



Vlaanderen
is ondernemen

Je onderneming klaar voor de overdracht



Voorwoord

Bedrijfsoverdracht! Elke ondernemer wordt er vroeg of laat mee geconfronteerd.

Tijdens het volgende decennium neemt het aantal bedrijven dat in aanmerking komt voor opvolging of overname sterk toe. Ook bedrijfsleiders ontsnappen immers niet aan de vergrijzing van de bevolking.

Tijdig starten met de voorbereiding is de hoogste garantie voor een geslaagde overdracht. Succesvol voor de overdragers, opvolgers, kopers, personeel. Een succesvolle overdracht betekent continuïteit voor je onderneming.

Menselijke, financiële, juridische, fiscale aspecten, ze vergen allemaal je aandacht bij de voorbereiding van het overdrachtsproces. Wat kan je doen om deze overdracht voor te bereiden? Wie kan je daarbij adviseren? Deze brochure geeft je een eerste blik op de problematiek van opvolging en overname.

We belichten mogelijke overdrachtsscenario's en reiken criteria aan die je kunnen helpen bij de juiste scenariokeuze voor je onderneming. Voor opvolger én overnemer vormt accurate informatie over je bedrijf de onontbeerlijke basis om tot een 'juiste' waardebeoordeling te komen. Ook hier reiken we je enkele instrumenten aan.

Tenslotte bieden we je een overzicht van de steunmaatregelen die een financiële tussenkomst bieden voor coaching en advies in de loop van het proces.

Overdracht van een onderneming is een complex proces. Laat je echter niet afschrikken. Begin er tijdig aan en vooral: je staat er niet alleen voor. De begeleiding door specialisten maakt van je overdracht een succes!

Inhoud

VOORWOORD	2
1. VERSCHILLENDE OVERDRACHTSCENARIO'S.....	4
2. EEN KLARE KIJK OP JE ONDERNEMING.....	6
3. CORPORATE GOVERNANCE.....	10
4. MENSELIJKE ASPECTEN BIJ BEDRIJFSOVERDRACHT.....	12
5. FINANCIËLE ASPECTEN BIJ BEDRIJFSOVERDRACHT.....	14
6. JURIDISCHE ASPECTEN BIJ BEDRIJFSOVERDRACHT.....	16
7. FISCALE ASPECTEN BIJ BEDRIJFSOVERDRACHT.....	20
8. ROL VAN DE VERSCHILLENDE ADVISEURS.....	22
9. STEUNMAATREGELEN VOOR COACHING EN ADVIES.....	24
10 TIPS BIJ FAMILIALE OVERDRACHT.....	25
AANBEVOLEN LITERATUUR.....	26

1. Verschillende overdrachtsscenario's

Het is aangewezen dat je niet alleen rekening houdt met je droomformule.

Misschien is het je innigste wens dat één van je kinderen de onderneming voortzet. Maar misschien heeft de onderneming meer kansen op continuïteit in een ander scenario. Dat kan je alleen maar weten als je verschillende overdrachtsscenario's in overweging neemt. Door dit bij aanvang van het overdrachtsproces te doen, vermijd je onnodig tijdverlies achteraf.

Hierna wordt ingegaan op drie mogelijke scenario's om je onderneming over te dragen: familiale opvolging, verkoop van de onderneming, behoud van de familiale controle. Voor de volledigheid vermelden we ook nog fusie en stopzetting. Van elk scenario bestaan er varianten. Een bijzondere variant is het 'ingroeien', waarbij iemand van de familie, een personeelslid of een nieuwe venoot in fasen eigendom en leiding verwerft.

In deze brochure vind je meer uitleg over familiale opvolging, verkoop en familiale controle. De scenario's fusie en stopzetting vallen buiten de doelstelling van deze brochure.

1.1 Familiale opvolging

We spreken over familiale opvolging als de eigendom en leiding van de onderneming volledig worden overgedragen binnen de familie. De nieuwe bedrijfsleider komt uit de familie.

Het Instituut voor het Familiebedrijf (familiebedrijf.be) stelt vier voorwaarden waaraan moet voldaan zijn om een familiale opvolging te overwegen:

- Er zijn bekwame opvolgers.
- De opvolgers zijn gemotiveerd. Zij kiezen met volle overtuiging voor het familiebedrijf.
- Er is een gedeelde eigenaarsvisie.
- De gekozen strategie maakt behoud van het familiaal karakter mogelijk.

1.2 Verkoop

Verkoop van de onderneming betekent dat je volledig afscheid neemt van de onderneming. De koper kan een bekende zijn uit je personeel, klanten, leveranciers of zakenpartners. Maar even goed kan je op zoek gaan naar een koper die je nog niet kent. Je kan zoeken naar een industriële partner waarbij je onderneming past

Familiale opvolging	Verkoop	Familiale controle	Fusie	Stopzetting
Eigendom en leiding blijven binnen de familie	Verkoop aan personeel	Aanstelling van een professionele manager	Samengaan met een andere onderneming	Liquidatie van de onderneming
	Nieuw management koopt zich in	Aanstelling van een interim manager	De familie wordt medeaandeelhouder van de nieuwe onderneming	
	Verkoop aan een industriële partner		Familie neemt deel aan de leiding via management of raad van bestuur	
	Verkoop aan een financiële investeerder			



in zijn bedrijfsactiviteit. Een ander type koper is de financiële investeerder. Deze ziet je onderneming als een investering die hij na enkele jaren van groei of reorganisatie kan doorverkopen.

Enkele voorwaarden om een verkoop te overwegen zijn:

- Er zijn geen bekwame opvolgers.
- Een gedeelde eigenaarsvisie ontbreekt.
- De familiale relaties zijn slecht.
- Er is onvoldoende kapitaal voor groei.
- De concurrentie is zwaar.
- Voor niet-actieve aandeelhouders is er een liquiditeitsprobleem.
- Een verkoop beantwoordt aan de financiële noden/wensen van de overdrager.
- Een kandidaat-koper doet een bod dat niet kan geweigerd worden.

1.3 Behoud van de familiale controle

De familie behoudt de eigendom en stelt een manager aan voor de dagelijkse leiding van het bedrijf. Eventueel kan deze manager een brugfunctie vervullen tot je kinderen klaar zijn om de leiding over te nemen. Het Instituut voor het Familiebedrijf somt een aantal succesfactoren op:

- Een uitstekende professionele manager vinden.
- Een goede samenwerking tussen de manager en de familie en haar leiders.
- Een actieve raad van bestuur die haar rol ten volle speelt.
- Er is een gedeelde eigenaarsvisie.

- De familieleden opvoeden tot verantwoordelijke eigenaars.

Bij de keuze van de geschikte overdrachtsformule zullen emotionele overwegingen zakelijke argumenten doorkruisen. Daarom is het van belang dat je je laat begeleiden.

1.4 Overdracht aan werknemers

Je bedrijf is je levenswerk. Het kan nog heel veel betekenen voor je, maar ook voor de mensen die er werken en de toekomstige generaties. Waarom zou je het in vreemde handen achterlaten? Vijf redenen om het over te laten aan de mensen die het met jou hebben opgebouwd.

1. Je levenswerk wordt voortgezet
2. Je beschermt de jobs die je gecreëerd hebt.
3. Je hoeft niet op zoek naar overnemers.
4. Je garandeert een vlotte transitie.
5. Je kan zelf actief blijven in het bedrijf.

VLAIO ondersteunt begeleidingsinitiatieven bij de opvolging en overdracht van je onderneming.

-> Meer info op vlaio.be/expertisedatabank.

2. Een klare kijk op je onderneming

Je krijgt een goede prijs voor je onderneming als die aantrekkelijk is voor potentiële kopers

Bij de overdracht van je onderneming is het van belang dat je je kennis overbrengt naar diegenen die de onderneming zullen verder zetten, opvolgers of overnemers.

Wil je een goede prijs krijgen voor je onderneming, dan moet ze aantrekkelijk zijn voor de potentiële kopers. Je maakt je onderneming aantrekkelijker door daar waar nodig aanpassingen door te voeren. Aanpassingen zijn mogelijk op velerlei vlakken: management, organisatie, juridisch, financieel, strategisch.

Al deze aanpassingen dragen ertoe bij dat kansen op een succesvolle verderzetting verhoogd worden. Vanzelfsprekend zal dit weerspiegeld worden in de waarde van de onderneming en in de prijs die je uiteindelijk zal ontvangen.

Bij overdracht binnen de familie verhogen op deze manier de continuïteit van de onderneming en dus ook de haalbaarheidskansen voor de potentiële opvolger.

2.1 Informatie verzamelen

Zowel voor een opvolger als voor een overnemer is het van belang dat hij kan beschikken over accurate informatie over de onderneming. Belangrijk is dat deze oefening tijdig wordt aangepakt. Dan heeft de overdrager nog de mogelijkheid om bepaalde beslissingen te nemen en aanpassingen door te voeren, om de waarde van het bedrijf te optimaliseren. Om een eerste stand van zaken op te maken, kan je een beroep doen op verschillende instrumenten.

2.1.1 Overnamescan

De overnamescan, ontwikkeld door Groep Claesen, gaat na in welke mate je bedrijf verkoopklaar is. Het verkopen van je bedrijf is immers een niet alledaagse gebeurtenis waarbij toch het één en ander komt kijken. De overnamescan verschaft je in verschillende domeinen belangrijke informatie en inzichten over je bedrijf. Hiermee kan je aan de slag om je bedrijf overnameklaar te maken. De volgende domeinen komen hierbij aan bod:

- De huidige situatie van de ondernemer
- Het bestuur van de onderneming – leiderschap
- Strategie en beleid
- Financiële aspecten
- Economie en markt
- Fiscale en juridische aspecten
- Potentiële opvolgers/overnemers.

www.overnamescan.be

2.1.2 Corporate Governance scan

Deugdelijk bestuur van het bedrijf en de familie, ook wel corporate governance genoemd, zorgt voor eensgezindheid die een bron van energie zijn en de bedrijfs-overdracht vergemakkelijken.

De corporate governance scan geeft feedback over het corporate governance niveau en de professionalisering van je organisatie. Je krijgt inzicht in je bedrijf en naar de toekomst worden actiegebieden gesignaleerd.

www.voka.be/limburg/governance_scan



2.1.3 Overname kompas

De vragen van het Overname kompas doen je nadenken over hoe het met je bedrijf verder moet wanneer je als ondernemer denkt om op pensioen te gaan. Het is een basis om deze problematiek verder te bespreken, binnen de onderneming maar ook met externen. Het kan ook de basis zijn voor een eerste oriënterend gesprek. Gaandeweg wordt duidelijk waar ondersteuning nodig is om het proces goed aan te pakken. Achtereenvolgens worden volgende aspecten bevroegd:

- Stand van zaken op vlak van de voorbereiding van je bedrijfsoverdracht
- Persoonlijke, financiële, fiscale en juridische aspecten
- Toekomstperspectieven voor de onderneming
- Je onderneming op de markt van over te dragen of te verkopen ondernemingen
- Je rol na de opvolging/overdracht/verkoop
- Contacten met externe adviseurs
- Ondersteuning vanuit de Vlaamse overheid

vlaio.be/overnamekompas

2.1.4 Werknemer wordt overnemer

Is je bedrijf klaar om over te dragen aan werknemers? Doe de scan en ontdek hoe je je bedrijf best voorbereidt. De scan gaat dieper in op vijf vragen:

- Hoe draag ik mijn bedrijf precies over?
- Wat wil ik precies bereiken?
- Wie krijgt welke rol?
- Wie betrek ik op welk moment?
- Hoeveel moet ik vragen en hoe is dat betaalbaar?

www.werknemerwordtovernemer.be

2.1.5 SWOT-analyse

Een SWOT-analyse (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) of analyse van de Sterktes-Zwaktes-Kansen-Bedreigingen bekijkt intern de sterktes en zwaktes en extern de kansen en bedreigingen voor je bedrijf. Je kan het zien als een kritische zelfanalyse waarbij de resultaten van een doorlichting van het bedrijf geplaatst worden tegenover de resultaten van een doorlichting van de omgeving. Er wordt een grondige analyse gemaakt van het bedrijf en de sector. Er wordt gekeken hoe de markt zich ontwikkelt, met oog voor macro-economische vooruitzichten.

De SWOT-analyse schematisch

	Positief	Negatief
Intern	Sterkte	Zwakte
Extern	Kans	Bedreiging

In het kader van een bedrijfsoverdracht is de rol en de positie van de bedrijfsleiding en de eigenaars een bijzonder aandachtspunt.

Een SWOT-analyse leidt tot een antwoord op vier fundamentele vragen:

- Hoe maken we gebruik van sterkte x om in te spelen op kans y?
- Hoe maken we gebruik van sterkte x om bedreiging y af te weren?
- Hoe versterken we zwakte x om in te spelen op kans y?
- Hoe versterken we zwakte x om bedreiging y af te weren?

Op basis hiervan kan vervolgens de strategie worden bepaald. Voor advies hieromtrent kan je beroep doen op de kmo-portefeuille.

Goede strategische keuzes benutten kansen en ontwikkelen sterktes

2.1.6 Ondernemingsplan

De verzamelde informatie – zoals financiële informatie, resultaten van de scans, resultaten van de SWOT-analyse – wordt gebundeld in een ondernemingsplan. Een ondernemingsplan is een strategisch plan dat de visie op de onderneming, het management, de huidige en de te verwachten markt en de huidige en de toekomstige positie van je onderneming in die markt weergeeft.

Je businessplan weerspiegelt je toekomstverwachtingen. Wanneer deze gebaseerd zijn op gedegen onderzoek en betrouwbare informatie schenkt dit vertrouwen aan opvolgers en overnemers en verhoogt dit de geloofwaardigheid van het plan en dus ook de waarde van de onderneming.

Op vlaio.be vind je meer uitleg over het ondernemingsplan. Voor het opmaken van een ondernemingsplan kan je gebruik maken van onze Gids voor het opstellen van een ondernemingsplan.

vlaio.be

2.1.7 Due diligence

Bij de overdracht of verkoop van de onderneming is de juistheid van de informatie belangrijk om tot een juiste inschatting van risico's en kansen te komen. Het opzetten van een due diligence of zorgvuldigheidsonderzoek kan hier een bijdrage leveren.

Zo'n onderzoek wordt uitgevoerd door een derde partij die daartoe de opdracht krijgt.

Meerdere partijen hebben belang bij een due diligence. Meestal gebeurt een due diligence op vraag van een potentiële overnemer maar ook de overlater heeft belang bij een due diligence. Wanneer de overlatende partij de opdracht geeft tot het uitvoeren van een due diligence, spreekt men van een vendor due diligence. De objectieven van een verkoper/overlater voor een due diligence zijn:

- Prijsoptimalisatie door verrassingen te vermijden.
- Een laatste kans om problemen op te lossen.
- Vermijden van toekomstige aansprakelijkheid.

Daarnaast maakt een due diligence alle documenten gestructureerd beschikbaar, erkent ze de kwetsbare punten en vermeldt ze belangrijke punten voor een latere succesvolle integratie van de koper.

Het due diligence-onderzoek is in de loop van de tijd geëvolueerd van een voornamelijk financieel boeken-onderzoek naar een steeds meer op de succesfactoren van een bedrijf gerichte bedrijfsdoorlichting waarbij het toekomstige potentieel een belangrijke rol speelt.

Enkele voorbeelden van te verzamelen en te onderzoeken informatie:

- Vergunningen, contracten, licenties en andere rechten
- Fiscale situatie en risico's
- Pensioenregelingen
- Vastgoedsituatie
- Treasury en risicomanagement

De resultaten van het onderzoek worden in een rapport samengebracht en worden besproken tijdens verdere onderhandelingen.



**Correct risico's
inschatten kan
enkel door juiste
informatie**



3. Corporate governance

Corporate governance is vooral nodig wanneer verschillende familieleden moeten samenwerken of wanneer niet alle eigenaars in het bedrijf werkzaam zijn.

Een sterke, eensgezinde familie heeft een sterke kans op slagen om het management en/of eigendom in handen van de familie te houden. Een sterke familie is echter niet altijd evident en zeker niet naarmate de familie complexer wordt met verschillende generaties. Corporate governance of deugdelijk bestuur is vooral nodig wanneer verschillende familieleden van de nieuwe generatie na de opvolging moeten samenwerken of wanneer het bedrijf eigendom is van de opvolger samen met familieleden die niet in het bedrijf werkzaam zijn.

Door deugdelijk bestuur worden 'machtsspelletjes' binnen de familie vermeden. Governance van het bedrijf en van de familie zorgt voor eensgezindheid. Dat betekent een bron van energie voor het bedrijf en vergemakkelijkt de bedrijfsoverdracht. Zelfs voor de eerste generatie kan het heel wat problemen voor de toekomst vermijden.

Belangrijke componenten van deugdelijk bestuur zijn:

- De spelregels voor de familie: het familiaal charter
- De structuur van de familie: het familieforum.

Het proces van het opstellen van een familiaal charter helpt vaardigheden als communicatie, planning en conflictoplossing te ontwikkelen. Het verplicht de familieleden om over verschillende onderwerpen op een gestructureerde manier na te denken en te overleggen. Voorbeelden kunnen zijn: regels rond de houding van familieleden tegenover het bedrijf, voorwaarden voor tewerkstelling van familieleden, vergoedingspolitiek...

De oprichting van een familieforum, ook wel familiaal raad genoemd, helpt structuur te brengen in de interactie tussen de familieleden. Een familieforum heeft geen juridisch statuut, maar is een communicatieorgaan met spelregels dat helpt tot versterking van de familiale banden.

Meer informatie omtrent deugdelijk bestuur vind je op de website van Guberna, kenniscentrum en netwerk voor bestuurders en ondernemingen, en op de website Code Buysse.

www.guberna.be
codebuysse.com



4. Menselijke aspecten bij bedrijfsoverdracht

ONDERNEMEN IS EEN ZAAK VAN MENSEN

Zeker bij familiebedrijven is de onderneming het levenswerk van één of zelfs meerdere generaties. Menselijke aspecten spelen dus een belangrijke rol bij een bedrijfs-overdracht.

De centrale vraag die we hier beantwoorden luidt:

Hoe creëren we een klimaat zodat de actoren in het bedrijf bereid zijn te veranderen in de aanloop naar de overdracht en zodat het proces na de overdracht goed verloopt?

Aandachtspunten daarbij zijn onder meer:

- relatie ondernemer-bedrijf: identiteit en waarden
- relatie management-bedrijf: strategische focus
- relatie familie-bedrijf: corporate governance
- relatie personeel-bedrijf: sociale innovatie
 - bouwstenen sociale innovatie
 - kenmerken van bestuur die sociale innovatie initiëren
 - proces van implementatie
- omstandigheid: bedrijven worden bij een bedrijfs-overdracht “gedwongen” om te leren omdat de opvolger het vaak anders wil doen
- familiale relaties
- organigram (beslissingsbevoegdheden van sleutelfuncties, leeftijd, kennis van volledig personeelsbestand incl. management)
- leiderschapstijl
- afhankelijkheid van de onderneming, van het persoonlijk netwerk van de ondernemer
- verloningsstructuur personeelsleden, bestuurders en aandeelhouders
- verloop en verzuim
- interne en externe communicatie

Hieronder geven we meer uitleg bij enkele aspecten.

4.1 Familiale relaties

Bij familiebedrijven zijn goede familiale relaties wellicht de belangrijkste succesfactor voor een goede bedrijfsoverdracht. Fundamenten van een goede relatie zijn vertrouwen, respect en optimisme. Een hoge graad van vertrouwen, wederzijds respect tussen de diverse familieleden en optimisme betreffende het familiegebeuren zijn van vitaal belang bij het opbouwen van goede familiale relaties. Corporate governance kan hier ondersteunend werken.

Daarnaast is het noodzakelijk dat de familie over essentiële vaardigheden beschikt zoals open communicatie, goed kunnen luisteren, constructief problemen kunnen oplossen en adequate planning.

4.2 Personeel

Arbeidsrechtelijke aspecten

De belangrijkste verplichtingen die overdrager en overnemer hebben inzake werknemers worden bepaald door cao nr 32 bis.

Vast staat dat al het personeel, verbonden aan het bedrijf, automatisch en onvermijdelijk overgaat naar de overnemer. De complexe situatie dat er verschillen bestaan in arbeidsvoorwaarden vraagt om op termijn zo veel mogelijk te harmoniseren en de arbeidsvoorwaarden zo snel mogelijk op elkaar af te stemmen.

Organigram

Het opmaken van een organigram geeft je meer duidelijkheid over personeelsleden met sleutelfuncties en hun beslissingsbevoegdheden, hun competenties en kennis.



Een detail van het personeelsbestand - inclusief het management - geeft een duidelijk beeld over de leeftijds-piramide, anciënniteit, kennis en competenties. Deze informatie is belangrijk om in kaart te brengen zodat mogelijke knelpunten tijdig aan het licht komen.

Verloningsstructuur

Bij een overdracht is het noodzakelijk dat je de verloningsstructuur in kaart brengt en dat je het verloop en verzuim van het personeel analyseert.

4.3 Bedrijfscultuur

Het is belangrijk om na te gaan welke leiderschapsstijl in het bedrijf leeft. Leiderschapsstijlen kunnen soms diep in de bedrijfscultuur geworteld zijn. Vandaar dat het voor een opvolger noodzakelijk is te weten welke leiderschapsstijl en welke bedrijfscultuur in je bedrijf heersen. Dit bepaalt mee de slaagkansen van de bedrijfsoverdracht.

Ook de houding van de overdrager, de manier waarop hij het bedrijf verlaat, speelt bij familiebedrijven een belangrijke rol. In het boek "Het roer uit handen" van J. Lambrechts en J. Lievens worden de verschillende exitstijlen toegelicht.

4.4 Communicatie

Een opvolging of overname gaat steeds gepaard met ingrijpende veranderingen in de organisatie. Cruciaal voor het welslagen is een duidelijke en open communicatie op de juiste momenten tijdens de overdracht. Zo versterk je de inzet en motivatie van alle betrokkenen. Een goede communicatie bewaart het vertrouwen van de medewerkers, klanten en leveranciers.

Het is belangrijk voor ogen te houden aan wie, wat en wanneer gecommuniceerd moet worden. Afhankelijk van de doelgroep kunnen boodschap, timing en communicatiekanaal verschillen.

Vanuit human resource standpunt is het aan te bevelen de werknemers voldoende in te lichten en voor te bereiden op de komende overdracht. Als de werknemers de redenen van een overdracht begrijpen en het perspectief kunnen kaderen, zullen ze de veranderingen gemakkelijker aanvaarden.

5. Financiële aspecten bij bedrijfsoverdracht

DE HAMVRAAG BIJ ELKE OVERDRACHT VAN EEN ONDERNEMING IS HET PRIJSKAARTJE

Dit is meteen ook de moeilijkst te beantwoorden vraag want de 'waarde' van een onderneming is niet altijd eenduidig kwantitatief te vatten.

De centrale vraag die we hier beantwoorden luidt: Hoe zorgen we er voor dat het bedrijf meer waarde creëert in de aanloop naar de overdracht?

Aandachtspunten daarbij zijn:

- liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit
- terugverdientijd van de berekende waarde
- mogelijkheden om het risicoprofiel van de onderneming te verlagen

5.1 Waardering van de onderneming

Financiële gegevens zoals balans, exploitatierekeningen en begrotingscijfers, samen met een SWOT-analyse, geven je een inzicht in sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen. Hiermee rekening houdend worden de strategische opties vastgelegd en een realistisch businessplan opgemaakt. Ook de due diligence levert nuttige bijkomende informatie. Dit alles maakt het mogelijk een zo goed mogelijke inschatting te maken van de huidige en toekomstige situatie alsook van te verwachten risico's. Deze informatie en de uitgevoerde analyses vormen de bouwstenen voor de waardering van de onderneming.

Waardering is echter geen exacte wetenschap. Het resultaat zal verschillen naargelang het belang dat men hecht aan de volgende componenten:

- **de fundamentele waarde:** gebaseerd op de inkomsten die het bedrijf kan genereren in het bestaande bedrijfsmodel

- **het groeipotentieel:** de waarde van reële nieuwe inkomstenbronnen die nog kunnen aangeboord worden
- **het innovatiepotentieel:** de waarde van toekomstige innovaties.

De waarde van de drie componenten is voor iedereen anders, afhankelijk van de bril waarmee men naar de onderneming kijkt.

5.2 Waarde versus prijs

Hoewel er geen objectieve maatstaven zijn die eenduidig de waarde van een bedrijf kunnen bepalen, kan je wel gebruik maken van bedrijfseconomische methoden en technieken. Dit laat je toe op een zo objectief mogelijke manier een richtinggevende waarde naar voor te schuiven.

De prijs van een onderneming komt tot stand in de onderhandelingen tussen overdragende en overnemende partijen. Waarde en prijs kunnen soms duidelijk verschillen. Diverse factoren, meestal subjectieve, spelen hier een rol: onderhandelingskwaliteiten, hoogdringendheid, veel of weinig gegadigden....

5.3 Factoren die de waarde beïnvloeden

De waarde van het bedrijf kan verhoogd worden door de risico's te verlagen. Voorbeelden van risicofactoren zijn:

- een te grote afhankelijkheid van leveranciers
- een te grote afhankelijkheid van klanten
- een verouderd personeelsbestand
- een beperkte kwaliteit van de interne organisatie
- de slechte spreiding van het productenportfolio
- de bedreiging van substituu-producten
- sterke afhankelijkheid van bepaalde personeelsleden
- ...

5.4 Balansmanagement

Bij een goede voorbereiding is een kritische beschouwing van je balans zeer belangrijk. Door een goed balansmanagement worden niet of minder bedrijfsnoodzakelijke elementen verwijderd. Dit kan invloed hebben op de waarde van de onderneming en dus ook op de financiële haalbaarheid van de bedrijfsoverdracht. Enkele balansposten die voor mogelijke aanpassingen in aanmerking komen:

- **Overtollige cash**
Vaak blijft winst in de onderneming zitten. Het uitkeren van overtollige liquiditeiten maakt een onderneming lichter voor een mogelijke overname.
- **Rekening-courant verhoudingen en privé-financieringen**
Het is aan te raden om de schulden en vorderingen van de huidige bedrijfsleider(s) tijdig aan te zuiveren.
- **Vastgoed in de vennootschap**
Vastgoed kan zwaar wegen op de waarde van de vennootschap. Je kan beslissen om het vastgoed uit de vennootschap te halen en eventueel in een afzonderlijke entiteit onder te brengen.

5.5 Waarderingsmethodes

- **Gecorrigeerd netto actief (statische methode)**
Deze methode is gebaseerd op activa en passiva zoals ze voorkomen in de rekeningen. Wanneer de waarden zoals ze voorkomen op de balans, bijvoorbeeld ten gevolge van versnelde afschrijvingen, niet overeenstemmen met de economische waarde, dienen deze waarden aangepast te worden. Deze methode is statisch en balansgeoriënteerd en er wordt geen rekening gehouden met toekomstige winstcapaciteiten van de onderneming. Ondanks deze tekortkoming wordt deze methode nog dikwijls toegepast.
- **Actualisering van de toekomstige cashflows of discounted cash flow (dynamische methode)**
Deze waarde is gelijk aan de geactualiseerde waarde van de inkomsten die in de toekomst zullen worden gerealiseerd. Inkomsten zijn de gerealiseerde kasstromen ter beschikking van de aandeelhouders. Deze methode geeft bevredigende resultaten. De raming van de toekomstige inkomsten en het bepalen van de discontovoet maken echter dat de technische toepassing van deze methode niet altijd even gemakkelijk is.

- **De goodwill methode**

Deze methode probeert tegemoet te komen aan de nadelen van de statische methode door aan de gecorrigeerde netto actief waarde, de kapitalisatie van de goodwill toe te voegen. Deze bestanddelen zijn niet opgenomen in het boekhoudkundig netto actief van uw onderneming maar kunnen in de toekomst evenwel een waarde creëren voor de onderneming en moeten bijgevolg in rekening gebracht worden. In wezen komt dit neer op de waardering van het 'handelsfonds' (cliënteel, knowhow,...) van de onderneming. Deze goodwill wordt vervolgens gekapitaliseerd over een periode van vijf tot acht jaar.

- **Methode van multiples**

Hier voegt men een multiple op basis van een financieel kengetal (winst, EBIT, EBITDA, netto winst, omzet,...) toe aan het gecorrigeerde netto actief. Deze methode wordt vooral gebruikt voor de waardering van het handelsfonds bij vrije beroepen of bepaalde types van handelsactiviteiten.

Voor een verdere uitwerking van de methodes verwijzen we naar de beschikbare literatuur. Hou vooral voor ogen dat de waardering van een onderneming geen loutere invuloefening is. Kennis van zaken, ervaring en inzicht in de bekomen waarderingen zijn van groot belang om tot een realistische waarde te komen als basis voor verdere onderhandelingen.

OM TOT EEN REALISTISCHE
WAARDE TE KOMEN
ZIJN KENNIS VAN ZAKEN,
ERVARING EN INZICHT
NOODZAKELIJK

6. Juridische aspecten bij bedrijfsoverdracht

Tijdens de voorbereiding van de overdracht is het belangrijk om stil te staan bij de juridische aspecten.

De centrale vraag die we hier beantwoorden luidt:

HOE ZORGEN WE ER VOOR DAT OP JURIDISCH VLAK DE VOORBEREIDING VAN DE OVERDRACHT VOOR ALLE BETROKKENEN TRANSPARANT EN CORRECT VERLOOPT?

Aandachtspunten daarbij zijn onder meer:

- overdracht van aandelen of activa
- juridische structuur
- statuten
- intellectuele eigendom
- vergunningen
- essentiële contracten (bijvoorbeeld: aandeelhoudersovereenkomsten, kritische arbeidsovereenkomsten, belangrijke leveranciers en klanten, huurcontracten, lening- en pandovereenkomsten, ...)
- waarborgen

Hieronder geven we meer uitleg bij enkele aspecten.

6.1 Verkoop van de onderneming

In het kader van de verkoop van een onderneming kan het onderscheid gemaakt worden tussen de asset deal (verkoop van activa en passiva, de handelszaak) en de share deal (de verkoop van aandelen).

6.1.1 De asset deal

De asset deal kan betrekking hebben op

- een algemeenheid: het gehele vermogen, alle activa en passiva van de onderneming
- een bedrijfstak: een geheel dat op technisch en organisatorisch gebied een autonome activiteit uitoefent en op eigen kracht kan werken
- bepaalde activa en passiva van de onderneming.

Op de verkoop van activa en passiva is het gemeen burgerlijk recht van toepassing. Dit impliceert dat

- de over te dragen activa en passiva worden bepaald en gewaardeerd
- bij overdracht van schuldvorderingen, de schulde-naars van de verkoper moeten ingelicht worden
- bij overdracht van schulden, de schuldeisers van de verkoper moeten akkoord gaan met de overdracht
- de medecontractanten moeten instemmen met de overdracht van contracten.

De verkoop kan gebeuren met een onderhandse koop-verkoopovereenkomst. Bij verkoop van een onroerend goed is een notariële tussenkomst vereist. Immateriële activa en vergunningen kunnen bijzondere aandachtspunten vormen.

In geval van verkoop van een algemeenheid of van een bedrijfstak tussen rechtspersonen of van een bedrijfstak door een natuurlijk persoon aan een rechtspersoon kunnen de partijen de verrichting ook onderwerpen aan de vennootschapsrechtelijke methode (art. 770 W. Venn.). De overdracht heeft van rechtswege tot gevolg dat het geheel van de activa en passiva van de overlappende vennootschap wordt overgedragen aan de verkrijgende vennootschap. Dit impliceert de strikte toepassing van de procedure voorzien in de artikelen 760 tot 762 en 764 tot 768 W. Venn.. Een notariële akte is vereist. De schuldeisers kunnen een zekerheidsstelling vragen.

6.1.2 De share deal

De verkoop van aandelen wijzigt niets aan de identiteit van de vennootschap-rechtspersoon, noch aan het vennootschapsvermogen. Ten aanzien van derden zijn er derhalve geen veranderingen vermits bestaande schuld-vorderingen, schulden, contracten in principe gewoon blijven doorlopen.

Uiteraard moet rekening gehouden worden met bepaalde clausules in contracten en met overdrachtsbeperkingen eigen aan de soort vennootschap of nog in de statuten of in de aandeelhoudersovereenkomsten voorzien.

Een verkoop van aandelen heeft niet steeds betrekking op alle aandelen van de onderneming. Het aantal

aandelen dat verkocht wordt en de rechten eraan verbonden, zijn bepalend voor de controle die de nieuwe aandeelhouder/overnemer verwerft.

6.1.3 Het overnamecontract

De verkoop van een onderneming moet vastgelegd worden in een contract. Naast de elementen die in iedere overeenkomst moeten voorkomen, zoals de contracterende partijen e.d., bevat een overnamecontract een aantal essentiële punten.

- **Het voorwerp**

Het is belangrijk om het voorwerp van de overname duidelijk te omschrijven. De bestanddelen van de overdracht kunnen immers van geval tot geval verschillen. Zo is het aangewezen om bij de overdracht van een handelsfonds te definiëren welke vermogensbestanddelen precies in de overdracht begrepen zijn.

- **De prijs**

De verkoopprijs kan vast zijn maar kan ook een variabel deel bevatten, waardoor de prijs afhankelijk wordt van een aantal parameters. In ieder geval moet de prijs bepaalbaar zijn. Bij overnames waar de verkoper nog verder betrokken blijft bij het management, wordt vaak gebruik gemaakt van een earn-out vergoeding, waardoor een deel van de prijs afhankelijk wordt van de toekomstige bedrijfsresultaten.

- **De datum van de eigendomsoverdracht**

De datum van eigendomsoverdracht valt niet altijd samen met die van de ondertekening van het contract. De overnameovereenkomst wordt ook vaak gesloten onder de opschortende voorwaarde van het verkrijgen van een financiering. De eigendom gaat dan pas over als de opschortende voorwaarde vervuld is.

- **Verklaringen en waarborgen**

Verklaringen en waarborgen zijn vooral relevant bij de overname van aandelen omdat er bij overname van activa doorgaans minder verborgen risico's zijn.

De overdrager moet verklaringen en waarborgen kunnen geven over bijvoorbeeld het eigendomsrecht, over de aandelen en de vrije overdracht ervan, kritische contracten, hangende geschillen, lopende rechtszaken, uitstaande schulden, correctheid van de boekhoudkundige stukken, voldoen aan alle wettelijke verplichtingen,...

De contracterende partijen bepalen de omvang en de duur van de aansprakelijkheid van de verkoper bij inbreuken. Meestal wordt een percentage van de verkoopprijs als maximum genomen en wordt ook een minimumdrempel afgesproken waaronder geen schadevergoeding verschuldigd is.

De waarborg tot schadeloosstelling door de verkoper kan verschillende vormen aannemen. Ze kan bijvoorbeeld gegeven worden in de vorm van een bankgarantie. Een andere mogelijkheid is de escrow account, waarbij de koper een deel van de verkoopprijs op een aparte rekening stort. Dat deel wordt pas vrijgegeven als de waarborgtermijn verstreken is. De koper kan ook een bankgarantie geven voor de betaling van een deel van de verkoopprijs op een later tijdstip.

- **Het niet-concurrentiebeding**

Een uitgeschreven niet-concurrentiebeding regelt het verbod voor de verkoper om, rechtstreeks of onrechtstreeks, binnen een bepaald gebied en gedurende een bepaalde periode, activiteiten uit te oefenen die zouden concurrerend zijn met die van de overnemer. Soms wordt dit beding gekoppeld aan een verbod op afwijking van personeel.

6.2 Familiale opvolging

Bij overdracht van de familiale onderneming is het belangrijk om eerst stil te staan bij een aantal essentiële vragen:

- Zijn er meerdere kinderen? Wie van hen is bekwaam en wil het familiebedrijf verder zetten? Is een familiecharter nodig?
- Wil de overdrager een vergoeding ontvangen?
- Wenst de overdrager nog verder de controle te behouden?

Het antwoord op die vragen is immers bepalend voor de juiste keuze van overdrachtstechniek. De onderneming kan aan de volgende generatie worden overgedragen door schenking of door verkoop. De onderneming kan ook overgaan door overlijden.

6.2.1 De schenking

De schenking is een veel gebruikte techniek om de familiale onderneming over te dragen aan de volgende generatie.

Er bestaan verschillende vormen van schenking:

- **De handgift en bankgift**

De handgift is een vormvrije schenking waarbij de materiële overdracht van het geschonken goed cruciaal is. Enkel lichamelijke roerende goederen kunnen het voorwerp uitmaken van een handgift.

De afschaffing van de effecten aan toonder maakt deze techniek minder toepasbaar. Strikt juridisch is het niet nodig om de handgift schriftelijk vast te leggen, maar in de praktijk is dit aangewezen om latere discussies te vermijden en de juiste datum van de schenking te kunnen aantonen.

Effecten op een effectenrekening kunnen overgedragen worden door een bankgift, waardoor de effecten worden overgeschreven naar de rekening van de begiftigde. Uit afzonderlijke documenten zal de wil om te schenken moeten blijken. Aan de hand- of bankgift kunnen bepaalde modaliteiten gekoppeld worden, die in een afzonderlijk document dienen opgenomen. Voorbehoud van vruchtgebruik is bij een handgift evenwel uitgesloten.

- **De schenking via notariële akte**

Een schenking gebeurt meestal met tussenkomst van een notaris. De tussenkomst van een notaris is verplicht bij schenking van onroerende goederen en bij bedrijfsschenking.

Bij een notariële schenking is, behoudens vrijstelling, schenkbelasting verschuldigd. De schenkbelasting is, net als de erfbelasting, een bevoegdheid van de gewesten en opgenomen in de Vlaamse Codex Fiscaliteit (VCF).

- **Reserve en beschikbaar deel**

De wetgever heeft de langstlevende echtgenoot en de kinderen een speciale bescherming willen bieden als het op erven aankomt. Hoe dan ook moet een minimaal deel van de erfenis voor hen voorbehouden worden. Dit minimaal deel noemt men de "reserve". Iedere persoon die aan successieplanning wil doen - door bijvoorbeeld te schenken of een testament op te stellen - moet rekening houden met de reserve van zijn kinderen en zijn echtgenoot. Men schenkt of stelt dus best een testament op ten belope van het vrije of "beschikbaar" deel.

De reservataire erfgenamen zijn: de langstlevende echtgenoot en de kinderen (of klein- of achterkleinkinderen indien het kind zelf overleden is of de erfenis verworpen heeft).

6.2.2 De verkoop binnen de familie

De onderneming kan ook verkocht worden aan een of meerdere kinderen. Door verkoop worden problemen van erfrechtelijke aard vermeden.

Het is belangrijk dat de verkoop gebeurt tegen een realistische verkoopprijs. Vaak wordt tegen een té lage prijs verkocht om de opvolger te bevoordelen. In dit geval kan de verkoop als vermomde schenking gekwalificeerd worden zodat de erfrechtelijke regels toch van toepassing worden.

Soms dringt de verkoop zich op uit financiële noodzaak, om in het levensonderhoud van de overdrager te voorzien.

Een nadeel van de verkoop is dat de successiedruk blijft bestaan vermits de verkoopprijs in het vermogen van de ouders terechtkomt. De financiering van de verkoop kan voor de opvolger tevens een probleem vormen.

7. Fiscale aspecten bij bedrijfsoverdracht

Het is van groot belang om vooraf de fiscale gevolgen van de overdrachtstechniek goed in te schatten. Het advies van een expert is geen overbodige luxe.

BRENG PER OVERDRACHTSSCENARIO ALLE FISCALE GEVOLGEN IN KAART

Aandachtspunten daarbij zijn onder meer:

- successieplanning
- gevolgen met betrekking tot btw, registratiebelasting, directe belastingen

Hieronder geven we meer uitleg bij enkele aspecten.

7.1 Asset deal of share deal

Deze vormen van overdracht hebben verschillende fiscale gevolgen voor zowel de overdrager als de overnemer.

Een share deal is fiscaal voordeliger voor de overdrager, terwijl de asset deal gunstiger is voor de overnemer. De fiscale voor- en nadelen zullen in de onderhandelingen over de verkoop een belangrijke rol spelen. Vandaar dat het belangrijk is om verder advies aan een fiscalist te vragen.

7.2 Fiscale certificaten

Bij de overdracht van een handelsfonds, in eigendom of in vruchtgebruik, is de overnemer hoofdelijk aansprakelijk voor de sociale en fiscale schulden van de overdrager tenzij de overdrager over de nodige certificaten beschikt. Bovendien is de overdracht enkel tegenstelbaar aan de overheid mits het naleven van een meldingsplicht.

Noodzakelijke certificaten:

- Certificaat btw
- Certificaat directe belastingen

- Certificaat rsz
- Certificaat sociale verzekeringskas.

7.3 Schenking van onroerende goederen

Het tarief van de schenkbelasting voor onroerende goederen wordt bepaald door een dubbel progressievoorbehoud: zowel de band die de schenker heeft met de begiftigde, als de grootte van de schenking bepalen het tarief.

De schenking van bouwgronden en de schenking van gebouwen onderworpen aan een energetische renovatie of gebouwen met conformiteitsattest die verhuurd worden, worden mits voldaan aan enkele voorwaarden, aan een specifiek tarief onderworpen.

7.4 Schenking van roerende goederen

In tegenstelling met de schenking van onroerende goederen, is de schenking van roerende goederen onderhevig aan vlakke tarieven, ongeacht de waarde van het geschonken goed. Het progressievoorbehoud geldt hier niet.

De schenkbelasting wordt steeds berekend op de verkoopwaarde van het geschonken goed. Deze waarde moet waarheidsgetrouw opgegeven worden in de schenkingsakte. Is dit niet het geval, dan kan dit aanleiding geven tot een belastingverhoging.

Voor de waardering van blote eigendom en vruchtgebruik gelden bijzondere, wettelijk vastgelegde, forfaitaire regels. Het betalen van schenkbelasting brengt mee dat bij later overlijden geen erfbelasting meer verschuldigd is op die goederen.

Schenking van onroerende goederen

Schijf in euro	In rechte lijn en tussen partners
0,01 - 150.000	3 %
150.000,01 - 250.000	9 %
250.000,01 - 450.000	18 %
boven 450.000	27 %

Schijf in euro	Tussen alle andere personen
0,01 - 150.000	10 %
150.000,01 - 250.000	20 %
250.000,01 - 450.000	30 %
boven 450.000	40 %

Schenking van roerende goederen

In rechte lijn en tussen partners	Tussen alle andere personen
3 %	7 %

7.5 Schenking van familiale ondernemingen en vennootschappen

Om bedrijfsleiders aan te moedigen om tijdig hun opvolging te regelen, bestaat er een volledige vrijstelling van schenkbelasting voor het schenken van een familiale onderneming of vennootschap. De erfgenaam moet dus 0% erfbelasting betalen. Mocht een bedrijfsleider overlijden voor hij kan schenken, dan bestaat er een verlaagd tarief in erfbelasting.

De vrijstelling van schenkbelasting op de overdracht van een familiebedrijf geldt zowel voor eenmanszaken als voor vennootschappen. Het is wel vereist dat het om een nijverheids-, handels-, ambachts- of landbouwactiviteit, of een vrij beroep gaat. Management- en patrimoniumvennootschap kunnen van die gunstige regeling bijgevolg geen gebruik maken. Holdingvennootschappen kunnen onder bepaalde voorwaarden als familiale vennootschap kwalificeren.

Voorwaarden te vervullen na de schenking

Na de schenking moeten gedurende een periode van 3 jaar een aantal voorwaarden vervuld blijven.

Voor een familiale onderneming:

- De activiteit moet gedurende drie jaar zonder onderbreking worden voortgezet.
- De vrijgestelde onroerende goederen van de onderneming die werden overgedragen, mogen niet hoofdzakelijk als woning worden gebruikt.

Voor een familiale vennootschap:

- De activiteit moet gedurende drie jaar ononderbroken behouden blijven en de vennootschap moet elk boekjaar een jaarrekening opmaken en neerleggen

- De vennootschap mag geen vennootschap zonder reële economische activiteit worden.
- Het kapitaal van de familiale vennootschap mag niet dalen door uitkeringen of terugbetalingen. Mocht dit toch het geval zijn, zullen deze uitkeringen of terugbetalingen belast worden aan de normale tarieven.
- De vennootschap moet haar maatschappelijke zetel binnen de Europese Economische Ruimte (EER) behouden.

De Vlaamse Belastingdienst zal na verloop van 3 jaar nagaan of aan alle voorwaarden wel degelijk was voldaan. Als de begiftigde zelf vaststelt dat niet langer voldaan is aan de voorwaarden, kan hij dit zelf melden aan de Vlaamse Belastingdienst. Dan vervalt de vrijstelling en worden de normale tarieven toegepast.

7.6 De erfbelasting

De onderneming kan overgaan op de volgende generatie door het (plots) overlijden van de ondernemer/erflater. In dit geval moeten de erfgenamen erfbelasting betalen.

Normale erfbelasting

In Vlaanderen bedraagt de erfbelasting bij vererving in rechte lijn of tussen partners:

Schijf erfdeel in euro	Tarief
0 tot 50.000	3%
50.000 tot 250.000	9%
boven de 250.000	27%

Roerende en onroerende goederen worden daarbij afzonderlijk belast.

Bij vererving tussen andere familieleden bedraagt de erfbelasting:

Schijf erfdeel in euro	Broers & zussen	Ooms, tantes, neven, nichten
0,01 tot 35.000	25%	25%
35.000 tot 75.000	30%	45%
Meer dan 75.000	55%	

Gunstarief familiebedrijven

Om de continuïteit van familiebedrijven, en de daarmee gepaard gaande tewerkstelling, niet in gevaar te brengen door hoge erfbelasting en/of een gebrek aan een goed voorbereide opvolging (door geen of een te late overdracht van de benodigde ervaring, knowhow en contacten) werd voor familiebedrijven een gunstregime in de erfbelasting ingevoerd.

Sinds 01/01/2012 is de vererving van familiebedrijven in Vlaanderen onderworpen aan een vlak tarief in de

erfbelasting van 3% of 7%. Om in aanmerking te komen voor het gunstregime, moet de erfgenaam verwant zijn met de erflater.

In rechte lijn, tussen partners	In de andere gevallen
3 %	7 %

De erfbelasting is van toepassing op de nettowaarde van de verkrijging van de volle eigendom, de naakte eigendom of het vruchtgebruik ervan.

8. Rol van de verschillende adviseurs

Je doet er goed aan om je te laten bijstaan door een adviseur. Deze adviseur is in staat om je persoonlijke en zakelijke belangen te onderscheiden, en bij de overdracht binnen de familie ook rekening te houden met de familiale factoren. De brochure Werken met kmo-adviseurs (te downloaden op vlaio.be) kan je helpen bij het opbouwen van een zinvolle en effectieve samenwerking met een externe adviseur.

Overnamebemiddelaar

Een professionele overnamebemiddelaar begeleidt de ondernemer bij de verkoop van zijn bedrijf. Hij evalueert verschillende mogelijkheden, stelt een verkoopdossier op, zoekt kandidaat-overnemers, informeert en onderhandelt met hen en legt de gemaakte afspraken vast in contracten.

Accountant/boekhouder/bedrijfsrevisor/fiscalist

Kan je helpen met het verzamelen van financiële informatie over je bedrijf. In veel gevallen wordt hier de basis gelegd voor het opstellen van een overdrachtsplan gekoppeld aan een tijdschema. In dit stappenplan worden de belangrijkste vragen met betrekking tot het overdragen van een bedrijf besproken en beantwoord. Deze adviseurs staan je ook bij voor de fiscale afwikkelingen van de bedrijfsoverdracht. Tevens geven zij de richtlijnen voor een waardebeoordeling.

Notaris

Voor erfrecht en familierecht kan je je laten bijstaan

door de notaris voor het inventariseren van de zakelijke en privé situatie. Tevens kan de notaris worden ingeschakeld bij het opstellen van geheimhoudingsverklaringen, intentieverklaringen, overdrachtsovereenkomsten, oprichting van een vennootschap...

Jurist

Een jurist zoekt de contractuele verplichtingen uit (personeel, huur pand, leveranciers afspraken, octrooien, patenten en dergelijke). Hij speelt een rol in de fase waarin de juridische aspecten van de bedrijfsoverdracht worden nagegaan en stelt een geheimhoudingsverklaring, intentieverklaring en verkoopcontract op.

Bankier

Een bankspecialist kan je helpen bij het financieren van de overdracht. Hij adviseert ook over een optimale herinvestering of belegging van de, uit de overdracht, vrijgekomen gelden.

Coach

Een ervaren coach geeft individuele begeleiding in het maken van fundamentele keuzes. Hij legt niet noodzakelijk pasklare antwoorden op tafel maar hij stelt de ondernemer de juiste vragen waardoor die tot een genuanceerd inzicht van de situatie komt. De coach helpt bij het formuleren van persoonlijke doelen en het afwegen van de mogelijkheden. Hij bewaakt het denkproces en kan je zondig doorverwijzen naar de juiste specialisten.

Mediator/conflictbemiddelaar

Het kan wel eens voorkomen dat tijdens het proces van overdracht van het familiebedrijf conflicten ontstaan. Op het moment dat deze conflicten onoplosbaar lijken of dat je in een impasse geraakt, kan een derde – een zogenaamde mediator of conflictbemiddelaar – een oplossing bieden.

Family business adviseur

Er bestaan deskundigen die gespecialiseerd zijn in de typische problematiek van familiebedrijven. Zij kunnen de emotionele aspecten van de bedrijfsoverdracht helpen kanaliseren. De familieadviseur bewaakt vaak het gehele traject van de bedrijfsoverdracht en schakelt indien nodig, in overleg met de opdrachtgevers, bijkomende specialisten in.

Organisatiedeskundige en HRM-adviseur

Deze specialist geeft inzicht in de aspecten van organisatie- en personeelsbeleid die een invloed hebben op de waarde en de overdraagbaarheid van de onderneming. Hij richt zich op het verhogen van de inzetbaarheid van medewerkers en de professionalisering van leidinggevenden. Hij adviseert de onderneming over het vergroten van de werklust en het voorkomen of verlagen van te hoge werkdruk en ziekteverzuim.

Ondernemingsorganisaties

De ondernemingsorganisaties zijn door hun lokale werking goed geplaatst om je in contact te brengen met collega-ondernemers en gespecialiseerde dienstverleners. Zij organiseren ook vaak infosessies en netwerkactiviteiten over het thema opvolging en overname.

BEL VLAIO GRATIS 0800 20 555



9. Steunmaatregelen voor coaching en advies

Tijdens het opvolgingsproces kan je beroep doen op financiële ondersteuning

- voor coaching bij de voorbereiding van de bedrijfs-overdracht
- voor advies bij overname
- voor advies over een overdrachtsplan.

9.1. Subsidie voor coaching bij de voorbereiding van de bedrijfsoverdracht

De coach geeft individuele begeleiding bij het maken van fundamentele keuzes. Hij is geen kennisleverancier maar doet je, door de juiste vragen te stellen, tot genuanceerde inzichten komen over je situatie. De coach helpt in het formuleren van persoonlijke doelen en in het afwegen van alternatieve handelwijzen.

9.2. Subsidie voor advies bij bedrijfsoverdracht

Voor kleine adviezen over de bedrijfsoverdracht kan je via de kmo-portefeuille subsidie bekomen. Het advies kan betrekking hebben op alle mogelijke aspecten van bedrijfsoverdracht zoals: mogelijkheden om het risicoprofiel van de onderneming te verlagen, waarde-bepaling met het oog op de overdracht van aandelen of activa, advies over de juridische structuur, successie-planning of communicatie.

De dienstverlener moet advies geven, gepersonaliseerd en op jouw maat.

Het advies bestaat uit:

- de analyse van de probleemstelling
- het advies met aanbevelingen
- een stappenplan voor implementatie van het advies eventueel aangevuld met begeleiding van de uitvoering van het implementatieplan.

9.3. Subsidie voor advies over een overdrachtsplan

Je kan via de kmo-portefeuille subsidie krijgen voor het opmaken van een overdrachtsplan.

Het overdrachtsplan bevat een analyse, een advies over het te kiezen overdrachtsscenario en een implementatieplan. Dit implementatieplan bekijkt de bedrijfsoverdracht vanuit vier invalshoeken, namelijk:

- de menselijke aspecten
- de financiële aspecten
- de juridische aspecten
- de fiscale aspecten.

De begeleiding bij de implementatie van het advies wordt ook betaald. Op www.vlaio.be vind je meer uitleg over het overdrachtsplan.

Omvang steun

- Kleine onderneming: De tussenkomst bedraagt 30%, van de kosten die door de coach worden aangerekend, met een maximale tussenkomst van € 7.500
- Middelgrote onderneming: De tussenkomst bedraagt 20%, van de kosten die door de coach worden aangerekend, met een maximale tussenkomst van € 7.500

vlaio.be/kmo-portefeuille

10 tips bij familiale overdracht

Antwerp Management School voerde met steun van VLAIO een onderzoek uit naar de succesfactoren bij familiale overdracht. Hieruit werden tien tips gedistilleerd.

1. NEEM DE TIJD

Het ganse traject neemt toch makkelijk vijf tot tien jaar in beslag. Stippel dus tijdig een opvolgingstraject uit met aandacht voor de voorbereiding, de opvolging en de post-opvolging.

2. STEL EEN DOORDACHT STAPPENPLAN OP

Werk met een goed doordacht stappenplan, waarbij een tijdslijn wordt uitgetekend en waarbij de verschillende stappen worden ingepland. Beide generaties spreken af wanneer welke verantwoordelijkheden worden overgedragen zodat dit goed kan verlopen. De nieuwe generatie kan zich hierop voorbereiden en de nodige vorming doorlopen. De vorige generatie kan stapsgewijs de taken doorgeven. Dit geeft stabiliteit voor het bedrijf, het personeel en ook voor de familieleden.

Een goed uitgewerkt stappenplan vind je in de brochure "Stappenplan bedrijfsoverdracht" (zie vlaio.be)

3. WERK EEN STRATEGISCH PLAN UIT

Maak een grondige analyse van de markt, de klanten, de leveranciers, het personeel en andere stakeholders. Detecteer de sterkten en zwakten en de risico's en nieuwe mogelijkheden voor de toekomst van het bedrijf. Hierop zal je focussen om verder te groeien en te bloeien.

4. TEKEN FINANCIËLE & JURIDISCHE STRUCTUUR UIT

Besteed voldoende aandacht aan de financiële en de juridisch-fiscale aspecten bij de overdracht van het familiebedrijf. Het finale doel moet duidelijk gedefinieerd zijn en de techniek moet in functie staan van het resultaat en niet omgekeerd.

5. BETREK DE KINDEREN

Betrek de kinderen reeds op jonge leeftijd bij de werking van het familiebedrijf. In heel wat familiebedrijven maken kinderen via vakantiejobs en opendeurdagen kennis met het bedrijf. Zo raken ze meer vertrouwd met het reilen en zeilen van het familiebedrijf en kan de aantrekkingskracht tot het bedrijf langzaam rijpen.

6. VOER CORPORATE GOVERNANCE IN

Voorzie gepaste governance structuren. Een goed werkende raad van bestuur en eventueel een raad van advies met een of meerdere externen, die regelmatig samenkomt met een duidelijke agenda en waarbij de raadsleden voldoende tijd spenderen aan de voorbereiding en opvolging van de vergaderingen. Inzake governance is de Code Buysse een zeer goede leidraad voor familiebedrijven. Je vindt ze op codebuysse.com. De Code Buysse raadt aan dat de voorzitter van de raad van bestuur bij voorkeur een andere persoon is dan de persoon die het dagelijks bestuur van het familiebedrijf waarneemt.

7. STIMULEER TALENT VOOR ONDERNEMERSCHAP

Ontwikkel ondernemingstalent binnen de familie en het familiebedrijf: zowel bij de potentiële opvolgers in de familie als bij medewerkers en het teammanagement. Het ondernemerschap is noodzakelijk voor de gezonde continuïteit van het bedrijf. Zij zal er ook voor zorgen dat de volgende generatie eventueel andere bedrijfsinitiatieven start en zo zijn carrière uitbouwt. Ook voor medewerkers is dit ondernemingstalent belangrijk.

8. SCHAKEL EXTERNE BEGELEIDERS IN

Professioneel advies en een goede externe begeleiding van het opvolgingsproces zijn geen overbodige luxe. Specialisten kan je zoeken met de hulp van de accountant, de bedrijfsrevisor, de advocaat of de notaris of via collega bedrijfsleiders. Zij moeten met kennis van zaken het geheel begeleiden. Hiervoor hebben zij een goede introductie en heel wat informatie en gegevens nodig

van de vaste medewerkers die in het bedrijf aanwezig zijn.

9. VERDEEL LEIDING EN EIGENDOM GOED

Gepaste overdracht van de leiding: wie neemt beslissingen inzake de dagelijkse leiding?

Correcte regeling van de eigendom is noodzakelijk. Ook de overdracht van eigendom kan conflicten veroorza-

ken. Zorg voor een gezond evenwicht tussen en een gelijkwaardige behandeling van de kinderen, een gepaste verdeling van de zeggenschap en de bestuurbaarheid.

10. COMMUNICEER HELDER

Zorg voor een duidelijke en transparante communicatie en goede afspraken. Problemen voorkomen is beter dan genezen. Ook naar medewerkers, klanten, leveranciers, overheden en externen.

Aanbevolen literatuur

- Uw zaak verkopen, overlaten of stopzetten. Fiscaal-juridisch handboek over alle aspecten van een bedrijfsoverdracht.
Studiediensten UNIZO, Zenito, ADMB, AMS en KBC, 2014, Integraal en Nik Nak
- Uw bedrijf optimaal verkopen. Wat u vandaag al moet weten, ook als u nog geen concrete verkoopplannen heeft.
Eric Metsers en Bruno Bosh, 2014, Indicator nv
- Bedrijfsopvolging en bedrijfsovername, Handboek voor zelfstandigen, bedrijfsleiders en vrije beroepers
Integraal vzw, 2012, Minerva
- Van ondernemer tot overnemer, Uw overnameproces in 8 stappen
Patrick Belpaire en Sarah Keymolen, 2010, Voka - Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen
- Uw bedrijf optimaal verkopen, In 12 stappen van voorbereiding, over waardering, tot overdracht
Roger Tiest en Eddy Claesen, 2012, Intersentia
- Opvolging in het familiebedrijf, De vijf essentiële vragen
Jozef Lievens en Johan Lambrecht, 2010, Roularta Books

© 2022, Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO), Koning Albert II-laan, 35, bus 12, 1030 Brussel. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of enig andere manier, zonder de schriftelijke toestemming.

V.U. Mark Andries
Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO),
Koning Albert II-laan, 35, bus 12, 1030 Brussel.
info@vlaio.be - www.vlaio.be
Bel ons gratis op 0800 20 555

D/2022/3241/296

Disclaimer:

Deze uitgave kadert binnen het verlenen van eerstelijnsadvies aan kmo's, dat behoort tot de opdracht van VLAIO. De verstrekte informatie is enkel bedoeld als een eerste algemene toelichting, die de behandelde materie enkel wil situeren in grote lijnen, zonder volledigheid noch juridische precisie na te streven. De voorbeelden en illustraties gebruikt in deze uitgave zijn fictief en enige gelijkenis met bestaande personen en bedrijven berust op louter toeval. Aan deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend. VLAIO streeft de grootst mogelijke zorg na bij het inwinnen en verspreiden van informatie. VLAIO kan niet aansprakelijk worden gesteld voor enige schade die rechtsreeks of onrechtstreeks zou voortvloeien uit de acties die op basis van de gegevens uit deze uitgave worden ondernomen.

Fotografie door Michael De Lausnay in opdracht van VLAIO, 2019

VLAIO

Koning Albert II-laan 35 bus 12
1030 Brussel

www.vlaio.be



Download of bestel deze
brochure