoopbaarheid van de onderneming te verhogen, kan het zinvol zijn om waar nodig en mogelijk een reorganisatie te overwegen en/of te bewerkstelligen dat personeel via natuurlijk verloop zal afvloeien, daarbij eventueel gebruik makend van bestaande faciliteiten. Raadpleeg hierbij, voordat voornoemde stappen worden gezet, een in het arbeidsrecht gespecialiseerde advocaat of jurist.

11. Huurovereenkomst. Huurovereenkomsten kennen veelal vaste huurtermijnen van 5 + 5 jaar; ze zijn afgesloten in de tijd dat er nog niet zo'n overschot was aan verhuurbare bedrijfspanden. Kijk als ondernemer tijdig hoe lang de huurovereenkomst nog voortduurt. Momenteel staan veel bedrijfspanden te huur. Derhalve kan zich de situatie voordoen dat potentiële kopers of opvolgers de te betalen huurprijs te hoog vinden en daardoor afzien van de transactie. Is de onderneming nu (nog) in staat om de huurovereenkomst tijdig op te zeggen (opzegtermijn is veelal minimaal 1 jaar) of aan te (laten) passen, voordat men weer vastzit aan een opvolgende termijn van vijf jaar, ga er dan mee aan de slag. Opzegging kan lonen of ga tenminste met de verhuurder in overleg, kondig opzegging aan en kijk hoever via onderhandelingen de huurcondities (huurprijs, kortere opzegtermijn, duur) zijn te verbeteren. Lukt dit, dan werkt dit waardeverhogend voor kopers of opvolgers. Lukt dit alles niet (verhuurder wil de huurovereenkomst niet aanpassen), dan kan de ondernemer/huurder alsnog daadwerkelijk tot opzegging overgaan. Soms worden zaken dan alsnog bespreekbaar. De ondernemer/huurder moet dan wel het risico willen lopen dat na opzegging de huurovereenkomst daadwerkelijk gaat eindigen (als verhuurder niet alsnog wil praten en intrekking nadien van de huuropzegging niet door verhuurder zou worden geaccepteerd).

Is de ondernemer zelf eigenaar van een bedrijfspand, waarvan een deel is verhuurd, beoordeel dan tijdig of dit bij verkoop van de onderneming belemmerend zou kunnen werken. Zo ja, neem dan desgewenst tijdig maatregelen om het bedrijfspand leeg te (kunnen) krijgen, met het oog op de nieuwe huurder.

12. Pensioen. Heeft de ondernemer geen of te weinig pensioen opgebouwd, dan kan het zinvol zijn daaraan eerst nog enkele jaren te werken, alvorens de onderneming wordt verkocht. Denk ook aan het tijdig opzetten van de holdingstructuur, waarbij een eventueel te verhuren bedrijfspand en pensioenverplichting in de holding BV kunnen worden ondergebracht, als pensioenvoorziening. Raadpleeg hiertoe tijdig een gespecialiseerde fiscalist en pensioendeskundige.
13. Optimalisatie automatisering/bedrijfsprocessen. Zorg er voor dat:
  - computers up to date zijn, inclusief beveiliging en back up daarvan;
  - werkprocessen zoveel mogelijk geautomatiseerd zijn, waar mogelijk;
  - kennis, kunde en knowhow zorgvuldig is vastgelegd. Beschrijf dit goed, zodat het niet verloren gaat bij vertrek van de ondernemer. Voor beoogd kopers of opvolgers vergroot dit de vastigheid en is dus waardeverhogend.
14. IE rechten – bescherming daarvan. Denk bijvoorbeeld aan merkenrechten (voor woord- en beeldmerken), octrooirecht (voor nieuwe producten of processen), auteursrecht (voor werken, tekens), tekeningen – of modellenrecht (voor het uiterlijk van een gebruiksvoorwerp), kwekersrecht (voor gewassen), het handelsnaamrecht en de registratie van de domeinnaam (eventueel ook als merk te registreren). Voor zover deze rechten en namen nog niet zijn gedeponereerd en ingeschreven, is het waardeverhogend om dit direct, waar mogelijk, te realiseren. Advies van ter zake deskundigen is daarbij aan te bevelen, om de bescherming te optimaliseren. Een koper van een onderneming, zeker met nieuwe en/of onderscheidende producten, zal de vraag stellen of deze zijn beschermd. Dat bepaalt veelal de (commerciële) waarde. Denk ook aan geheimhoudingsbedingen en andere contractuele beschermingsmaatregelen, die aan het personeel van de onderneming kunnen worden opgelegd.

15. IE rechten in aparte BV? Is bescherming van IE rechten aan de orde, dan kan het zeker zinvol zijn te kijken of deze zijn onder te brengen in een aparte BV. De koper van de aandelen of onderneming kan meestal een (IE) licentie worden verstrekt en de verkopend ondernemer kan het IE recht zelf behouden als pensioenvoorziening en eventueel later verkopen aan de oorspronkelijk koper of aan een derde. Zorg er wel voor dat de inhoud van de (IE) licentie hierop is afgestemd. Het onderbrengen van IE rechten in een aparte BV zorgt ook voor risicospreiding. Gaat de werkmaatschappij failliet en zitten de IE rechten zelf in bijv. de holding BV, dan blijven de IE rechten in beginsel buiten het faillissement.
16. Bestemmingsplannen. De ondernemer die beoogt te verkopen kan er belang bij hebben te kijken naar toekomstige bestemmingsplanwijzigingen, met name indien de onderneming een bedrijfspand/perceel in eigendom heeft en dit wil mee verkopen of wil verhuren. Wijziging van bestemmingsplan kan de continuïteit van de onderneming in gevaar brengen. Dus is het devies hier tijdig naar te kijken en eventueel tijdig maatregelen te nemen, bijvoorbeeld door (in geval van huur) tijdig uit te zien naar andere bedrijfsruimte. Is de grond met bedrijfsruimte eigendom van de ondernemer, dan kan worden overwogen om juist te blijven zitten. Indien een gemeente de grond wil opkopen om er nieuwe woonwijken te realiseren, zal doorgaans de waarde van het bedrijfsperceel stijgen. Met de opbrengst daarvan kan elders een goedkoper en wellicht beter bereikbaar bedrijfsperceel worden gekocht, hetgeen waardeverhogend werkt. Waarna de onderneming en eventueel het bedrijfsperceel wellicht tegen betere condities kunnen worden verkocht. Doch ook deze laatste variant vergt planning, vooruitzien van de ondernemer. Bij opvolging binnen de familiesfeer kunnen in dit soort gevallen weer andere (fiscale) oplossingen nodig zijn, om overdracht van de onderneming aan dochter of zoon mogelijk te maken.
17. Verzekeringen en vergunningen. Controleer of er voldoende is verzekerd. Denk aan inboedel, bedrijfspand, beroeps - bedrijfsaansprakelijkheid, arbeidsongeschiktheid (werknemers) etc. Dit vanuit beperking van risico's, doch ook omdat dit soort zaken doorgaans in het boekenonderzoek bij de verkoop aan de orde zal komen. Voor vergunningen geldt hetzelfde: de ondernemer dient na te gaan in hoeverre vergunningen voor de bedrijfsvoering zijn benodigd, vergunningen tijdig zijn verlengd, eventueel overdraagbaar zijn, dan wel opnieuw zijn aan te vragen en door de opvolger ook zijn te verkrijgen. Duidelijkheid hierover vooraf kan bij verkoop waardeverhogend werken.
18. Milieu(onderzoek). Regelmatig bodemonderzoek (preventief, "o" meting) voorafgaand aan een beoogde bedrijfsoverdracht is aan te raden, zeker bij ondernemingen waar het risico van bodemvervuiling aanwezig is. Dit onderwerp komt normaliter bij verkoop in het boekenonderzoek ook aan de orde. Een aantoonbaar schone grond(verklaring) werkt (dan) waardeverhogend bij verkoop van de onderneming.
19. Claims/gerechtelijke procedures. Heeft de ondernemer of onderneming zelf gerechtelijke procedures geëntameerd of is de ondernemer/onderneming door anderen in rechte betrokken, dan verdient het de voorkeur deze procedures af te ronden, voordat de overdracht aan de orde is. Gerechtelijke procedures kunnen in de onderhandelingen over de bedrijfsoverdracht onnodig veel tijd kosten en leiden af van waar het de ondernemer om is te doen: zijn bedrijf zo goed mogelijk verkopen, binnen een redelijke onderhandelingstermijn en op een manier die koper en verkoper niet uit elkaar drijft. Dit omdat partijen doorgaans nog een periode met elkaar dienen samen te werken, na de overdracht, bijvoorbeeld in het kader van het door verkoper begeleiden van de overgang van activiteiten aan koper en het introduceren van koper bij alle klanten/relaties van de onderneming.
20. Bestemmingsplannen. De ondernemer die beoogt te verkopen kan er belang bij hebben te kijken naar toekomstige bestemmingsplanwijzigingen, met name indien de onderneming een bedrijfspand/perceel in eigendom heeft en dit wil mee verkopen of wil verhuren. Wijziging van bestemmingsplan kan de continuïteit van de onderneming in gevaar brengen. Dus is het advies hier tijdig naar te kijken en eventueel tijdig maatregelen te nemen, bijvoorbeeld door (in geval van huur) tijdig uit te zien naar andere bedrijfsruimte. Is de grond met bedrijfsruimte eigendom van de ondernemer, dan kan worden overwogen om juist te blijven zitten. Indien een gemeente de grond wil opkopen om er nieuwe woonwijken te realiseren, zal doorgaans de waarde van het bedrijfsperceel stijgen. Met de opbrengst daarvan kan elders een goedkoper en wellicht beter bereikbaar

bedrijfsperceel worden gekocht, hetgeen waardeverhogend werkt. Waarna de onderneming en eventueel het bedrijfsperceel wellicht tegen betere condities kunnen worden verkocht. Doch ook deze laatste variant vergt planning, vooruitzien van de ondernemer. Bij opvolging binnen de familiesfeer kunnen in dit soort gevallen weer andere (fiscale) oplossingen nodig zijn, om overdracht van de onderneming aan dochter of zoon mogelijk te maken.

## Het verkoopproces zelf

Ook de uitvoering van het verkoopproces zelf kost de nodige tijd, nadat de voorbereiding ervan is gedaan. Verkopend ondernemer doet er verstandig aan hiermee rekening te houden. Over het algemeen is verkoop van een onderneming namelijk niet een kwestie van vandaag verkopen en morgen met pensioen gaan. Integendeel. Begin derhalve tijdig met (de eerste stappen van) het verkoopproces, eventueel (deels) parallel aan het verkoopgereed maken van de onderneming. Een verkorte weergave van dit proces:

21. Waardebepaling. Op basis van het cijfermateriaal van de onderneming wordt door de waarderingsdeskundige en/of corporate finance specialist een onderbouwde berekening gemaakt van de waarde van de te verkopen onderneming. Het meest gebruikelijk is de Discounted Cashflow Methode, waarbij de in de toekomst door de onderneming te genereren geldstromen in beeld worden gebracht. De waardebepaling vormt de basis voor de door de ondernemer vast te stellen vraagprijs.
22. Verkoopmemorandum. In dit stuk wordt de onderneming beschreven (de markt, de positie in de markt, de procedures, het personeel, de huisvesting, cijfers e.d.). Veelal wordt van het verkoopmemorandum een uittreksel gemaakt (verkoopprofiel), dat is geanonimiseerd. Met dit verkoopprofiel kunnen kopers worden geïnteresseerd, zonder dat zij reeds weten om welk bedrijf het precies gaat.
23. Bepalen onderhandelingsstrategie. Het is verstandig van tevoren te bepalen wat de ondernemer zelf wenst, wie gaat onderhandelen (de ondernemer alleen, met één of meer deskundigen aan zijn zijde etc.), wie welke rol neemt etc. Wensen: denk aan (minimale) prijs, betalingsvoorwaarden, eventuele financieringsbereidheid, hoe lang na de overdracht aan te blijven etc.
24. Potentiële kopers in kaart brengen en daarna benaderen. Als de transactie goed is voorbereid, kan naar potentiële kopers worden gezocht. Dat kan een ondernemer zelf doen, doch het is het overwegen waard om dit door gespecialiseerde bureaus te laten doen. Deze kunnen namens de te verkopen onderneming makkelijker anoniem aan de slag (belt de ondernemer zijn concurrent of branchegeenoot, dan is veelal gelijk bekend dat wordt gedacht aan overdracht, met alle risico's van dien), terwijl de ondernemer zich op de dagelijkse bedrijfsvoering kan blijven concentreren. Het bedrijf heeft er immers alle belang bij dat de bedrijfsresultaten gedurende het verkoopproces zo goed mogelijk blijven. Zijn daadwerkelijk geïnteresseerde kandidaten gevonden, dan kunnen deze vervolgens worden benaderd.
25. Geheimhoudingsverklaring en eerste onderhandelingen. Belangrijk is in dit verband om de potentiële koper eerst een *geheimhoudingsverklaring* te laten ondertekenen, omdat wellicht anders een collega/concurrent met vertrouwelijke bedrijfsinformatie aan de haal gaat. Neem in deze geheimhoudingsverklaring een boetebeding op. Ga dan pas de eerste gesprekken/onderhandelingen aan.
26. Opstellen intentieverklaring. Zodra beoogd verkoper en koper overeenstemming op hoofdlijnen hebben bereikt, dient een intentieverklaring te worden opgemaakt. Deze intentieverklaring kan meer of minder bindend worden opgesteld, afhankelijk van het belang van verkoper om met *deze* koper in zee te gaan. In de intentieverklaring kunnen onderwerpen als de prijs, de leveringsdatum, de wijze van betaling/tijdstip, exclusiviteit, geheimhouding, voorbehouden en evt. ontbindende voorwaarden (bijv. due diligence en financiering) worden opgenomen. Een verkoper heeft over het algemeen belang bij een vrij korte, de beoogd koper behoorlijk bindende intentieverklaring.

27. Financiering. Koper zal vervolgens tijd nodig hebben om zijn/haar financiering te regelen, voor zover koper niet reeds eerder hieraan is begonnen. Het kan tegenwoordig voor koper zinvol zijn om eerst (vrijwel) de financiering rond te krijgen en dan pas een intentieverklaring te ondertekenen.
28. Due Diligence. Ofwel het (boeken)onderzoek dat door de koper kan worden uitgevoerd, teneinde te verifiëren of de door verkoper aangeleverde (financiële) informatie juist is. Het onderzoek ziet doorgaans ook op juridische -, personeels - en fiscale zaken. Voor verkoper is het belangrijk deze zaken op orde te hebben. Is dat namelijk niet het geval, dan kan de uitkomst van dit onderzoek aanleiding geven tot het heropenen van de onderhandelingen over de afgesproken prijs, dan wel over de condities waaronder de (intentie)overeenkomst is aangegaan.
29. Bij akkoord: eindovereenkomst opstellen. Is het due diligence onderzoek afgerond en heeft dit niet tot (teveel) complicaties geleid, dan dient – eventueel na nadere onderhandelingen en het rondkomen van de financiering - de transactie te worden vastgelegd in een (goed geformuleerd) overnamecontract, gevolgd door een notariële transportakte (bij aandelentransactie en bij levering van onroerend goed) of levering (van activa). In de koopovereenkomst dient de verkoper meestal allerlei garanties af te geven, bijvoorbeeld met betrekking tot de inbaarheid der debiteuren of de courantheid der voorraden. Probeer deze garanties waar mogelijk in omvang en duur te beperken, zeker als de verkoop van de onderneming goed voorbereid is geweest en een uitgebreid due diligence heeft plaatsgevonden.
30. Introductie van koper en integratie van ondernemingen. Deze periode kan tenslotte nog een behoorlijke tijd in beslag nemen. Koper heeft belang bij een zo goed mogelijke introductie/overdracht/integratie, teneinde bedrijfsvoering en resultaten van de gekochte onderneming zo optimaal mogelijk te houden. Verkoper dient aan deze introductie/overdracht/integratie zo goed als mogelijk mee te werken, als tegenprestatie voor de ontvangen koopprijs; het kan bovendien het risico van eventuele claims/garantie-inbreuken beperken. Is dit alles goed verlopen, dan kan van een geslaagde bedrijfsoverdracht worden gesproken.

**Tijd is geld.** De ondernemer die de tijd in zijn/haar voordeel weet te gebruiken, kan hiermee geld verdienen. De eerste winst is al bereikt als ondernemers zich van het belang van tijdige voorbereiding van de bedrijfsoverdracht bewust worden en inzien welke aspecten bij overdracht een rol (kunnen) gaan spelen. Vervolgens dient concreet te worden bekeken welke stappen nodig en/of wenselijk zijn, om vervolgens projectmatig aan de slag te gaan. Deskundigenbijstand is aan te raden. Het gaat er om dat de ondernemer en onderneming klaar zijn voor verkoop. Kopers zijn op zoek naar gezonde, goed georganiseerde ondernemingen: elke koper wil nog steeds waar hebben voor zijn geld. Voldoet verkoper hieraan, dan kan zich dat vertalen in daadwerkelijke verkoop, in een betere prijs en in een soepel(er) verkoopproces.

Auteurs van dit artikel © :

mr. Enno Schets  
Contract + Overname Kwesties Advocatuur  
013-5331752/06-57644156

mr. Paul Wels  
Wels Adviesgroep B.V.  
040-2928300/06-55834575

Zie [www.cpok.nl](http://www.cpok.nl) waarop andere Tips/publicaties over bedrijfsovername en contracteren zijn te vinden.

*Disclaimer: hoewel aan de inhoud en samenstelling van dit artikel de grootste zorg en aandacht is besteed, aanvaarden auteurs geen enkele aansprakelijkheid voortvloeiende uit het gebruik daarvan. Raadpleeg in voorkomend geval steeds een op de genoemde terreinen gespecialiseerde deskundige. Dat kan zijn een advocaat, fiscalist, waarderingsdeskundige, bedrijfsovernamespecialist e.d., afhankelijk van de voorliggende (advies)vraag.*