



Inhoud

ARTIKEL

De voorbereiding van overdracht van uw bedrijf. Wat moet u doen? Wanneer en hoe?



De voorbereiding van overdracht van uw bedrijf

Wat moet u doen?
Wanneer en hoe?

Dit artikel beschrijft welke drijfveren tot overdracht leiden, hoe overdracht kan worden voorbereid, hoe u die voorbereiding praktisch aanpakt en wanneer u er best aan begint. Bij het artikel zit een zelftest op het inschuifblad, waarmee u, door te antwoorden op enkele vragen, voor uzelf kunt uitmaken waar u staat. Indien u wenst kunnen wij u discreet contacteren om, volledig vrijblijvend en wanneer het u past, een strategische aanpak op lange termijn te bespreken. Dit doet u door ons het inschuifblad met uw contactgegevens terug te bezorgen via email, fax of post zodat wij u discreet kunnen contacteren.

→ | OVERDRACHT VOORTDUREND IN HET ACHTERHOOFD

Bij iedere goede ondernemer-aandeelhouder zit een overdracht als strategische optie altijd in het achterhoofd. In een competitieve markt waar schaalgrootte belangrijk is, heeft een ondernemer slechts drie opties: zelf (organisch) groeien, uitbreiden via overname of zijn/haar bedrijf overdragen.

De ondernemer dient zich dus in eerste instantie de vraag te stellen of groei noodzakelijk is:

- In bepaalde sectoren kan groei immers leiden tot schaalvoordelen. Dit is bijvoorbeeld het geval als ontwikkelingskosten kunnen gespreid worden over een grotere omzet, als een groter aankoopvolume leidt tot betere voorwaarden, als de productiecapaciteit beter kan benut worden, enzovoort.
- Wanneer de cliënten en/of leveranciers van een bedrijf groter worden, kunnen deze makkelijker hun voorwaarden opleggen

en komt het bedrijf in een zwakkere positie te staan. Ook dit kan een reden zijn om te groeien.

Als het bedrijf moet groeien, dan kan dit door zelf (organisch) te groeien of te groeien via overname. Maar 'moeten groeien' wil nog niet zeggen 'kunnen groeien'.

Zo dienen bij organische groei de volgende vragen te worden gesteld:

- Kan mijn onderneming de competente mensen aantrekken om door hun kennis, ervaring en motivatie te kunnen groeien?
- Zijn er bepaalde drempels in de sector die organische groei verhinderen? Zo kan een ander bedrijf reeds beschikken over





een exclusieve vergunning om een bepaalde activiteit uit te oefenen.

- Zijn er bepaalde drempels in de landen waarin de onderneming actief wenst te worden? Taal en cultuur vormen in bepaalde gevallen een onoverkomelijke hindernis.
- Heeft de ondernemingen de nodige financiële middelen om te groeien of kan ze bijkomende middelen aantrekken via aandeelhouders of via de bank?

Bij de keuze om via overname te groeien dringt het antwoord op volgende vragen zich op:

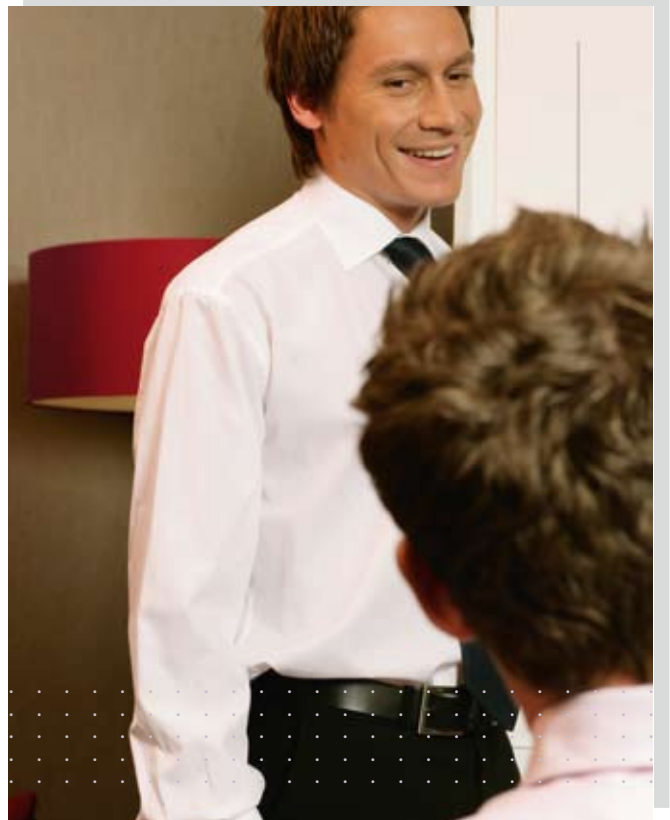
- Kan mijn onderneming de competente mensen aantrekken om een overname te realiseren en te integreren?
- Is de consolidatie in de sector reeds niet te ver gevorderd?
- Heeft het bedrijf de nodige financiële middelen om een overname aan te kunnen?

Het antwoord op bovenstaande vragen moet de ondernemer duidelijk maken of de onderneming de noodzakelijke groei kan waarmaken. Indien dit niet zo is, dan is op termijn overdracht de enige overblijvende mogelijkheid.

Als **aandeelhouder** heeft een ondernemer ook een persoonlijke motivatie om al dan niet zijn/haar aandelen in een bedrijf aan te houden:

- Leeftijd: ben ik nog jong genoeg om ertegenaan te gaan? Of dien ik me, nu het nog kan, voor te bereiden om aan goede voorwaarden over te dragen?
- Fysieke toestand: laat deze toe dat ik nog meer inspanning en energie in de groei van mijn onderneming stop, of zou ik omwille van gezondheidsredenen beter overdragen?
- Zijn er alternatieve projecten die ik in mijn leven nog wens te realiseren?
- Of overweeg ik overdracht gewoon omwille van de opportuniteit doordat zich eenmalige kansen aanbieden, zoals bijvoorbeeld: een zeer goede conjunctuur, consolidatie in de sector, strategie van grote buitenlandse groepen, enz.?

“Een aandeelhouder-ondernemer dient er dus voortdurend op toe te zien dat de waarde die hij/zij zorgvuldig over de jaren heeft opgebouwd, niet teloorgaat.”



Een aandeelhouder-ondernemer dient er dus voortdurend op toe te zien dat de waarde die hij/zij zorgvuldig over de jaren heeft opgebouwd en waarin doorgaans een belangrijk stuk van zijn/haar vermogen zit opgesloten, niet door strategische fouten of door stom toeval teloor gaat.

→ | **WAT HOUDT VOORBEREIDING NU EIGENLIJK IN?**

Als overdracht voortdurend in het achterhoofd van een ondernemer-aandeelhouder dient te zitten, hoe kan deze daar dan jarenlang vooraf rekening mee houden?

Om overgedragen te kunnen worden, dient een bedrijf daarop te zijn voorbereid. Naast de klassieke toestanden, namelijk 'in continuïteit' en 'in vereffening', kan een onderneming zich ook nog in een derde toestand bevinden, namelijk 'in voorbereiding tot overdracht'.

In continuïteit gaan voornamelijk bedrijfseconomische en fiscale aspecten een rol spelen. Bij overdracht dienen aspecten zoals ontvetting, winst, transparantie en stabiliteit te worden nagestreefd.

Er kunnen dus wel degelijk voorbereidende maatregelen, zowel boekhoudkundige als extracomptabele, genomen worden. Sommige ingrepen kunnen onmiddellijk worden doorgevoerd omdat ze deel uitmaken van een goede bedrijfsvoering, andere dienen specifiek in functie van de overdracht getimed te worden.

Hieronder een kort overzicht van mogelijke maatregelen.

→ | **BOEKHOUDKUNDIGE ELEMENTEN**

Vóór een koper de onderneming in kwestie contacteert, zal hij/zij zich vooral beroepen op uw jaarrekeningen waarvan u jaarlijks een kopie neerlegt bij de Nationale Bank, om de winstgevendheid van uw bedrijf in te schatten.

Daarom dient de balans op orde te staan.

Enkele voorbeelden:

- De voorraadrotatie geeft aan hoeveel maal uw voorraad gedurende een bepaalde periode gemiddeld is verkocht. Een lage voorraadrotatie kan duiden op een slecht voorraadbeheer of onverkooptbare voorraad.
- Het aantal dagen cliëntenkrediet geeft de gemiddelde periode weer waarop cliëntenfacturen worden geïnd. Een groot bedrag aan openstaande cliënten kan het gevolg zijn van lakse opvolging of van een gefailleerde cliënt.

In principe dient iedere actief- en passiefpost onder de loep genomen te worden. Dit geldt dus ook voor investeringen, leveranciers, personeel en belastingen.

“In continuïteit gaan voornamelijk bedrijfseconomische en fiscale aspecten een rol spelen. Bij overdracht dienen aspecten zoals ontvetting, winst, transparantie en stabiliteit te worden nagestreefd.”

Een ander balansmatig aspect zijn posten die het eigen vermogen boven het normale eigen vermogen van een onderneming doen stijgen, zoals bijvoorbeeld een gebouw en liquiditeiten.

- Zo kan in bepaalde gevallen overwogen worden het gebouw vooraf af te splitsen en een marktconforme huur te voorzien.
- Uit voorzichtigheid worden winsten dikwijls in de onderneming gereserveerd en hopen de liquiditeiten zich op. Wat daarmee aan te vangen? Want de prijs wordt met het volledige bedrag aan overtollige liquiditeiten verhoogd, wat het aantal potentiële kopers beperkt. Anderzijds, als de liquiditeiten worden uitgekeerd, dient daar roerende voorheffing te worden op betaald, wat ook weer geld kost.

Belangrijk is daarbij geval per geval te overwegen wat met deze posten dient te gebeuren.

Een derde aspect waarmee rekening dient gehouden te worden zijn de uitstaande bankschulden en op welke wijze deze worden terugbetaald. Stel: er is een schuld van € 3.000.000 en deze wordt op 3 jaar terugbetaald. Dan dient de onderneming elk jaar € 1.000.000 na belasting op te hoesten. Kan deze terugbetaling verder in de tijd worden gespreid en wordt deze b.v.b. slechts over 5 jaar terugbetaald, dan dient er jaarlijks slechts € 600.000 van de cashflow te worden aangewend. Met de € 400.000 vrijgekomen cashflow kan een overnamelening worden afbetaald.

→ | **EXTRACOMPTABELE ELEMENTEN**

Ook aspecten buiten de boekhouding zijn van belang.

Heeft het bedrijf op het vlak van personeel en organisatie een voldoende stabiele structuur? Een koper wil continuïteit. Een ondernemer-aandeelhouder wil na de overdracht snel afscheid nemen. Ervoor zorgen dat een team in het bedrijf kan instaan voor operationele continuïteit is een aandachtspunt.

Bij iedere verkoop, dus ook bij overdracht van een bedrijf, moet het 'product' dat wordt verkocht aantrekkelijk ogen. Naast de inhoud is dus ook de verpakking van belang. Als bijvoorbeeld productieruimtes of kantoren er vuil en chaotisch uitzien, dan heeft dit wel degelijk invloed op de perceptie van de koper en dus ook op het bod dat deze zal uitbrengen. Zo kunnen kleine, gerichte investeringen en acties leiden tot een beter resultaat.

Aanslepende problemen zoals vervuilde gronden, conflicten met cliënten of leveranciers, worden ook best voor de overdracht in kaart gebracht en indien mogelijk aangepakt. Een hangende rechtzaak wordt immers anders geïnterpreteerd door een koper, dan door de eigenaar-aandeelhouder. Een koper kan een voor de rechtbank geëiste schadevergoeding veel moeilijker relativeren.

→



→ | HOE WORDT EEN VOORBEREIDING NU CONCREET AANGEPAKT?

In eerste instantie worden een bedrijfsprofiel en een waardering opgesteld.

Een **bedrijfsprofiel** geeft de onderneming in al zijn aspecten weer. Elementen zoals historiek, activiteiten, producten, business model, cliënten, leveranciers, organisatie, activa en financiële gegevens worden in kaart gebracht. Dit geeft inzicht in wat kan bijgestuurd worden in het kader van overdracht. Evenzeer komen ook zaken naar boven die in het kader van een goede bedrijfsvoering onmiddellijke aandacht vragen.

Onderdeel van het bedrijfsprofiel is een **waardering** van de onderneming waarbij wordt gestart van de balans en resultatenrekening van de laatste jaren.

Daarop worden correcties toegepast. Er wordt met andere woorden nagegaan of kosten en opbrengsten correct, volledig en in de juiste periode zijn geboekt. Ook wordt gekeken welke kosten of opbrengsten er niet in het resultaat thuishoren.

Balansmatige posten die het normale eigen vermogen van een onderneming doen overstijgen, zoals bijvoorbeeld een gebouw of extra liquiditeiten, worden geïsoleerd en achteraf bij de waarde geteld.

Een bedrijfsprofiel en waardering brengen deze elementen naar boven waaraan nog gesleuteld kan worden. Daarbij wordt een **timing** vastgelegd, m.a.w. wordt nagegaan welke acties onmiddellijk of op termijn aangewezen zijn.

“Een bedrijfsprofiel en waardering brengen deze elementen naar boven waaraan nog gesleuteld kan worden. Daarbij wordt nagegaan welke acties onmiddellijk of op termijn aangewezen zijn.”



Niets komt tot stand zonder een degelijke **opvolging**. Vandaar dat het actieplan ook wordt opgevolgd, tot het bedrijf op het voorziene moment klaar staat voor overdracht.

Een goede voorbereiding leidt automatisch tot een vlottere overdracht. In principe kan daar niet vroeg genoeg aan begonnen worden. Want dan is er nog voldoende tijd om bepaalde maatregelen te nemen en is de ondernemer bij de uitbouw van zijn/haar bedrijf op de hoogte van waar hij/zij moet op letten in functie van latere overdracht. In bepaalde gevallen is voorbereiding niet of nauwelijks nog mogelijk. Dit komt bijvoorbeeld voor als een ondernemer ziek wordt of een bepaalde leeftijdsgrens overschrijdt. Dan is het te laat om voor te bereiden, en wordt snelheid belangrijker.

De boodschap luidt dus: begin er nu aan!

De elementen die in dit artikel worden aangehaald zijn overzichtelijk gebundeld in de hierbijgevoegde enquête waardoor u voor uzelf en uw bedrijf kunt uitmaken waar u staat en wat u kunt doen in het kader van overdracht. ■

MNA NV

PETER BENOITSTRAAT 11 / 5 - 8800 ROESELARE
T. +32 [0]51 20 70 16 - F. +32 [0]51 25 20 87
MNA@MNA.BE - WWW.MNA.BE

Test uw eigen onderneming

Nadat u het artikel van de nieuwsbrief heeft gelezen, kunt u door de enquête op de binnenzijde in te vullen, voor uzelf en uw onderneming uitmaken waar u staat en wat u kunt doen in het kader van voorbereiding tot overdracht.



Enquête

A. ALS ONDERNEMER

1. Noodzaak tot groeien

→ | Er zijn redenen om mijn onderneming te laten groeien

A1. Door te groeien, kan mijn onderneming genieten van bepaalde schaalvoordelen, waardoor het rendement op de geïnvesteerde middelen verhoogt. Door overname ontstaan in mijn sector daardoor grotere bedrijven.

Voorbeelden van schaalvoordelen zijn:

- het spreiden van ontwikkelingskosten over een grotere omzet
- aankopen aan betere voorwaarden door een groter aankoopvolume
- het beter benutten van de productiecapaciteit, m.a.w. meer kunnen produceren zonder bijkomende investeringen of personeel
- door meer te verkopen, vaste kosten beter kunnen spreiden
- door meer te verkopen, marktaandeel winnen waardoor de verkoopprijzen stabiel kunnen gehouden worden.

Ja → ga naar A4
 Nee → ga naar A2

A2. Bepaalde leveranciers en/of cliënten die leveren aan, respectievelijk afnemen van mijn sector worden groter, waardoor deze meer hun voorwaarden kunnen opleggen aan bedrijven zoals het mijne.

Ja → ga naar A4
 Nee → ga naar A3

A3. Er zijn andere redenen waarom mijn onderneming zou moeten kunnen groeien:

.....
.....

Ja → ga naar A4
 Nee → ga naar B1

A4. Mijn bedrijf heeft voor één van de twee volgende mogelijkheden gekozen om te groeien:

- organische groei (= zelf groeien) of
- groei via overname.

Ja → ga naar A5
 Ja → ga naar A10

2. Mogelijkheid om te groeien

→ | Mijn onderneming heeft gekozen voor organische groei (= zelf groeien)

A5. Mijn bedrijf heeft niet de competente mensen kunnen aantrekken met de nodige kennis, ervaring en motivatie om zelf te kunnen groeien.

Ja → SITUATIE 2
 Nee → ga naar A6

A6. Er zijn bepaalde dempels in mijn sector die ons verhinderen om verder te groeien.

Voorbeelden:

- exclusieve vergunningen die we niet kunnen bekomen
- exclusieve licentie voor verdeling van een product die we niet kunnen bekomen.

Ja → SITUATIE 2
 Nee → ga naar A7

A7. Er zijn voor ons niet te overkomen toetredingsdrempels in de landen/regio's waar we actief wensen te worden.

Voorbeelden:

- taal
- cultuur
- wettelijke verplichtingen.

Ja → SITUATIE 2
 Nee → ga naar A8

A8. De nodige financiële middelen om de organische groei te financieren, zijn niet in het bedrijf aanwezig en kunnen niet via haar aandeelhouders of de bank aangetrokken worden.

Ja → SITUATIE 2
 Nee → ga naar A9

A9. Er zijn andere redenen waarom mijn bedrijf niet verder kan groeien:

.....
.....

Ja → SITUATIE 2
 Nee → ga naar B1

→ | Mijn onderneming heeft gekozen voor groei via overname

A10. Mijn bedrijf heeft niet de competente mensen kunnen aantrekken met de nodige kennis, ervaring en motivatie om een overname en integratie van het overgenomen bedrijf aan te kunnen.

Ja → SITUATIE 2
 Nee → ga naar A11

A11. De consolidatie in mijn sector is reeds tever gevorderd om zelf door overname te groeien.

Ja → SITUATIE 2
 Nee → ga naar A12

A12. De nodige financiële middelen om te groeien via overname, zijn niet in het bedrijf aanwezig en kunnen niet via haar aandeelhouders of de bank aangetrokken worden.

Ja → SITUATIE 2
 Nee → ga naar A13

A13. Er zijn andere redenen waarom mijn bedrijf niet verder kan groeien via overname.

.....
.....

Ja → SITUATIE 2
 Nee → ga naar B1

B. ALS AANDEELHOUDER

B1. Gezondheid <ul style="list-style-type: none">- Mijn gezondheid dwingt me om op afzienbare termijn maatregelen te nemen.- Mijn gezondheid beperkt me om mijn onderneming verder te kunnen uitbouwen.- Ik ben fysiek in optimale conditie.	<input type="checkbox"/> Ja → SITUATIE 3 <input type="checkbox"/> Ja → SITUATIE 2 <input type="checkbox"/> Ja → ga naar B2
B2. Leeftijd <ul style="list-style-type: none">- Ik ben over de 60 jaar.- Ik ben tussen de 50 en 60 jaar.- Ik ben jonger dan 50 jaar.	<input type="checkbox"/> Ja → SITUATIE 3 <input type="checkbox"/> Ja → SITUATIE 2 <input type="checkbox"/> Ja → ga naar B3
B3. Ik heb alternatieve projecten die ik in mijn leven nog zou willen waarmaken.	<input type="checkbox"/> Ja → SITUATIE 2 <input type="checkbox"/> Nee → ga naar B4
B4. Indien zich een opprtuniteit aan zou dienen om aan goede voorwaarden over te dragen, dan zou ik daarop ingaan.	<input type="checkbox"/> Ja → SITUATIE 2 <input type="checkbox"/> Nee → SITUATIE 1

SITUATIE 1

U bevindt zich in volgende situatie:

- Uw onderneming heeft nog groeimogelijkheden of groei is niet noodzakelijk.
- U bent nog jong en vitaal genoeg om uzelf en uw medewerkers te blijven motiveren.
- U heeft geen alternatieve projecten die u nog wilt realiseren en u wenst een bod op uw bedrijf niet te overwegen.

In dit geval is het volgende aangewezen:

U concentreert zich in eerste instantie best op de verdere uitbouw of optimalisatie van uw bedrijf. En toch kunt u uw bedrijf best eens laten doorlichten en waarderen. Zo komt u immers te weten welke aspecten in uw bedrijf nog verder kunnen geoptimaliseerd worden, zowel in het algemeen als in functie van latere overdracht. Zo houdt u een aantal aandachtspunten in het achterhoofd en kunt u daar tijdens de verdere uitbouw van uw bedrijf rekening mee houden.

Als u dan later met een overdracht wilt beginnen, weet u dat uw bedrijf daar klaar voor staat, en dient de waardering enkel te worden geactualiseerd. In functie van de stand van de algemene conjunctuur kan dan het tijdstip worden bepaald om het overdrachtsproces effectief van start te laten gaan.

SITUATIE 2

U bevindt zich in één van volgende situaties:

- Uw onderneming slaagt er niet in verder te groeien.
- Uw fysieke conditie en/of leeftijd laat U niet toe om nog met volle kracht uw activiteiten te doen groeien.
- U heeft een alternatief project in uw gedachten dat U tijdens uw leven nog zou wensen te realiseren.
- Indien de goede opprtuniteit zich aanbiedt, zou u op een bod op uw onderneming ingaan.

In dit geval is het volgende aangewezen:

U begint met de voorbereiding van de overdracht.

Dit start met een doorlichting van het bedrijf en een waardering. Daarna weet u wat u eventueel nog dient voor te bereiden en wordt een timing vastgelegd. De voor te bereiden punten worden opgevolgd tot het bedrijf klaar staat voor overdracht. Vervolgens wordt de waardering geactualiseerd. In functie van de stand van de algemene conjunctuur kan dan het tijdstip worden bepaald om het overdrachtsproces effectief van start te laten gaan.

SITUATIE 3

U bevindt zich in één van volgende situaties:

- Mijn gezondheid dwingt me om op afzienbare termijn maatregelen te nemen in het kader van overdracht.
- U bent over de 60 jaar

In dit geval is het volgende aangewezen:

U dient zo snel als mogelijk het overdrachtsproces aan te vatten. Voor de voorbereiding daarvan mag geen tijd verloren gaan.

Kopers kunnen immers meer misbruik maken van de druk die op u weegt om over te dragen, dan u kunt winnen door zorgvuldig voor te bereiden. De onderneming wordt gewaardeerd en in kaart gebracht. Vervolgens wordt het overdrachtsproces in gang gezet. Daarbij kan waar mogelijk rekening gehouden worden met de stand van de economische conjunctuur. Eventueel kunnen onderweg nog bepaalde voorbereidende acties genomen worden.

MNA nv
T.a.v. Kristo van Holsbeeck
Peter Benoitstraat 11/5
8800 Roeselare
– *persoonlijk en vertrouwelijk* –

- U mag mij contacteren voor een afspraak om een strategische aanpak op lange termijn te bespreken.
Gelieve mij te contacteren.

Naam

Voornaam

Bedrijf (optioneel)

Volgende periode / datum / uur

Door discreet:

te bellen naar volgend nummer

te mailen naar volgend e-mailadres

- Ik wens uw nieuwsbrief verder te ontvangen op het volgende adres:

Naam

Voornaam

Bedrijf (optioneel)

Straat + nr:

Postnummer Stad

Persoonlijk e-mailadres

U kunt dit blad in drie vouwen en via bijgevoegde omslag terugsturen naar
MNA nv, t.a.v. Kristo van Holsbeeck, Peter Benoitstraat 11/5, 8800 Roeselare.