

TLN Checklist

Bedrijfsverkoop en Bedrijfsoverdracht



Deze checklist is een leidraad voor ondernemers bij een voorgenomen verkoop en overdracht van het bedrijf. De lijst benoemt een groot aantal aandachtspunten die de verkoper ter hand moet nemen of zorgvuldig moet overwegen. Ook is de lijst een hulpmiddel bij het overzien van het gehele traject van verkoop of overdracht.

De checklist en de toelichting zijn opgesteld door Transport en Logistiek Nederland samen met bureau Van Spaendonck en Vernooij in Den Bosch.

Het is geen doe-het-zelf pakket. Verkoop of overdracht van bedrijven is immers een complex proces dat begeleid moet worden door specialisten.

Voor informatie en advies of een vertrouwelijk gesprek kunt u terecht bij één van de TLN vertrouwenspersonen.

Deze personen kunnen u ook meer informatie geven over de specifieke dienstverlening van een aantal partners waarmee TLN op dit gebied samenwerkt.

Voor het plaatsen en raadplegen van een koop- of verkoopprofielen van transportondernemingen kunt u gebruik maken van de TLN bedrijvenbank.

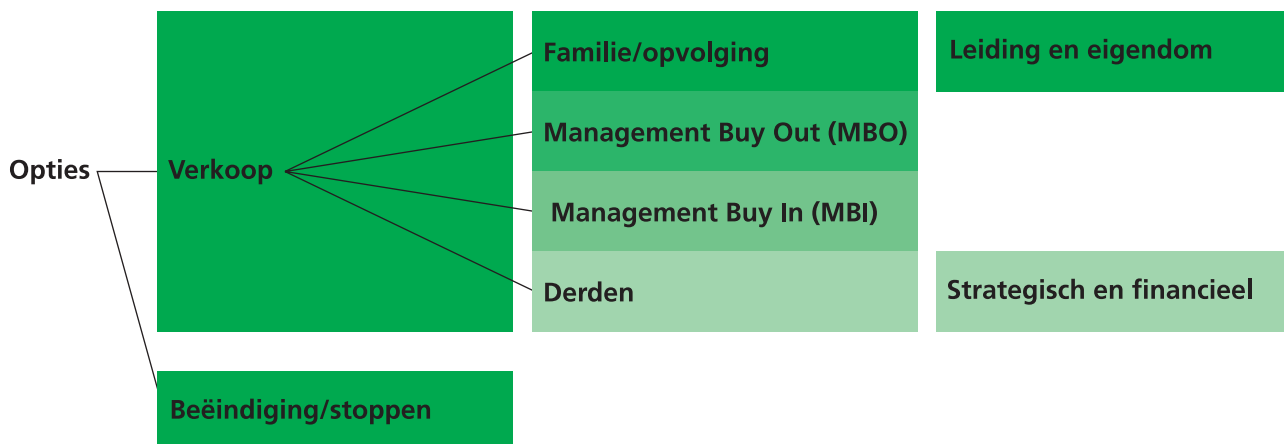
Ga naar www.tln.nl (menu keuze "Advies", "Strategie en kwaliteit") voor meer informatie over de TLN vertrouwenspersonen en de TLN bedrijvenbank.

Of neem hiervoor contact op met TLN Informatie en advies 079-3636111 of uw regiokantoor. Of stuur een e-mail naar bedrijfsoverdracht@tln.nl. Uw e-mail wordt daarbij vertrouwelijk behandeld.

De voorbereiding

Een tijdige en zorgvuldige voorbereiding is de basis voor een goede bedrijfsoverdracht. Zowel de zakelijke als emotionele aspecten hebben nu eenmaal tijd nodig.

Bij bedrijfsoverdracht kan de ondernemer kiezen uit verschillende opties:



Bij de keuze speelt een groot aantal afwegingen een rol. In de regel zal bij verkoop aan een derde sprake zijn van een koper die financiële of strategische voordelen kan behalen en daarom een hogere prijs wil betalen dan een persoonlijk koper. Daartegenover staat dat een financieel of strategisch koper niet altijd bereid zal zijn deze voordelen te laten doorklinken in een hogere prijs.

In een moeilijke markt of indien het bedrijf onvoldoende aantrekkelijk is, zullen er geen strategische kopers zijn. Rendeert een bedrijf structureel onvoldoende, heeft de eigenaar geen uitzicht op verbetering en is er voor een potentiële koper geen mogelijkheid het bedrijf te herstructureren, dan is te overwegen het bedrijf te beëindigen.

Aan een bedrijfsbeëindiging zijn kosten verbonden. Het hangt van de verkoopbaarheid van de losse bedrijfsonderdelen af of een liquidatie nog tot een opbrengst kan leiden. Daartegenover staat dat het doorgaan met een bedrijf dat structureel te lage opbrengsten heeft, hoogstwaarschijnlijk meer kost dan een bedrijfsbeëindiging. Indien tijdig wordt gestopt is het vaak mogelijk op een goede manier bedrijfsonderdelen te verkopen en personeel elders onder te brengen.

Middelgrote ondernemingen worden doorgaans binnen de familie overgedragen. Daarbij spelen veelal andere overwegingen dan pure opbrengst maximalisatie een rol. Als een bedrijf al langer in familiehanden is, heeft voortzetting door een volgende generatie nogal eens de voorkeur. Ook een koper binnen de familie zal zich ervan moeten/willen vergewissen dat het bedrijf levensvatbaar is en dat het aantrekkelijk is het ondernemersrisico aan te gaan. De verkoper zal vooral gedreven zijn de continuïteit te waarborgen. Bij overdracht binnen de familie is het niet ongebruikelijk dat de koper een deel van de overnamesom voor enige tijd verschuldigd blijft: de verkoper financiert dan een deel van

de overname. Zeker als er ook andere kinderen zijn, is het van belang dat afspraken helder gemaakt en gecommuniceerd worden.

Van een Management Buy Out (MBO) is sprake indien een onderneming geheel of gedeeltelijk door de eigen manager(s) wordt overgenomen. Bij een Management Buy In (MBI) neemt een manager die niet bij het bedrijf werkzaam is de onderneming geheel of gedeeltelijk over en voert na de overname het management van het bedrijf.

Een MBO of een MBI kunnen een alternatief bieden voor verkoop aan een derde of een familielid. Omdat de persoonlijk kopers van een MBO of MBI geen strategische of financiële voordelen behalen bij de overname en zij eerder grotere risico's lopen, zal de verkoopopbrengst in die gevallen lager zijn. Een MBO of MBI komt daarom veelal pas aan de orde als er geen alternatieven zijn.

De keuze voor één van de verkoopmogelijkheden zal ook bepaald worden door de kijk op de toekomst van het bedrijf. Als de naam, zelfstandigheid, filosofie of vestigingsplaats behouden moeten blijven, zal dat mogelijk een obstakel zijn voor een koper. Ook het stellen van eisen aan de zekerheid voor personeel zal niet altijd mogelijk zijn. Indien dit zwaarwegende punten zijn, zal dat een rol spelen bij de verkoopmogelijkheden.

De verkoper zal zich moeten beraden op de periode na de verkoop. Voor veel ondernemers is dit een groot zwart gat, dat pas onder ogen wordt gezien nadat de transactie is afgerond. Als het doel is te blijven werken binnen de onderneming, zullen daarover afspraken moeten worden gemaakt met de nieuwe eigenaar. De verkoper blijft dan veelal als manager, adviseur of commissaris betrokken. De ervaringen hiermee zijn niet altijd positief. Voor de verkoper is het loslaten van het bedrijf moeilijk. Voor de koper is het verleidelijk terug te blijven vallen op de ervaren verkoper maar lastig als deze hem of haar voor de voeten loopt. In alle gevallen is het aan te bevelen formele afspraken te maken en deze vast te leggen. Het voordeel van een commissarispositie is dat de bevoegdheden en verantwoordelijkheden daarvan statutair bepaald en dus altijd helder zijn.

Als de verkoper grote plannen voor een mooie oude dag heeft, zal bezien moeten worden of de financiële positie hiervoor toereikend is en of deze afhankelijk is van de verkoopopbrengst. Eventueel moet een waardering van het bedrijf en een analyse van de financiële positie van de verkoper worden opgesteld. De uitkomst daarvan kan mede een rol spelen bij het keuzetraject.

De verkopende directeur-eigenaar die in de nabijheid van of zelfs op het bedrijfsterrein woont, zal zich daarop willen beraden. Ook de mogelijke koper kan hier bezwaar tegen hebben. De fysieke nabijheid van de verkoper betekent dikwijls dat deze -soms ongewild- betrokken blijft bij het bedrijf.

De verkoper zal de toekomstplannen veelal willen afstemmen met verschillende betrokkenen. Algemeen moet gesteld worden dat wrijvingen en conflicten kunnen worden voorkomen door anderen tijdig in de afweging te betrekken en te informeren over voorgenomen plannen.

Indien er familieleden in het bedrijf werken, moet overwogen worden wat hun positie zal zijn onder een nieuwe eigenaar. Als deze familieleden geen marktconforme arbeidsvoorwaarden hebben, kan dit consequenties hebben voor de verkoopprijs.

Tijdig nadenken over bedrijfsverkoop en bedrijfsoverdracht over enkele jaren is niet alleen noodzakelijk voor een goed gepland traject, maar ook voor het overzien van de consequenties voor de familie en het bedrijf bij onverhoopt overlijden van de directeur-eigenaar. Juridische voorzorgsmaatregelen zijn aan te bevelen om de zeggenschap over de aandelen na overlijden te regelen. Bijvoorbeeld via een daartoe op te richten stichting. Het bestuur van die stichting zal in de regel bestaan uit personen waarin de eigenaar vertrouwen heeft. De stichting kan tot doel hebben te zorgen voor een goede overdracht van leiding en eigendom van het bedrijf.

De TLN Checklist

Vorbereiden door verkopende ondernemer

- Bepaal keuzemogelijkheden:
wat kan ik doen met het bedrijf?
 - verkoop binnen de familie
 - MBO
 - strategische koper
 - beursgang (op termijn)
 - doorgroeien op eigen kracht
 - fusie of samenwerking
- Ontwikkel visie op mogelijkheden:
wat vind ik belangrijk bij de afweging?
 - behoud naam, zelfstandigheid, filosofie, vestigingsplaats
 - zekerheid voor personeel
 - maximale verkoopsom
 - voortzetting binnen de familie
- Ontwikkel visie op eigen positie na verkoop:
wat wil ik na de verkoop?
 - blijven werken
 - betrokken blijven bij het bedrijf als manager, adviseur of commissaris na overdracht
 - genieten van mijn oude dag
- Wat zijn de financiële vereisten om dat te doen?
 - laten mijn financiële positie en de opbrengst van de verkoop dat toe
 - is een maximale opbrengst noodzakelijk voor mijn toekomstplannen
 - als de woning verbonden is aan het bedrijf, bepaal woonplannen
- Oriënteer u op de fiscale aspecten:
 - fiscale oudedagsreserve (FOR)
 - stakingsaftrek
 - voorkom directe verrekening over de stakingswinst door geruisloze doorschuiving
Pas desgewenst tijdig de juridische structuur van uw onderneming aan.
- Wat vinden anderen van mijn toekomstplannen?
 - partner
 - eventuele medeaandeelhouder(s)
 - kinderen
 - medewerkers
 - klanten
 - bank
- Werken er familieleden in het bedrijf?
 - werken zij op marktconforme voorwaarden
 - wat wordt hun positie na verkoop
 - moet die positie gewaarborgd worden
- Ontwikkel visie op onderneming na verkoop.

- Bepaal tijdstip van (geleidelijke) overgang.
- Ontwikkel visie op opvolger na verkoop.
- Voer globale waardebeoordeling uit.
- Bepaal de huidige financiële positie en consequenties voor verkoopalternatieven.
- Bepaal erfgoedstrategie:
 - bepaal privé gevolgen overlijden
 - bepaal zakelijke gevolgen overlijden
 - bepaal gevolgen van overlijden voor beoogde verkoop van de onderneming

Vorbereiden van familie

- Stel vast welke afspraken en verwachtingen binnen de familie leven.
- Bespreek eventuele mogelijkheden met familieleden.
- Bepaal wie in aanmerking komt voor overname.
- Communiceer besluiten met de betrokkenen en leg deze schriftelijk vast.

Vorbereiden door opvolger

- Bespreek keuzes in eigen kring.
- Bespreek keuzes met adviseurs.
- Bespreek opties met financier.
- Bepaal opvolgingstraject:
 - studie
 - ervaring/stageprogramma intern
 - ervaring/stageprogramma extern
- Doorloop opvolgingstraject.

Vorbereiden onderneming

- Voer interne analyse uit:
 - producten en diensten (portfolio analyse)
 - plaats in de markt
 - groei omzet/winst/marktpositie over afgelopen jaren
 - gevoerde beleid (strategie en uitvoering)
 - communicatie en imago
 - innovatievermogen
 - medewerkers
 - financiële positie
 - en bepaal sterktes en zwaktes
- Voer externe analyse uit:
 - markt
 - concurrenten
 - afnemers
 - distributie
 - macro-ontwikkelingen

- en bepaal kansen en bedreigingen
- Bepaal strategische opties, keuze.
- Bepaal en implementeer de gewenste ondernemingsstructuur.
- Bepaal en implementeer de gewenste organisatiestructuur.
- Formuleer ondernemingsplan.
- Optimaliseer financieringsstructuur.
- Bouw track record op.
- Wikkel claims en procedures af.
- Zorg dat arbeidsvoorwaarden, pensioenafspraken en contracten op orde zijn.
- Bepaal financiële draakvlak van onderneming en ondernemer:
 - salaris
 - dividend
 - pensioen
 - leningen
 - privé kostencomponenten
 - emolumenten
 - waarde
 - niet aan de onderneming ten dienste staande activa
- Bepaal rol en betrokkenheid van adviseurs.
- Bepaal rol en betrokkenheid van financieel adviseurs.
- Splits ondernemingsvermogen en spaarvermogen.
- Splits ondernemingsactiviteiten en overige activiteiten.
- Bepaal of verkoop in delen wenselijk is, bijvoorbeeld verkoop zonder onroerend goed.
- Zonder zonodig ondernemingsonderdelen af (pensioen (BV), onroerend goed).
- Maak financiële analyse van de onderneming:
 - cashflow, investeringen, ontwikkeling werkkapitaal
 - benchmarking
 - verbetermogelijkheden
 - financierbaarheid
 - Voer waardebepaling uit volgens gangbare deugdelijke berekeningsmethoden.
- rechtstreeks of door bemiddelaar
- Bepaal prijsstrategie:
 - prijsdoel
 - vraagprijs
 - bodemprijs
 - onderhandelbare punten
 - onbespreekbare punten
 - bereidheid tot earn out of variabele verkoopprijs
 - bereidheid en noodzaak garanties te stellen
- Bepaal financieringsmogelijkheden:
 - eigen geld, beschikbaar vermogen, hypotheek
 - quasi risicodragend vermogen: borgstellingskrediet of AA-krediet
 - andere achtergestelde leningen
 - risicodragende financiering door (merchant) bank
 - participatiemaatschappijen
 - informal investors
 - familie
 - tante Agaath
 - bancaire, kort en/of lang
 - leasing en factoring
 - earn out
- Voer marktanalyse uit.
- Bepaal mogelijke kopers; longlist, shortlist.
- Bereid due diligence (boekencontrole) voor.
- Stel informatie memorandum op (mede op basis van ondernemingsplan).
- Benader mogelijke gegadigden (zelf of anoniem via een adviseur).
- Leg geheimhouding en verdere voorwaarden vast in een geheimhoudingsverklaring.
- Voer oriënterende gesprekken.
- Informeer gegadigde.
- Voer onderhandelingen.
- Leg overeenkomst op hoofdlijnen vast in een intentieverklaring.
- Laat due diligence onderzoek verrichten.
- Stel contracten op.
- Sluiten van de transactie: het tekenen van de contracten.
- Passeren van de aktes bij de notaris.
- Informeer betrokkenen (voor zover niet al op de hoogte):
 - familie (62% vooraf)
 - sleutelpersonen veelal cruciaal (38% vooraf)
 - OR-voorzitters koper en verkoper: adviesrecht
 - Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa)
 - vakorganisaties (zie ook SER fusiecode)
 - personeel
 - opdrachtgevers, klanten
 - persbericht

Vraag en aanbod

- Bepaal wat op welke wijze wordt overgedragen (aandelen, activa/passiva, volledige, gedeeltelijke of geleidelijke overgang).
- Bepaal de bereidheid mede te financieren.
- Bepaal verkoopstrategie:
 - bepaal kopersprofiel
 - breed of selectief
 - adverteren, gebruik databank, inzet adviseurs
 - anoniem of open