

Corporate Match

Informatie overdracht

Stappenplan

1. De emotionele fase

De fase waarin een balans moet worden gezocht tussen emotionele en zakelijke overwegingen. Hoewel de ondernemer emotioneel wellicht nog niet toe is aan het overdragen van zijn bedrijf, kan het uit zakelijke oogpunt noodzakelijk zijn de zoektocht te beginnen naar een geschikte koper. Zowel de emotionele als de zakelijke overwegingen worden in deze fase geïnventariseerd. Op basis van deze inventarisatie kan een gedegen besluitvorming plaats vinden over de toekomst van het bedrijf. Zakelijke overwegingen kunnen van strategische, persoonlijke, financiële en fiscale aard zijn. Emotionele factoren laten zich niet zo makkelijk rubriceren. Toch zijn ze wel vaak van doorslaggevende aard.

2. De stappenplan fase

De fase waarin - de naam zegt het al - een stappenplan wordt gemaakt om structuur aan te brengen in het complexe proces van de bedrijfsoverdracht. Een goed georganiseerde en gestructureerde onderneming is zonder al te veel problemen te verkopen. Talrijke factoren kunnen echter het overnameproces behoorlijk vertragen, bijvoorbeeld omdat het bedrijf eerst verkoopklaar gemaakt moet worden.

3. De voorbereidende fase

De fase waarin concreet gestart wordt met het verkoopklaar maken van het bedrijf. Vaak is deskundige hulp hierbij gewenst.

4. De selectiefase

De fase waarin een koper voor het bedrijf wordt gezocht.

Checklist

Bedrijfsoverdracht is een belangrijke aangelegenheid, die u zorgvuldig wilt aanpakken. Om het voor u wat overzichtelijker te maken, vindt u hier de voornaamste aandachtspunten op een rijtje.

De voorbereiding

1. Wordt de onderneming na overdracht voortgezet?
2. Blijven eigendom en zeggenschap in de familie?
3. Is er iets geregeld in geval u als huidige eigenaar plotseling wegvalt?
4. Is er een verkoopplan op papier?

De opvolger

1. Bevat uw verkoopplan een profielschets van de koper?
2. Is er in het verkoopplan rekening gehouden met de relatie met andere familieleden?
3. Wordt het personeel tijdig geïnformeerd over de overdracht?
4. Is er een gezamenlijke visie van overdrager en overnemer op de toekomst van de onderneming?

Het verkoopplan

1. Is er een waarderingsmethode voor de onderneming gemaakt?
2. Voorziet het ondernemingsplan in een bepaalde wijze van overdracht:
 - scheiding zeggenschap en eigendom
 - gefaseerde overdracht
 - blijvende betrokkenheid van de overdrager
 - aansprakelijkheidswaarborgen
3. Is de structuur van de onderneming geschikt voor de gewenste wijze van overdracht en financiering?

4. Wordt bij de financiering over de volgende vormen nagedacht:

- financiering door de familie
- financiering door de overdrager
- financiering door de bank
- financiering m.b.v. speciale regelingen

Na de overdracht

- Heeft u als overdrager een goed overzicht van uw financiële situatie voor, tijdens en na de overdracht?
- Heeft u als overdrager voldoende waarborgen voor het veiligstellen van uw vermogen na overdracht?
- Heeft u als overdrager voldoende maatregelen genomen voor uw inkomen na overdracht?

In tien stappen naar een gezonde bedrijfsopvolging

Elk bedrijf is anders. Er bestaat daarom geen standaard aanpak voor bedrijfsoverdracht. Wel zijn er stappen die in elke overdrachtsproces voorkomen, maar de volgorde waarin dat gebeurt, de timing en de inhoudelijke invulling ervan kunnen van geval tot geval verschillen. Het schema hierna kunt u gebruiken als een leidraad voor een stappenplan dat bij uw situatie past. Uiteindelijk komt u tot een plan waarin is vastgelegd wat wanneer moet worden uitgevoerd en door wie.

1. verkoopklaar maken
2. opstellen strategisch plan en zelfanalyse
3. waarderen van de onderneming
4. opstellen van een informatiememorandum
5. inventariseren van de kandidaten
6. benaderen van de kandidaten
7. voeren van de onderhandelingen
8. opstellen van de intentieverklaring
9. gelegenheid geven voor due diligence-onderzoek
10. afronden van de overdracht

De Tien Stappen

1: verkoopklaar maken

De onderneming moet tijdig zodanig gestructureerd worden, dat u bij een verkoop zo flexibel mogelijk kunt opereren met een minimum aan negatieve fiscale consequenties. Hoe misbaar bent u? Hoe sterk is uw tweede echelon? Hoe staat het met uw testament, uw huwelijkse voorwaarden, uw arbeidscontract? Welke voorzieningen voor uw oude dag zijn er? Is de structuur van uw rechtspersoon optimaal? Een kritische analyse van uw persoon, uw stijl en uw relatie met uw vennootschap kan ook heel verhelderend werken.

2: opstellen strategisch plan en zelfanalyse

Een strategisch plan levert het kader voor een verdere ontwikkeling van het bedrijf. Hieruit kan voortvloeien in welke richting een koper voor het bedrijf te vinden is en wat er precies wordt verkocht (vanuit diverse gezichtspunten zal uw bedrijf een heel andere functie hebben). Het strategisch plan is op te stellen aan de hand van enkele vragen. Waar staat het bedrijf? Wat kan het bedrijf (niet)? Waar wil/kan het bedrijf naar toe? Wat zijn bepalende omgevingsfactoren (zoals markt- en technische ontwikkelingen)? Hoe stevig is de interne organisatie (persoonsafhankelijkheid, cultuur)? Ook als u niet verkoopt, verbetert een strategisch plan het inzicht in uw onderneming.

3: waarderen van de onderneming

De kern van de waardering is niet zozeer het vaststellen van de verkoopprijs, maar veel meer het inzicht krijgen in de structurele winstcapaciteit van de onderneming, rekening houdend met toekomstige ontwikkelingen. Het strategisch plan speelt daarom een belangrijke rol bij de waardering. Het vaststellen van de waarde is niet alleen (uitgebreid) rekenwerk, maar vergt ook inzicht in de markt. De waarde van de onderneming is niet de uiteindelijke prijs; daarbij komen ook factoren om de hoek als extra strategische of operationele waarde voor de koper.

De waardering is dus eigenlijk een uitgangspunt. De input is allesbepalend voor een goed resultaat.

4: opstellen van een informatiememorandum

Om potentiële kopers een eerste indruk te geven, wordt er een bedrijfsprofiel of (uitgebreider) informatiememorandum opgesteld. Hierin wordt het bedrijf en de markt doorgelicht. Op basis van dit memorandum kan een potentiële koper besluiten de onderhandeling in te gaan. U kunt dit pakket zelf samenstellen of een beroep doen op een adviseur die gespecialiseerd is in de verkoop van ondernemingen en weet waar potentiële kopers interesse in hebben. Denk niet te licht over deze stap. Enerzijds moet het pakket voldoende informatie bieden over de structurele winstgevendheid van het bedrijf om een koper geïnteresseerd te maken, anderzijds zal al te veel optimisme later worden uitgelegd als het geven van onbetrouwbare informatie. Houd zwakke punten niet verborgen, maar geef aan hoe ze verbeterd kunnen worden. Standaard onderdelen zijn een beschrijving van de activiteiten en de producten, een samenvatting van de jaarrekening en de reden waarom er tot verkoop wordt overgegaan.

5: inventariseren van de kandidaten

Met het inventariseren van kandidaten gaat Corporate Match voor u op zoek naar geschikte kopers voor uw bedrijf. Wij kennen veel bedrijven die in de markt zijn voor uitbreiding van de activiteiten, en anders kennen wij de wegen om deze bedrijven op te sporen. Hoe scherper het bedrijfsprofiel, des te serieuzer de respons. De start is het opstellen van een kopersprofiel, gebaseerd op uw wensen en het strategisch plan van uw onderneming. In deze fase geeft u uw identiteit nog niet prijs; dat hoeft ook niet.

6: benaderen van de kandidaten

Het gaat erom, dat er met een mogelijke koper een strategische discussie plaatsvindt waaruit blijkt of de bedrijven bij elkaar passen en of er synergievoordelen te behalen zijn. Het is van groot belang dat het contact met de potentiële kopers direct op het juiste (directie-)niveau wordt gelegd. Het is nu nog geen tijd om een vraagprijs te noemen. Elk bedrag dat u noemt, gaat later een eigen leven leiden. Geef hooguit indicaties. Primaire doelstelling van een kennismaking is om een goed beeld van elkaar te krijgen om te zien of de bedrijven bij elkaar passen.

7: voeren van de onderhandelingen

Onderhandelen is geen strijd met winnaars en verliezers, maar is een strategische en tactische operatie om tot een win/win-situatie te komen. De prijs is belangrijk, maar het gaat er eerst om, het eens te worden over de strategische voordelen van een overname. Pas daarna is het tijd om dieper de onderhandelingen in te gaan. Geef daarbij zo laat mogelijk exclusiviteit weg; u wilt enige zekerheid dat er overeenstemming te bereiken is op prijs en andere verkoopdoelen. Maak tijdig een keuze wie er onderhandelt (u als ondernemer of de door u ingestelde adviseur? Gezamenlijk?). Hoe gaat er onderhandeld worden? Waar? Bedenk u dat het er hard aan toe kan gaan en u als enige emotioneel bij het proces betrokken bent; dat maakt uw positie kwetsbaar. Vanuit gekwetstheid kunt u in enkele seconden het werk van jaren weggeven. Zorg daarom voor een goede taakverdeling, houdt problemen bespreekbaar en aarzel niet of een plaatsvervanger (ook tijdens het proces) mogelijk tot betere resultaten kan komen.

8: opstellen van de intentieverklaring

Koper en verkoper leggen de hoofdlijnen van de gemaakte afspraken, de ontbindende voorwaarden en de te volgen procedures vast. Adviseurs met ervaring behoeden u hier voor te veel ontbindende voorwaarden of te vrijblijvende formuleringen. De intentieverklaring (of 'letter of intent') kan bijzonder summier zijn of al de status van een uitgebreid voorlopig koopcontract hebben. Zorg er in elk geval voor, dat alle afspraken worden vastgelegd. Het inschakelen van een terzake kundige jurist is in deze fase opportuun.

9: gelegenheid geven voor due diligence-onderzoek

De koper zal er behoefte aan hebben om de gegevens van de verkoper op waarde te toetsen. Dit boeken- en feitenonderzoek wordt doorgaans uitgevoerd door due diligence-specialisten, waaronder accountants en juristen. Als u uw huiswerk hebt gedaan en uw informatievoorziening goed hebt georganiseerd, is dit onderzoek geen halszaak maar eerder

een bevestiging dat u een betrouwbare partner bent. Als u een bindende intentieverklaring hebt en er komen geen rare verrassingen uit het onderzoek, kunt u ervan uitgaan dat de koop doorgaat.

10: afronden van de overdracht

De contracten worden gesloten en het overeengekomen bedrag wordt overgemaakt. Aan deze fase komen, naast de fusie- en overnameadviseurs, ook advocaten en notarissen te pas. Alertheid blijft geboden; doordat er veel partijen zijn, kunnen er lange discussies ontstaan. Het houden van focus is belangrijk, anders worden feitelijk de onderhandelingen opnieuw geopend. Corporate Match heeft de juridische adviseurs die deze materie kennen. Het focus ligt op het completeren van de deal, niet op juridische haarkloverijen. Tot slot: maak een feest van de afronding. Vaak treden tijdens het proces belangentegenstellingen aan het licht; het is nu tijd een eventuele strijdbijl te begraven om, waar dat nodig is, gezamenlijk verder te gaan.

Advies?

Heeft u naar aanleiding van deze informatie vragen over uw eigen situatie? Neemt u dan gerust contact op.

www.corporatematch.nl
info@corporatematch.nl