



**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 beste garantie voor een geslaagde overdracht. 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 toont je de weg naar een vlotte bedrijfsoverdracht.

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

Ten slotte 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

<b>VOORWOORD .....</b>	<b>2</b>
<b>1. VERSCHILLENDE OVERDRACHTSSCENARIO'S.....</b>	<b>3</b>
<b>2. EEN KLARE KIJK OP JE ONDERNEMING.....</b>	<b>5</b>
<b>3. CORPORATE GOVERNANCE.....</b>	<b>7</b>
<b>4. MENSELIJKE ASPECTEN BIJ BEDRIJFSOVERDRACHT.....</b>	<b>8</b>
<b>5. FINANCIËLE ASPECTEN BIJ BEDRIJFSOVERDRACHT.....</b>	<b>10</b>
<b>6. JURIDISCHE ASPECTEN BIJ BEDRIJFSOVERDRACHT.....</b>	<b>12</b>
<b>7. FISCALE ASPECTEN BIJ BEDRIJFSOVERDRACHT.....</b>	<b>16</b>
<b>8. ROL VAN DE VERSCHILLENDE ADVISEURS.....</b>	<b>18</b>
<b>9. STEUNMAATREGELEN VOOR COACHING EN ADVIES.....</b>	<b>20</b>
<b>10 TIPS BIJ FAMILIALE OVERDRACHT.....</b>	<b>21</b>

# 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 en 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 scope van deze brochure.

## 1.1 Familiale opvolging

We spreken over familiale opvolging als de eigendom en leiding van de onderneming volledig worden overgedra-

gen 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:

1. Er zijn bekwame opvolgers.
2. De opvolgers zijn gemotiveerd. Zij kiezen met volle overtuiging voor het familiebedrijf.
3. Er is een gedeelde eigenaarsvisie.
4. 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 evengoed kan je op zoek gaan naar een koper die je nog niet kent. Je kan zoeken naar een industriële partner waarbij je onderneming past 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.

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			

- 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 raad van bestuur die haar rol ten volle speelt
- een gedeelde eigenaarsvisie
- de familieleden opvoeden tot verantwoordelijke eigenaars

Bij de keuze van de geschikte overdrachtsformule zullen emotionele overwegingen en zakelijke argumenten elkaar 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](http://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 verderzetten.

Wil je een goede prijs krijgen voor je onderneming, dan moet ze aantrekkelijk zijn voor de potentiële kopers. Je maakt je onderneming aantrekkelijker door 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.

Ook bij overdracht binnen de familie verhoog je hiermee de continuïteit van de onderneming en dus ook de haalbaarheidskansen voor de potentiële opvolger.

### 2.1 Informatie verzamelen

Zowel opvolger als overnemer moet kunnen 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, die de waarde van het bedrijf optimaliseren. Om een eerste stand van zaken op te maken, kan je 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 geen alledaagse gebeurtenis. 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](http://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 is en de bedrijfsoverdracht vergemakkelijkt.

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.

[voka.be/limburg/governance\\_scan](http://voka.be/limburg/governance_scan)

#### 2.1.3 Overnamekompas

De vragen van het overnamekompas doen je nadenken over hoe het met je bedrijf verder moet wanneer je als ondernemer denkt aan je pensioen. Deze oefening kan de basis zijn voor een eerste oriëntatie. Gaandeweg wordt duidelijk waar ondersteuning nodig is om het proces goed aan te pakken. Je gaat met deze aspecten aan de slag:

- Stand van zaken op vlak van de voorbereiding van je bedrijfsoverdracht
- Persoonlijke, financiële, fiscale en juridische aspecten
- Toekomstperspectieven
- 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](http://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:

1. Hoe draag ik mijn bedrijf precies over?
2. Wat wil ik precies bereiken?
3. Wie krijgt welke rol?
4. Wie betrek ik op welk moment?
5. Hoeveel moet ik vragen en hoe is dat betaalbaar?

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 een SWOT zien als een kritische zelfanalyse waarbij je bedrijf wordt doorgelicht, alsook de omgeving waarbinnen je opereert. De analyse brengt bijvoorbeeld in kaart 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:

1. Hoe maken we gebruik van sterkte x om in te spelen op kans y?
2. Hoe maken we gebruik van sterkte x om bedreiging y af te weren?
3. Hoe versterken we zwakte x om in te spelen op kans y?
4. Hoe versterken we zwakte x om bedreiging y af te weren?

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

vlaio.be/kmo-portefeuille

**Goede strategische keuzes benutten kansen en ontwikkelen sterktes.**

### 2.1.6 Ondernemingsplan

De verzamelde informatie – zoals financiële informatie, resultaten van de scans en resultaten van de SWOT-analyse – wordt gebundeld in een ondernemingsplan. Dit is een strategisch plan dat de visie op jouw onderneming, het management, de 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.

Voor het opmaken van een ondernemingsplan kan je gebruik maken van onze gids voor het opstellen van een ondernemingsplan.

vlaio.be/ondernemingsplan

### 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 hier belang bij. 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 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 besproken tijdens verdere onderhandelingen.

## 3. Corporate governance

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

Een eensgezinde familie heeft een sterke kans op slagen om het management en/of eigendom in eigen handen te houden. Een sterke familie is echter niet altijd evident en zeker niet naarmate de familie groeit en uit verschillende generaties bestaat. Corporate governance of deugdelijk bestuur is vooral nodig wanneer

- verschillende familieleden van de nieuwe generatie na de opvolging moeten samenwerken;
- of het bedrijf eigendom is van de opvolger en zijn/haar familieleden die niet in het bedrijf werken.

Door deugdelijk bestuur worden 'machtsspelletjes' binnen de familie vermeden. Governance van het bedrijf en van de familie zorgt voor eensgezindheid. 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 familie-raad genoemd, helpt structuur te brengen in de interactie tussen de familieleden. Een familieforum heeft geen juridisch statuut, maar is een communicatieorgaan dat helpt de familiale banden te versterken.

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.

[guberna.be](http://guberna.be)  
[codebuysse.com](http://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)
- leiderschapsstijl
- afhankelijkheid van de onderneming, van het persoonlijk netwerk van de ondernemer
- verloningsstructuur personeelsleden, bestuurders en aandeelhouders
- verloop en verzuim
- interne en externe communicatie

Hierna 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 collectieve arbeidsovereenkomst nr 32 bis.

Vast staat dat al het personeel, verbonden aan het bedrijf, automatisch en onvermijdelijk overgaat naar de overnemer. Verschillende arbeidsvoorwaarden kan je op termijn harmoniseren.

### 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 te inventariseren 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 zijn soms diep in de bedrijfscultuur geworteld. Als opvolger moet je de leiderschapsstijl en bedrijfscultuur leren kennen. Dit bepaalt mee de slaagkansen van de bedrijfsoverdracht.





Ook de houding van de overdrager en 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 verschillende exitstijlen toegelicht.

#### **4.4 Communicatie**

Een opvolging of overname gaat gepaard met ingrijpende veranderingen in de organisatie. Cruciaal is een duidelijke en open communicatie op de juiste momenten tijdens de overdracht. Door goed te communiceren versterk je de inzet en motivatie van alle betrokkenen en bewaar je het vertrouwen van 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 kan je best je werknemers voldoende inlichten en voorbereiden op de nakende overdracht. Als jouw 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 moeilijkste 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 aanloop naar de overdracht?

Aandachtspunten daarbij zijn:

- liquiditeit, rentabiliteit en solvabiliteit
- terugverdiëntijd 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 leg je jouw strategische opties vast en maak je een realistisch businessplan op. Ook de due diligence leverde nuttige informatie. Dankzij deze oefeningen kan je een zo goed mogelijke inschatting 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 deze drie componenten:

1. **De fundamentele waarde:** gebaseerd op de inkomsten die het bedrijf kan genereren in het bestaande bedrijfsmodel;
2. **Het groeipotentieel:** de waarde van reële nieuwe inkomstenbronnen die nog kunnen aangeboord worden;
3. **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 je 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 voren 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 gegadigde, ...

## 5.3 Factoren die de waarde beïnvloeden

De waarde van je 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. Een goed balansmanagement verwijdert elementen die voor het bedrijf niet of minder noodzakelijk zijn. 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. Waarden moeten aangepast worden wanneer hun economische waarde niet overeenstemt met de waarde op de balans. Dit kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van versnelde afschrijvingen. Het gecorrigeerde netto actief is statisch en balansgeoriënteerd en houdt geen rekening met de toekomstige winstcapaciteiten van de onderneming.

- **Actualisering van de toekomstige cashflows of discounted cash flow (dynamische methode)**

De waarde is gelijk aan de geactualiseerde waarde van de toekomstige inkomsten. Inkomsten zijn de gerealiseerde kasstromen ter beschikking van de aandeelhouders. Deze methode geeft goede resultaten maar is door de raming van toekomstige inkomsten en de discontovoet technisch complex.

- **De goodwill methode**

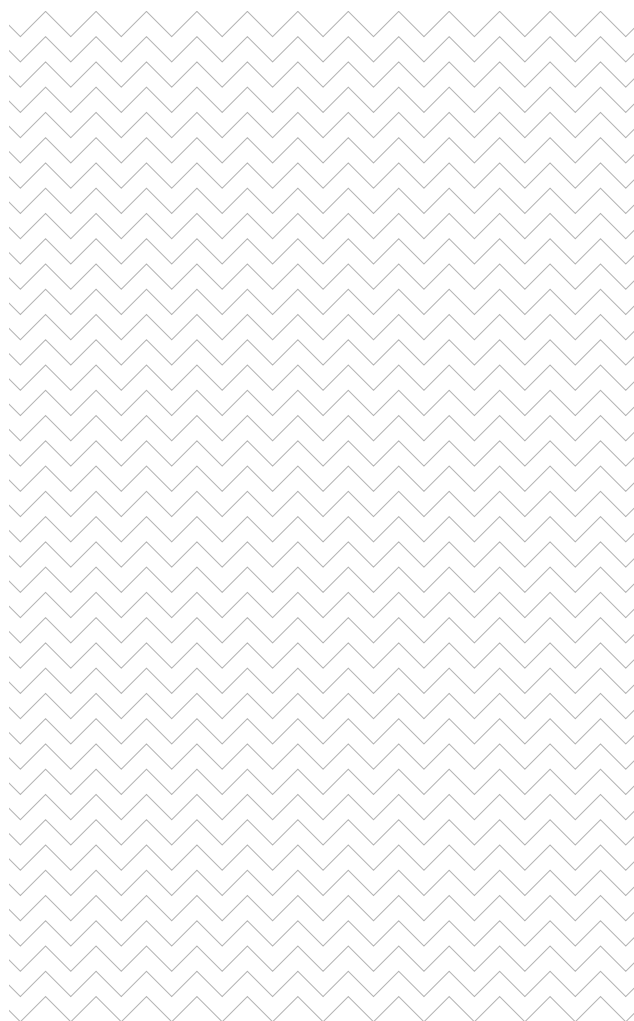
Deze methode komt tegemoet aan de nadelen van de statische methode door aan de gecorrigeerde netto actief waarde de kapitalisatie van de goodwill toe te voegen. Deze elementen zijn niet opgenomen in het boekhoudkundig netto actief van jouw onderneming, maar kunnen in de toekomst wel waarde creëren en moeten bijgevolg in rekening gebracht worden. Eigenlijk 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**

Deze methode voegt een multiple op basis van een financieel kengetal (winst, EBIT, EBITDA, netto winst, omzet, ...) toe aan het gecorrigeerde netto actief. Vooral het handelsfonds bij vrije beroepen of bepaalde types van handelsactiviteiten waarderen via de methode van multiples.

Voor meer informatie over de verschillende waarderingsmethodes verwijzen we naar de beschikbare literatuur. Hou vooral voor ogen dat de waardering van een onderneming geen loutere invuloefening is. Kennis, ervaring en inzicht in de bekomen waarderungen helpen je 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

Bij de verkoop van het bedrijf bestaat een onderscheid tussen de asset deal en de share deal. De asset deal omvat de verkoop van activa en passiva van de handelszaak, terwijl de share deal de verkoop van aandelen betreft.

### 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 schuldenaars 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 koopverkoopovereenkomst. Bij verkoop van een onroerend goed is een notariële tussenkomst vereist. Immateriële activa en vergunningen kunnen bijzondere aandachtspunten vormen.

Bij de verkoop van een geheel bedrijf of van een bedrijfstak tussen rechtspersonen, of van een bedrijfstak door een natuurlijk persoon aan een rechtspersoon, kunnen de partijen er ook voor kiezen de transactie te laten verlopen volgens de vennootschapsrechtelijke methode (art. 770 W. Venn.). De overdracht heeft van rechtswege tot gevolg dat het geheel van de activa en passiva van de overlatende 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 daarom geen veranderingen aangezien bestaande schuldvorderingen, schulden, contracten blijven doorlopen.

Natuurlijk moeten bepaalde clausules in contracten, overdrachtsbeperkingen die gelden voor het type vennootschap, en regels uit de statuten of aandeelhoudersovereenkomsten in acht worden genomen.

Bij een verkoop van aandelen gaat het niet altijd om alle aandelen van het bedrijf. Het aantal verkochte aandelen en de bijhorende rechten bepalen hoeveel

controle de nieuwe aandeelhouder of koper krijgt over het bedrijf.

### 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, bevat een overnamecontract een aantal essentiële punten:

- **Het voorwerp**  
Het is belangrijk om het voorwerp van de overname duidelijk te omschrijven. De elementen van een overdracht verschillen immers van geval tot geval. Zo is het aangewezen om bij de overdracht van een handelsfonds te definiëren welke vermogensbestanddelen precies inbegrepen zijn.
- **De prijs**  
De verkoopprijs kan vast zijn, maar kan ook een variabel deel bevatten dat afhangt van bepaalde factoren. In elk geval moet de prijs bepaalbaar zijn. Bij overnames waarbij de verkoper betrokken blijft bij het management, wordt vaak een earn-out regeling gebruikt. Een deel van de prijs is dan afhankelijk van de toekomstige resultaten van het bedrijf.
- **De datum van de eigendomsoverdracht**  
De datum van eigendomsoverdracht valt niet altijd samen met 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 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 nemen partijen een percentage van de verkoopprijs als maximum en spreken ze een minimumdrempel af, 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 concurrerend zouden 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 verderzetten? Is een familiecharter nodig?
- Wil de overdrager een vergoeding ontvangen?
- Wenst de overdrager nog verder de controle te behouden?

Het antwoord op die vragen bepaalt 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 veelgebruikte 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 eenvoudige schenking waarbij het belangrijk is dat het geschonken goed fysiek wordt overgedragen. Alleen tastbare roerende goederen komen hiervoor in aanmerking.

Door het afschaffen van effecten aan toonder is deze methode minder vaak bruikbaar. 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 via een bankgift overgedragen worden, waarbij de effecten naar de rekening van de ontvanger worden overgeschreven. Uit aparte documenten moet blijken dat de schenker de intentie had om te schenken. Aan een handgift of bankgift kunnen bepaalde voorwaarden worden verbonden, die in een apart document moeten worden opgenomen. Het voorbehoud van vruchtgebruik is echter niet mogelijk bij een handgift.

- **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, met uitzondering van een 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 biedt de langstlevende echtgenoot en de kinderen een speciale bescherming als het op erven aankomt. Een minimaal deel van de erfenis is voor hen voorbehouden. Dit minimaal deel noemt men de "reserve". Iedere persoon die aan succesplanning wil doen - door bijvoorbeeld te schenken of een testament op te stellen - moet rekening houden met de reserve van kinderen en echtgenoot. Men schenkt of stelt dus best een testament op ter

waarde 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.

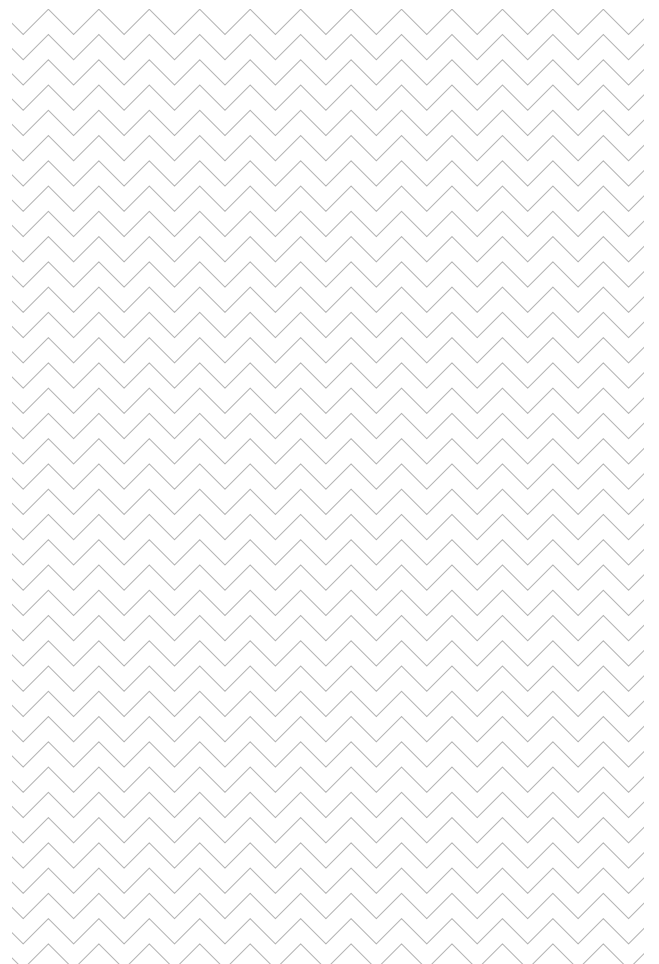
### 6.2.2 De verkoop binnen de familie

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, waardoor de regels van het erfrecht alsnog van toepassing zijn.

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

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





# 7. Fiscale aspecten bij bedrijfsoverdracht

Het is van groot belang om vooraf de fiscale gevolgen van jouw bedrijfsoverdracht goed in te schatten. Het advies inroepen 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

Wanneer een handelsfonds wordt overgedragen, of dat nu in eigendom of vruchtgebruik gebeurt, is de nieuwe eigenaar mede verantwoordelijk voor de sociale en fiscale schulden van de vorige eigenaar. Dit geldt tenzij de vorige eigenaar de benodigde certificaten kan voorleggen. Daarnaast is de overdracht alleen geldig tegenover de overheid als aan de meldingsplicht is voldaan.

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, evenals van gebouwen die energetisch gerenoveerd worden of die verhuurd worden en een conformiteitsattest hebben, valt onder een verlaagd tarief, als aan bepaalde voorwaarden is voldaan.

## 7.4 Schenking van roerende goederen

In tegenstelling met de schenking van onroerende goederen, zijn schenkingen van roerende goederen onderworpen aan vaste 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, die correct moet worden vermeld in de schenkingsakte. Indien dit niet gebeurt, kan dit leiden tot een belastingverhoging.

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

## 7.5 Schenking van familiale ondernemingen en vennootschappen

Om bedrijfsleiders te stimuleren om tijdig hun opvolging te regelen, is er een volledige vrijstelling van schenkbelasting bij het schenken van een familiale onderneming of vennootschap. Dit betekent dat de erfgenamen 0% erfbelasting betalen. Als de bedrijfsleider overlijdt voordat hij of zij de schenking heeft kunnen doen, geldt een verlaagd tarief voor de 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 landbouw-activiteit, of een vrij beroep gaat. Management- en patrimoniumvennootschappen kunnen van die gunstige regeling 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 drie 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 drie jaar nagaan of aan alle voorwaarden is voldaan. Als de begunstigde merkt dat de voorwaarden niet meer worden nageleefd, moet hij of zij dit zelf melden aan de Vlaamse Belastingdienst. In dat geval vervalt de vrijstelling en worden de normale belastingtarieven 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.

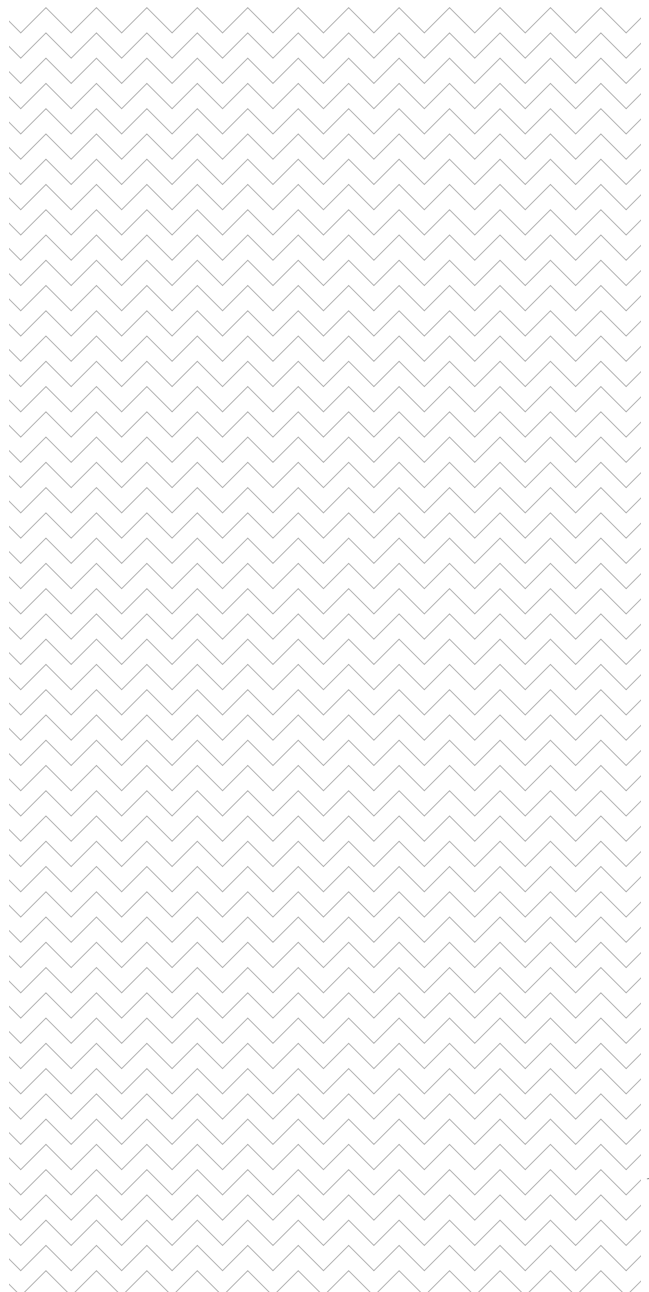
### Normale erfbelasting

In Vlaanderen bedraagt de erfbelasting bij vererving in rechte lijn of tussen partners. Voor een correcte berekening van de erfbelasting kan je terecht bij een notaris of fiscaal expert.

### Gunsttarief familiebedrijven

Om de continuïteit van familiebedrijven en de bijbehorende werkgelegenheid te waarborgen, is een gunstig belastingregime voor familiebedrijven ingevoerd. Dit voorkomt dat hoge erfbelastingen en een gebrek aan een goed voorbereide opvolging – zoals het niet tijdig overdragen van ervaring, knowhow en contacten – de toekomst van het bedrijf in gevaar brengen.

Voor een correcte berekening van de erfbelasting kan je terecht bij een notaris of fiscaal expert.



# 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](http://vlaio.be)) kan je helpen bij het opbouwen van een zinvolle en effectieve samenwerking met een externe adviseur.

## Waar vind je een adviseur?

Op zoek naar coaching, advies of begeleiding op maat van jouw bedrijf? Zoek je een klankbord voor je overnameplannen of wil je jouw bedrijf duurzaam overlaten aan de volgende generatie of je medewerkers? Ontdek de expertise van de adviseurs bedrijfsoverdracht en contacteer hen voor een gesprek via [vlaio.be/experten-overdracht](http://vlaio.be/experten-overdracht)

## Overnamebemiddelaar

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

## Accountant/boekhouder/bedrijfsrevisor/fiscalist

Zij kunnen 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 bij het overdragen van je bedrijf besproken en beantwoord. Deze adviseurs gidsen je ook doorheen de fiscale afwikkelingen van de bedrijfsoverdracht. Tevens geven zij de richtlijnen voor een waardebeoordeling.

## Notaris

De notaris kan je begeleiden bij erfrecht en familierecht door je zakelijke en privé-situatie in kaart te brengen. Hij kan ook worden ingeschakeld voor het opstellen van documenten zoals geheimhoudingsverklaringen, intentieverklaringen, overdrachtsovereenkomsten en voor de oprichting van een vennootschap.

## Jurist

Een jurist onderzoekt de contractuele verplichtingen die bij een bedrijfsoverdracht komen kijken, zoals arbeidscontracten, huurcontracten, afspraken met leveranciers, octrooien en patenten. Hij speelt een belangrijke rol bij het juridisch beoordelen van de bedrijfsoverdracht en stelt documenten op zoals geheimhoudingsverklaringen, intentieverklaringen en verkoopcontracten..

## Bankier

Een bankier kan je ondersteunen bij het financieren van de bedrijfsoverdracht. Hij geeft advies over hoe je de vrijkomende gelden optimaal kunt herinvesteren of beleggen na de overdracht.

## Coach

Een ervaren coach biedt persoonlijke begeleiding bij het maken van belangrijke keuzes. Hij geeft niet direct antwoorden, maar stelt gerichte vragen om je te helpen een beter inzicht in de situatie te krijgen. De coach helpt bij het formuleren van persoonlijke doelen, het afwegen van opties en het bewaken van het denkproces. Indien nodig verwijst hij je door 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

Experts gespecialiseerd in de specifieke uitdagingen van familiebedrijven kunnen je helpen de emotionele aspecten van een bedrijfsoverdracht in goede banen te leiden. Een familieadviseur begeleidt vaak het hele proces en schakelt, in overleg met de betrokkenen, aanvullende specialisten in wanneer dat nodig is.

### **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. Daarnaast adviseert hij over het stimuleren van motivatie op de werkvloer en het verminderen van werkdruk en ziekteverzuim.

### **Ondernemingsorganisaties**

Door hun lokale aanwezigheid kunnen ondernemingsorganisaties je makkelijk in contact brengen met collega-ondernemers en gespecialiseerde dienstverleners. Ze organiseren vaak informatiesessies en netwerkactiviteiten rond opvolging en overname van bedrijven. Check de VLAIO-evenementenkalender. In de Week van de Bedrijfsoverdracht organiseren talrijke VLAIO-partners infosessies voor overnemers en overlaters.

Bel VLAIO gratis op  
0800 20 555



# 9. Steunmaatregelen voor coaching en advies

Je kan beroep doen op drie steunmaatregelen die je een financieel duwtje in de rug geven bij jouw bedrijfs-overdracht:

1. Voor coaching bij de voorbereiding van de bedrijfs-overdracht;
2. Voor advies bij overname;
3. Voor advies over een overdrachtsplan.

## 9.1. Subsidie voor coaching bij voorbereiding van bedrijfs-overdracht

De coach begeleidt je persoonlijk bij het nemen van belangrijke beslissingen. In plaats van kant-en-klare antwoorden te geven, stelt hij vragen die je helpen om een beter inzicht in je situatie te krijgen. Hij ondersteunt je bij het formuleren van je doelen en bij het overwegen van verschillende opties.

## 9.2. Subsidie voor advies bij bedrijfs-overdracht

Voor kleine adviezen over de bedrijfs-overdracht kun je via de kmo-portefeuille subsidie krijgen. Het advies kan gaan over verschillende onderwerpen, zoals het verlagen van het risicoprofiel van je bedrijf, de waardebe-paling voor de overdracht van aandelen of activa, juridi-sche structuur, successieplanning of communicatie.

De dienstverlener moet persoonlijk en op maat ge-maakt advies geven, afgestemd op jouw situatie.

Het advies bestaat uit:

- de analyse van de probleemstelling;
- het advies met aanbevelingen;
- een stappenplan voor implementatie van het advies, eventueel aangevuld met begeleiding bij de uitvoe-ring van het implementatieplan.

## 9.3. Subsidie voor advies over een overdrachts-plan

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 implementa-tieplan. Dit implementatieplan bekijkt de bedrijfs-overdracht vanuit vier invalshoeken, namelijk:

1. de menselijke aspecten;
2. de financiële aspecten;
3. de juridische aspecten;
4. de fiscale aspecten.

De begeleiding bij de implementatie van het advies wordt ook betaald. Via [vlaio.be/bedrijfsoverdracht](http://vlaio.be/bedrijfsoverdracht) vind je meer uitleg over het overdrachtsplan.

### Omvang steun

- Kleine onderneming: De tussenkomst bedraagt 30%, van de kosten die door de coach worden aangere-kend, 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](http://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. De nieuwe generatie kan zich hierop voorbereiden en de nodige vorming doorlopen. De vorige generatie kan stapsgewijs de taken doorgeven. Stapsgewijs overdragen geeft stabiliteit aan zowel bedrijf, personeel als familieleden. Een goed uitgewerkt stappenplan vind je in de brochure "Stappenplan bedrijfsoverdracht".

## 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

Zorg voor voldoende aandacht voor de financiële en juridisch-fiscale aspecten bij de overdracht van het familiebedrijf. Het einddoel moet duidelijk zijn, en de gekozen aanpak moet dienen om dat doel te bereiken, niet andersom.

## 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 vertrouwd met het

reilen en zeilen van het familiebedrijf lang voordat ze het overnemen.

## 6. VOER CORPORATE GOVERNANCE IN

Voorzie gepaste governance structuren. Een goed functionerende raad van bestuur en eventueel een raad van advies met één of meer externe leden is belangrijk. Deze raden moeten regelmatig samenkomen met een duidelijke agenda, waarbij de leden voldoende tijd nemen om de vergaderingen voor te bereiden en op te volgen. Inzake governance is de Code Buysse een zeer goede leidraad voor familiebedrijven. Je vindt ze op [codebuysse.com](http://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 ondernemerstalent binnen de familie en het bedrijf. Dit geldt zowel voor potentiële opvolgers binnen de familie als voor medewerkers en het managementteam. Ondernemerschap is essentieel voor de gezonde voortzetting van het bedrijf en kan ervoor zorgen dat de volgende generatie misschien nieuwe bedrijfsinitiatieven start en zo hun carrière verder opbouwt. Ook voor medewerkers is ondernemerstalent 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. Deze experts moeten het proces met kennis van zaken begeleiden. Daarvoor hebben ze een goede introductie nodig en voldoende informatie van de vaste medewerkers in het bedrijf.

## 9. VERDEEL LEIDING EN EIGENDOM GOED

Regel een gepaste overdracht van het leiderschap: wie neemt de dagelijkse beslissingen? Een correcte regeling van het eigendom is ook essentieel. Een onevenwichtige verdeling kan conflicten veroorzaken. Zorg voor een evenwichtige behandeling van de kinderen, een goede

verdeling van de zeggenschap en zorg ervoor dat het bedrijf bestuurbaar blijft.

## **10. COMMUNICEER HELDER**

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

© 2024, VLAIO. 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  
VLAIO,  
Koning Albert II-laan, 15 bus 331  
1210 Brussel.  
info@vlaio.be - vlaio.be  
Bel ons gratis op 0800 20 555

D/2024/3241/381

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.



Download of bestel deze  
brochure