Vlaanderen
is ondernemen

Stappenplan bedrijfsoverdracht

WANNEER EN HOE ER AAN BEGINNEN?

VLAIO

vlaio.be

Voorwoord

Je werkt elke dag om je zaak succesvol uit te bouwen en zo mogelijk verder te laten groeien. Uiteraard wil je die inspanningen laten renderen zodat je – als de tijd gekomen is – je zaak vlot en aan de juiste waarde kan overdragen aan een opvolger.

Je vindt het nog te vroeg om daaraan te denken? Je vindt jezelf daarvoor nog te jong? Het overlaten van je zaak is nog verre toekomstmuziek? Een zeer begrijpelijke reactie. Toch is het overdragen van een onderneming een complex proces, dat vaak veel tijd vergt. Heel wat menselijke, persoonlijke, familiale, juridische, fiscale en financiële aspecten spelen daarin een rol. Daarom neemt een geslaagd overnameproces meerdere jaren in beslag. Er tijdig mee starten voorkomt onverwachte problemen en delicate situaties.

Het overdragen van een eigen onderneming is geen kleine stap. Dat beseffen we heel goed. Terecht wil je je grondig en in vertrouwen informeren en voorbereiden voordat je de stap waagt. Om je goed en onafhankelijk te ondersteunen bij deze zoektocht, heeft VLAIO een uitgebreid informatie-, advies- en begeleidingsaanbod ontwikkeld. Want goed geslaagde generatiewissels voor onze bedrijven zijn erg belangrijk voor onze Vlaamse ondernemingen en voor onze welvaart.

Je kan bij VLAIO terecht voor informatie over het opvolgingsproces, over subsidies voor advies bij een overdrachtsplan en over de verschillende begeleidingsinitiatieven van partnerorganisaties. Op vlaio.be/bedrijfsoverdracht vind je brochures en handige checklists.

We wensen je succes bij het overnameproces en de realisatie van een duurzame toekomst voor je onderneming.

Inhoud

VOORWOORD 2

BEDRIJFSOVERDRACHT IS VOORAL EMOTIE 4

1. BEDRIJFSOVERDRACHT IS EEN PROCES IN VERSCHILLENDE STAPPEN 5

2. WAAROM IS HET BELANGRIJK TIJDIG DE BEDRIJFSOVERDRACHT VOOR TE BEREIDEN? 6

3. WANNEER BEGIN JE MET DE VOORBEREIDING VAN DE BEDRIJFSOVERDRACHT? 7

CHECKLIST FUNDAMENTEN BEDRIJFSOVERDRACHT 8

4. HOE HET PROCES AANVATTEN? 9

- STAP 1 – ORIËNTEREN 10
- STAP 2 – INFORMEREN 12
- STAP 3 – VOORBEREIDEN 14
- STAP 4 – UITVOEREN 16
- STAP 5 – NA DE OVERDRACHT 18

Bedrijfsoverdracht is vooral emotie

Veel sterke ondernemingen gaan samen met de zaakvoerder op pensioen. Ze doven uit of de overdracht mislukt. Vaak omdat de zaakvoerder niet tijdig dacht aan opvolging of overname, of de voorbereiding ervan onderschatte. Een geslaagde overdracht vraagt een grondige voorbereiding en een goede begeleiding.

Loslaten is niet eenvoudig, maar hoe eerder je je opties onderzoekt, hoe groter de kans op een succesvolle overdracht. Hoe groter ook de kans dat je partner, familie en personeel zich kunnen vinden in het gekozen scenario.

Je grootste troef voor een geslaagde overdracht bestaat er in je kaarten op tafel te leggen. Bespreek je plannen op tijd met de betrokkenen. Ga een open gesprek aan met je familie en directe medewerkers en ontwijk de moeilijke thema's niet.

"Bedrijfsoverdracht is voor 80% emotie en voor 20% zakelijk" is een vaak gehoorde uitspraak die goed weergeeft hoe de verhoudingen liggen. Als je op emotioneel vlak de uitdagingen niet uit de weg gaat, volgen de technische oplossingen haast vanzelf.

Bij bedrijfsoverdracht wordt vaak gedacht aan fiscale aspecten, waardering, financiering, juridische aspecten en due diligence. Deze belangrijke onderwerpen komen echter pas later in het overdrachtsproces aan de orde en worden niet of slechts zijdelings in deze brochure behandeld.

De kern van deze brochure zit namelijk in het begin van het proces van bedrijfsoverdracht. Veel ondernemers zijn slecht voorbereid op de bedrijfsoverdracht en schuiven noodzakelijke beslissingen voor zich uit.

Nochtans is het belangrijk eerst de emotionele hindernissen uit de weg te ruimen vooraleer aan technische oplossingen te werken. Je persoonlijke wensen in kaart brengen en een open gesprek met alle betrokkenen zijn vaak goede eerste stappen.

Er zijn talrijke redenen waarom ondernemers de bedrijfsoverdracht uitstellen. De familiale opvolging kan spanningen geven. Ze hebben nog veel plannen met het bedrijf of voelen zich verantwoordelijk tegenover het personeel. Ze identificeren zich zo met hun bedrijf dat ze zich moeilijk een leven zonder kunnen voorstellen. Veel ondernemers weten ook niet hoe er aan beginnen.

Klinkt dit bekend? Stel je vragen voor het te laat is. Een overdracht is een proces van lange adem. Informeer je via websites, informatiesessies, brochures en boeken. VLAIO bracht de belangrijkste elementen samen in een overzichtelijk stappenplan, een handige leidraad voor elke ondernemer die zijn zaak wil overdragen, via opvolging of overname.

Een overdracht is voor 20% zakelijk en voor 80% emotioneel.

1 ORIËNTEREN

mentaal klaar zijn om je bedrijf los te laten

2 INFORMEREN

je informeren over de verschillende aspecten en overdrachtsscenario's

3 VOORBEREIDEN

een overdrachtsplan opstellen

1. Bedrijfsoverdracht is een proces in verschillende stappen

Een bedrijfsoverdracht voorbereiden kan je planmatig aanpakken.

Het kantelmoment is de keuze die je maakt voor een bepaald scenario. Verkoop je de onderneming, volgt iemand van de familie je op of kies je voor een andere oplossing? De periode voorafgaand aan deze beslissing neemt doorgaans veel meer tijd in beslag dan de tijd nodig om te komen tot een technische uitwerking en de feitelijke overdracht. Elke ondernemer die de bedrijfsoverdracht voorbereidt, volgt – bewust of onbewust – vijf stappen. Het schema hieronder geeft een overzicht van de stappen.

1 ORIËNTATIE

- Bepaal je persoonlijke doelstellingen.
- Bepaal je financiële doelstellingen.
- Hoe belangrijk is het dat leiding en eigendom in handen van de familie blijven?
- Maak je emoties bespreekbaar en leer loslaten.

2 INFORMEER JE OVER DE VERSCHILLENDE ASPECTEN EN OVERDRACHTSSCENARIO'S

- Win informatie in (websites, infosessies, boeken).
- Voer oriënterende gesprekken met adviseurs.
- Breng het thema opvolging ter sprake in je familie.

3 MAAK EEN OVERDRACHTSPLAN

- Doe een oriënterende scan van het bedrijf.
- Maak een SWOT-analyse van je onderneming.
- Doe een indicatieve waardebepaling van de onderneming.
- Weeg meerdere overdrachtsscenario's tegen elkaar af.
- Bespreek de toekomstige rol van de familie in de onderneming.
- Kies: opvolging, verkoop of behoud van controle met aanstelling van een manager.
- Stel een plan op om de onderneming klaar te maken voor verkoop of opvolging.

4 IMPLEMENTEER HET OVERDRACHTSPLAN

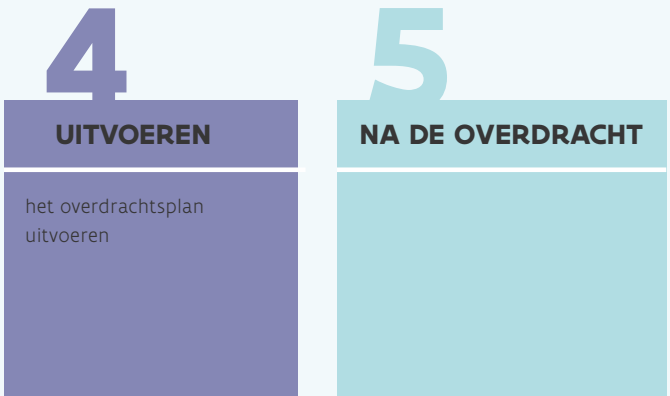
- Voer de acties uit het overdrachtsplan uit.
- Waardeer de onderneming opnieuw wanneer de onderneming klaar is voor opvolging of verkoop.
- Check-up: doe als overdrager een due diligence.
- Vind een koper of organiseer de opvolging.

VERKOOP	OPVOLGING of CONTROLE
Stel de vraagprijs vast	Bewaak de gedeelde eigenaarsvisie
Stel een wensenlijst op over wat je belangrijk vindt	Betrek externen (raad van bestuur of advies)
Stel een informatie-memorandum op	Stel een familiecharter op
Inventariseer kandidaten	Kies de opvolger(s) of externe manager
Verstrek gedetailleerde informatie na geheim-houdingsverklaring	Coach de opvolger of werk de manager in
Stel een intentie-overeenkomst op	Voer het opleidingsplan uit
Onderhandel	Inventariseer en plan overdracht van taken en bevoegdheden

- Teken de nodige overeenkomsten.
- Informeer het personeel.
- Draag leiding en/of eigendom (gefaseerd) over.

5 NA DE OVERDRACHT

- Neem afscheid van je bedrijf of hou je aan de afgesproken rol.
- Informeer je relaties.
- Geef een nieuwe invulling aan je leven.



2. Waarom is het belangrijk tijdig de bedrijfsoverdracht voor te bereiden?

Elke ondernemer sterft ooit

Niemand heeft het eeuwige leven. Ook jij niet. Daarom is de bedrijfsoverdracht voorbereiden een deel van goed bedrijfsbeheer. Stel je je de volgende vragen?

- Wil ik mijn bedrijf overdragen?
- Kan ik het emotioneel aan om afstand te doen van mijn onderneming?
- Welke zijn mijn financiële noden als ik het bedrijf overdraag?
- Wat is het juiste moment?

Omdat emoties spelen, is het confronterend over deze vragen na te denken. Dat mag echter geen excuus zijn om de voorbereiding van de bedrijfsoverdracht uit te stellen tot je geen keuze meer hebt. Niets regelen is slecht voor je onderneming, voor je omgeving en voor jezelf.

WAAROM WORDT DE VOORBEREIDING VAN DE BEDRIJFSOVERDRACHT UITGESTELD?

- Angst voor de dood
- Tegenzin om afstand te doen van controle en macht
- Verlies van identiteit
- Tegenzin voor planning
- Geen voorkeursbehandeling voor één van de kinderen
- Angst voor pensionering
- Weerstand van de partner tegen verandering
- Taboe om te spreken over het overlijden van de ouders
- Het levenswerk van de ouders kapot maken
- Persoonlijke band van sommige personeelsleden met de ondernemer
- Angst dat belangrijke klanten geen vertrouwen hebben in de opvolger

Bron: NIVRA, Praktijkhandreiking bedrijfsoverdracht

Leg familiale spanningsvelden op tafel voor het te laat is

Bij de voorbereiding van de bedrijfsoverdracht worden spanningsvelden tussen de betrokkenen zichtbaar. Net daarom is het belangrijk deze broeiplaatsen voor familiale ruzies te bespreken voor de situatie acuut is. Overleg met partner en kinderen. Laat iedereen zijn wensen en mogelijkheden duidelijk uitspreken. Externe begeleiding door een coach, mediator of adviseur kan een goede keuze zijn.

Denk aan de continuïteit van de onderneming

Het is belangrijk dat de onderneming die je hebt uitgebouwd en waar je je ziel hebt ingelegd, niet verloren gaat. Dit is belangrijk omwille van de kennis die in je onderneming verankerd zit en omwille van de tewerkstelling en de maatschappelijke rol van je onderneming.

Een plan dat aangeeft wat er moet gebeuren in situaties waarin je zelf geen leiding meer kunt geven, is de basis voor die continuïteit. Dat plan houdt ook rekening met de gevolgen voor de betrokkenen in de onderneming en de familie.

Kwetsbaar in noodsituaties

Ondernemingen die sterk afhankelijk zijn van de ondernemer zijn kwetsbaar in noodsituaties waarin de ondernemer plots wegvalt. In de brochure 'Anticipatie door ondernemers op noodopvolging bij familiebedrijven' beschrijft BDO vijf noodsituaties:

- arbeidsongeschiktheid;
- overlijden;
- echtscheiding;
- langdurige ziekte;
- verslaving.

Bron: BDO, OASE of FATA MORGANA, Anticipatie door ondernemers op noodopvolging bij familiebedrijven

3. Wanneer begin je met de voorbereiding van de bedrijfsoverdracht?

De belangrijkste stap in het overdrachtsproces is het onderkennen van het belang en de complexiteit ervan.

Ga ervan uit dat je vanaf het moment dat je de emotionele klik maakt, 5 jaar nodig hebt om de bedrijfsoverdracht voor te bereiden. Als de voorbereiding sneller verloopt, is er geen probleem. Weet echter dat in sommige situaties de voorbereiding zelfs 10 jaar duurt.

Factoren die de doorlooptijd van het overdrachtsproces bepalen

- Omvang van de onderneming
- Complexiteit van de ondernemingsstructuur
- Complexiteit van de familiale structuur
- Eenduidige toekomstvisie bij de huidige eigenaars en volgende generatie
- Is er iemand met potentieel in de onderneming of in de familie om op te volgen?
- Hoe sterk is de persoon van de ondernemer gelinkt aan de onderneming?
    - Leiderschaps- en ondernemerskwaliteiten
    - Naam
    - Netwerk
    - Technische capaciteiten
    - Kan hij gevoelsmatig afstand nemen van de onderneming?
- Is de ondernemer financieel klaar om los te laten?

JOHAN LAMBRECHT EN JOZEF LIEVENS BESCHRIJVEN IN HUN BOEK 'HET ROER UIT HANDEN' VIER STIJLEN WAAROP ONDERNEMERS HUN BEDRIJF VERLATEN. ZIJ BASEREN ZICH OP ONDERZOEK VAN DE AMERIKAANSE PROFESSOR JEFFREY SONNENFELD.

De monarch draagt de kroon van bedrijfsleider tot aan zijn dood. Hij bouwt als het ware een paleis zonder uitgang voor zichzelf. Alleen een ernstige ziekte of een interne opstand kan hem dwingen het bedrijf voor zijn dood te verlaten. Monarchen creëren vaak een organisatie die hun vertrek niet overleeft.

De generaal geeft permanent de indruk dat hij akkoord gaat met de opvolgingsregeling, maar in wezen wil hij na zijn afscheid zo vlug mogelijk zijn leiderspositie opnieuw innemen. Dit doel zal hij proberen te bereiken door bijvoorbeeld incompetente opvolgers te benoemen en opnieuw de macht te nemen wanneer zij mislukken.

De ambassadeur staat gewillig zijn plaats af, maar blijft nog actief betrokken bij het bedrijf als adviseur. Hij wil assisteren en niet langer leiden. Hij geeft de opvolger advies wanneer die er om vraagt.

De gouverneur neemt voorgoed afscheid van het bedrijf. Zoals de monarch vereenzelvigt hij pensioen met een gebrek aan productieve activiteit en dus met de dood. Daarom start hij na de bedrijfsoverdracht een nieuwe carrière.

Checklist fundamenten bedrijfsoverdracht

Bron: NIVRA, Praktijkhandreiking bedrijfsoverdracht

	Ja, dat is zeker	Ik weet het niet (zeker)	Nee, dat is niet het geval
De doelstellingen en strategie van het bedrijf zijn vastgelegd en voor de ondernemer(s) en eventueel andere betrokken familieleden helder.			
De doelstellingen en strategie van het bedrijf zijn vastgelegd en voor de naaste medewerkers helder.			
De zeggenschap over het bedrijf is goed geregeld, ook bij onverwachte gebeurtenissen.			
Als de ondernemer(s) onverhoopt wegval(t)len door de dood, zorgen testament, statuten en het noodopvolgingsplan voor rechtvaardigheid en eensgezindheid binnen bedrijf en familie.			
Als de ondernemer(s) onverhoopt wegval(t)len dan is duidelijk wie de (tijdelijke) leiding overneemt.			
De onderneming kan goed doordraaien en loopt geen gevaar als de ondernemer(s) voor langere tijd afwezig is/zijn.			
Als het bedrijf wordt verkocht dan staat de familie erachter en komen er geen problemen.			
Het is voor alle betrokkenen duidelijk op welk moment de bedrijfsoverdracht zal plaatsvinden.			
Het is voor alle betrokkenen duidelijk wie de opvolger(s) is/zijn van de huidige directie.			
Het overdragen van de leiding en het afscheid nemen van het bedrijf kunnen geen problemen opleveren, omdat er een duidelijk opvolgingsplan is.			
De opvolger(s) is/zijn goed voorbereid voor een leidinggevende functie in het bedrijf.			
De opvolger(s) is/zijn goed voorbereid om de verantwoordelijkheid als eigenaar van het bedrijf waar te maken.			
De familieleden worden op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen van de onderneming, zowel positief als negatief.			
De familie gaat goed om met zakelijke meningsverschillen en deze worden opgelost.			

4. Hoe het proces aanvatten?

Een succesvolle overdracht begint met het in kaart brengen van je persoonlijke wensen. Daarna bereid je je familie en de onderneming voor op de overdracht.

Het is belangrijk het emotionele pad te effenen vooraleer de technische oplossingen uit te werken. Een persoonlijke coach kan je helpen om tot fundamentele beslissingen te komen. Een bemiddelaar, ook wel mediator genoemd, is de aangewezen deskundige om de violen te stemmen bij familiale conflicten.

1 **ORIËNTATIE**

2 **INFORMEER JE OVER DE VERSCHILLENDE ASPECTEN EN OVERDRACHTS-SCENARIO'S**

3 **MAAK EEN OVERDRACHTSPLAN**

4 **IMPLEMENTEER HET OVERDRACHT-PLAN**

5 **NA DE OVERDRACHT**

1 ORIËNTEREN

Een bedrijf overlaten aan de volgende generatie, ecternen of misschien wel je werknemers is voor de meeste ondernemers geen gemakkelijke stap om te zetten. Het is een proces van loslaten. De dag van afscheid nemen van je bedrijf komt sowieso.

Bepaal je persoonlijke doelstellingen
Een bedrijf overdragen is afscheid nemen van iets wat je zelf hebt opgebouwd. Mensen die de stap eenmaal hebben gezet, kijken daar vaak met zeer positieve gevoelens op terug, maar vertellen er meteen bij dat ze veel vragen hadden. Niet alleen over technische zaken, maar vooral over hun eigen rol en positie, nu en in de toekomst.

Afscheid nemen betekent durven loslaten. De stap zetten om een nieuwe invulling aan je leven te geven. Ervan overtuigd zijn dat je onderneming klaar is om zonder jou verder te groeien. Erin geloven dat het bedrijf in goede handen is bij de nieuwe bedrijfsleider.

Voordat je hardop durft zeggen dat je je onderneming wil overdragen, heb je al een heel proces doorlopen. Want je persoonlijk leven is nauw verweven met je onderneming. Een knoop die je moet ontwarren als je klaar wil zijn voor de overdracht.

Er moet een antwoord komen op vragen als: "Wat betekent het bedrijf voor mij en mijn familie? En wat wil ik met de overdracht bereiken, voor mijn familie en voor mijn bedrijf?". Dat kan heel emotioneel zijn, niet alleen voor jou, maar ook voor je naaste omgeving. Wanneer er kinderen zijn die in aanmerking komen als opvolger, geeft dat nog eens een extra dimensie aan het hele proces. Ook eventuele andere aandeelhouders mag je niet vergeten.

Het is verstandig om aan deze eerste fase veel aandacht te besteden. Een goed onderbouwde persoonlijke visie die ruimte laat voor de emotionele aspecten rond het overdrachtsproces, bevordert de voortgang tijdens de volgende fasen en vormt een basis voor toekomstig succes.

Sommige ondernemers schakelen een coach in om deze emotionele aspecten uit te klaren. Die coach zegt hen niet wat er moet gebeuren. Hij helpt de ondernemer door – soms confronterende – vragen te stellen om op die manier zelf tot fundamentele beslissingen te komen over de toekomstige verhoudingen tussen zichzelf, de onderneming en de familie.

VRAGEN DIE EEN COACH MET JE OPNEEMT

- Hoe zijn de rollen en belangen tussen familie en bedrijf verstrengeld?
- Durf ik mijn huidige rol loslaten?
- Ben ik klaar om nieuwe verhoudingen te aanvaarden?
- Hoe communiceer ik met familie en personeel?
- Kan ik mij een leven zonder bedrijf voorstellen?
- Wil ik helemaal stoppen of op kleinere schaal bij het bedrijf betrokken blijven of nog iets blijven ondernemen?
- Wanneer moet alles rond zijn?
- Aan wie wil ik overdragen?

Bron: ING, Bedrijfsoverdracht – Persoonlijk werkboek voor de familiale ondernemer

1 ORIËNTEREN	2 INFORMEREN	3 VOORBEREIDEN
durf loslaten	je informeren over de verschillende aspecten en overdrachtsscenario's	een overdrachtsplan opstellen

Binnen de kmo-portefeuille voorziet VLAIO subsidie voor het inschakelen van een coach bij bedrijfsoverdracht. Meer informatie op www.vlaio.be/kmo-portefeuille.

Bepaal je financiële doelstellingen

Vertaal de verdere invulling van je leven in financiële termen. Houd daarbij niet alleen rekening met je toekomstdromen, maar ook met eenvoudige vragen als "Heb ik na de overdracht nog een auto en gsm van het bedrijf?".

DRIE PARAMETERS ZIJN VAN BELANG:

- Welk inkomen heb je na de overdracht nodig om te leven?
- Welke inkomsten heb je uit het vermogen dat je buiten de onderneming hebt opgebouwd?
- Moet de overdracht van de onderneming je een inkomen opleveren om het verschil te dekken?

Als de overdracht van je onderneming je een inkomen moet opleveren, laat dan je boekhouder of accountant een indicatieve waardebepaling uitvoeren. Is de geschatte waarde te laag, stel dan je aspiraties bij of probeer de waarde van je bedrijf de komende jaren te laten toenemen.

In het andere geval heb je ruimte om de opvolger of koper bij te springen om de financiering van de overdracht mogelijk te maken, bijvoorbeeld door uitstel van betaling toe te staan of een lening aan de koper of opvolger te verstrekken.

Hoe belangrijk is het dat leiding en eigendom in handen van de familie blijven?

Vind je het belangrijk dat je onderneming wordt voortgezet door je familie? Als zij de toekomstige eigenaar worden, moeten zij dan het bedrijf ook leiden?

Het is perfect mogelijk dat je kinderen eigenaar zijn van de onderneming zonder dat zij de dagelijkse leiding op zich nemen. Omgekeerd kan het ook je vurige wens zijn dat je kinderen in de onderneming blijven werken, maar dat de onderneming betere overlevingskansen heeft in een grotere groep. Aan elk van deze en andere mogelijkheden zijn randvoorwaarden verbonden.

Denk na over je voorkeurscenario maar overweeg ook de andere mogelijkheden. In stap 2 komen we daarop terug.

Maak je emoties bespreekbaar en leer loslaten

Overdragen betekent loslaten en vertrouwen geven. Overdragen heeft tot gevolg dat de onderneming anders wordt geleid en misschien een andere richting uitgaat. Sta erbij stil dat de onderneming er niet noodzakelijk mee gediend is dat de volgende bedrijfsleider een exacte kopie is van jezelf.

Overdracht betekent ook afstand doen van je positie en status. Je leven krijgt een andere invulling.

Het spreekt voor zich dat dit gepaard gaat met emoties. Het is belangrijk dat je die deelt met je naasten.

4 UITVOEREN

het overdrachtsplan uitvoeren

5 NA DE OVERDRACHT

2 INFORMEREN

INFORMEER JE OVER DE VERSCHILLENDE ASPECTEN EN OVERDRACHTSSCENARIO'S

Een overdrachtsscenario uitwerken is een dubbel proces

Bedrijfsoverdracht bestaat uit twee verschillende maar nauw met elkaar verbonden processen, namelijk opvolging in leiding en overdracht van eigendom. Deze processen beïnvloeden elkaar.

Bespreek met je kinderen de verwachtingen die je van elkaar hebt. Ga daarbij het onderwerp geschiktheid niet uit de weg.

OPVOLGING IN LEIDING

De opvolging in leiding hoeft niet samen te vallen met de overdracht van eigendom. Voor de opvolging in leiding heb je deze keuzemogelijkheden:

- een familielid;
- een interim-manager totdat één van de familieleden klaar is om op te volgen;
- iemand van de huidige managers;
- een externe manager.

Het is niet omdat het je vurige wens is dat de kinderen de onderneming verder zetten, dat zij in het bedrijf willen werken. Kinderen moeten de vrijheid hebben om niet voor het bedrijf te kiezen. Een andere belangrijke vraag is of je kinderen geschikt zijn om nu al een leidinggevende positie in het bedrijf op te nemen.

Adviesbureaus gespecialiseerd in human resources hebben tests ontwikkeld om potentiële opvolgers te screenen op hun geschiktheid als ondernemer. Op basis van de resultaten van de test kan je een opleidingsplan maken.

Als je kiest voor een niet-familielid als toekomstige bedrijfsleider terwijl de eigendom in de familie blijft, is vertrouwen van de eigenaars in deze manager essentieel.

OVERDRACHT VAN EIGENDOM

Een goed geplande overdracht van eigendom heeft aandacht voor het vrijkomen van liquiditeit, verantwoord aandeelhouderschap, een borging van de betrokkenheid van familieleden, de continuïteit van het bedrijf en de harmonie binnen de familie.

Het niet of slecht voorbereiden van de overdracht van eigendom kan tot vele ongewenste effecten leiden, bijvoorbeeld aandelenversnippering, conflicten tussen kinderen, onbedoelde schenkingen en vermogensverliezen.

Als de eigendom in de familie blijft is de belangrijkste vraag die je je moet stellen: "Moeten alle kinderen eigenaar worden of alleen de toekomstige bedrijfsleider?". Ongetwijfeld wil je al je kinderen gelijk behandelen. Als je de erfopvolging breder bekijkt dan de bedrijfsoverdracht, is veel mogelijk.

BESTUURBAARHEID

Het is belangrijk dat eigenaars die niet in de onderneming werkzaam zijn zich aan hun rol houden en zich niet moeien met de dagelijkse bedrijfsvoering. De bestuurbaarheid van het bedrijf kan daardoor in het gedrang komen.

Om de bestuurbaarheid van het bedrijf te garanderen, kan gekozen worden voor een scheiding tussen eigendom en zeggenschap. Hiervoor bestaan technische oplossingen zoals certificering van aandelen en de oprichting van een stichting. Raadpleeg hiervoor een notaris of een jurist.

Ook de toepassing van de principes van Corporate Governance, het opstellen van een familiecharter en de oprichting van een familieraad moet je overwegen.

1 ORIËNTEREN	2 INFORMEREN	3 VOORBEREIDEN
durf loslaten	je informeren over de verschillende aspecten en overdrachtsscenario's	een overdrachtsplan opstellen

Overlevingskansen van het bedrijf in het gekozen scenario

Voor een deskundige is het niet zo moeilijk om de technische details van je voorkeurscenario uit te werken. Het is belangrijk dat er een goede samenhang is tussen de fiscale, juridische, financiële en menselijke aspecten van het scenario waarvoor je kiest. Een adviseur gespecialiseerd in bedrijfsoverdracht kan je helpen om de verschillende aspecten te integreren in een overdrachtsplan.

Ongeacht voor welk scenario je kiest, is het belangrijk dat je je volgende vragen stelt:

- Zal de onderneming voldoende winst maken om de lening terug te betalen die de nieuwe aandeelhouders moeten aangaan om de aandelen te verwerven?
- Is er dan voldoende financiële ruimte om de onderneming nieuwe investeringen te laten uitvoeren?
- Is er dan voldoende financiële ruimte om de bedrijfsleider(s) en de bestuurders te vergoeden conform de inspanningen die zij leveren en de verantwoordelijkheid die zij dragen?
- Geeft de wijziging in leiding en eigendom aanleiding tot veranderingen in de kostenstructuur?
- Is de onderneming voldoende rendabel om deze kosten te dragen?

Breng de wensen van de betrokkenen in kaart

Het is belangrijk dat je de belangen van alle betrokkenen in kaart brengt. Vergeet daarbij de onuitgesproken verwachtingen van je familieleden en belangrijke personeelsleden niet. Niet uitgesproken verwachtingen kunnen op onverwachte momenten leiden tot complicaties bij het overdrachtsproces. Emoties komen dan weer naar boven.

BRENG DE BELANGEN IN KAART

- Welke rol speelt de familie in het bedrijf?
- Wat willen de verschillende familieleden?
- Hoe kijkt je eventuele partner er tegenaan?
- Wat is je eigen positie als ondernemer binnen de familie?
- Hoe is de eigendom verdeeld binnen de familie?
- Zijn er familieleden die geen dagelijkse rol spelen in het bedrijf maar die wel mede-eigenaar zijn? Wat willen zij bij een eventuele bedrijfsoverdracht bereiken en welke rol spelen zij daarbij?

Bron: ING, Bedrijfsoverdracht – Persoonlijk werkboek voor de familiale ondernemer

4

UITVOEREN

het overdrachtsplan uitvoeren

5

NA DE OVERDRACHT

Surf regelmatig naar onze website www.vlaio.be/bedrijfsoverdracht om de kalender met infosessies te raadplegen of nieuwe brochures en checklists te downloaden.

3 VOORBEREIDEN

MAAK EEN OVERDRACHTSPLAN

Als je persoonlijke doelstellingen duidelijk zijn, is de technische uitwerking aan de orde. Het accent verschuift van de ondernemer naar de onderneming en de opvolger.

Doe een oriënterende scan van het bedrijf

Start met een oriënterende scan om de situatie in kaart te brengen. De resultaten van een scan geven je een goed beeld van de punten waaraan je moet werken om de onderneming klaar te maken voor de overdracht.

START MET EEN ORIËNTERENDE SCAN OM DE SITUATIE IN KAART TE BRENGEN

HANDBOEK: UW BEDRIJF OPTIMAAL VERKOPEN

Dit boek begeleidt je door het hele verkoopproces. De 12 stappen en de bijbehorende overnamescan geven je een duidelijk en visueel beeld van waar jij je juist in het overnameproces bevindt, welke weg je nog moet bewandelen en vooral hoe je de continuïteit van jouw onderneming kan verbeteren, zodat je meerwaarde kan creëren en dus een betere prijs kan onderhandelen voor jouw zaak.
intersentia.be

GOVERNANCE SCAN

Corporate governance zorgt ervoor dat de onderneming op een goede en transparante manier wordt bestuurd, geleid en gecontroleerd, met als belangrijkste doelstelling waardecreatie op lange termijn. Professionalisering vormt de basis voor de verdere groei van je bedrijf. Waar staat jouw bedrijf op vlak van governance?
www.lpfscan.be
GUBERNA Governance Maturity Scan

OVERNAME KOMPAS

Werken aan de continuïteit van je onderneming is een heel proces en kan verschillende vormen aannemen. Wil je te weten komen waar jij en je familie staan in de voorbereiding ervan? En waarop je moet focussen tijdens deze voorbereiding? De vragen in dit Kompas kunnen je daarbij helpen.
www.vlaio.be/overnamekompas

WERKNEMER WORDT ONDERNEMER

Is jouw bedrijf klaar om over te dragen aan werknemers? Doe de scan en ontdek hoe jij je bedrijf het best voorbereidt.
www.werknemerwordtovernemer.be/scan

Maak een SWOT-analyse van je onderneming en werk je ondernemingsplan bij

Het is belangrijk de onderneming te analyseren op de menselijke, fiscale, juridische en financiële aspecten. Het gaat erom de risicofactoren bloot te leggen die de waarde van de onderneming beïnvloeden.

Als ondernemer ken je je bedrijf door en door. Het is belangrijk die kennis over te dragen aan de opvolger of overnemer. Een SWOT-analyse brengt de sterke en zwakke punten van je onderneming in kaart, alsook de kansen en bedreigingen die zich voordoen in de omgeving waarin de onderneming opereert.

Als je een SWOT-analyse door een extern adviseur laat uitvoeren, krijg je ook zicht op aspecten waar je zelf blind voor bent. Een goed inzicht in deze punten

1 ORIËNTEREN	2 INFORMEREN	3 VOORBEREIDEN
durf loslaten	je informeren over de verschillende aspecten en overdrachtsscenario's	een overdrachtsplan opstellen

wapent je om te anticiperen op vragen die een koper zal stellen of om de opvolger voor te bereiden.

De overnemer of opvolger is ook geïnteresseerd in de toekomst van de onderneming en jouw visie hierop. Daarom is het belangrijk je ondernemingsplan continu bij te werken. Een goed ondernemingsplan verhoogt ook de geloofwaardigheid tegenover de bank die moet instaan voor de financiering van de opvolger of overnemer.

Doe een indicatieve waardebepaling van de onderneming

De waarde van een onderneming is tijdgebonden en subjectief. Een waardebepaling is gebaseerd op de toekomst en die is gebaseerd op het businessplan.

Er bestaan verschillende methodes om een waardebepaling uit te voeren. Sommige methodes baseren zich enkel op balansgegevens. Andere methodes proberen ook rekening te houden met de toekomstige inkomsten. Om je een eerste idee te geven, kan je boekhouder een indicatieve waardering uitvoeren. Wanneer je verder in het proces alle nodige gegevens hebt verzameld, laat dan een waardebepaling uitvoeren door een specialist.

Houd echter goed voor ogen dat er een verschil is tussen waarde en prijs. De waarde is de uitkomst van een berekening. De prijs is het resultaat van een onderhandeling.
www.vlaio.be/waarderingstool

Weeg meerdere overdrachtsscenario's tegen elkaar af

De verstrengeling tussen onderneming en familie is de voornaamse reden waarom je opvolging anders zal uitdraaien dan gehoopt. Daarom is het belangrijk in de oriëntatiefase alle mogelijke overdrachtsscenario's voor ogen te houden.

Als je met een breed vizier de mogelijkheden afweegt, verhoogt de kans dat je het beste scenario kiest om je onderneming klaar te maken voor de overdracht. De meest voorkomende overdrachtsscenario's zijn familiale opvolging, verkoop van de onderneming en behoud van de familiale controle met aanstelling van een manager.

Je kan ook kiezen voor een geleidelijke overdracht waarbij iemand van de familie, een personeelslid of een nieuwe vennoot in fasen eigendom en leiding verwerft. In elk van deze scenario's moet je aandacht hebben voor de fiscale, juridische, financiële en menselijke aspecten. Kies het meest valabele alternatief om je onderneming klaar te maken voor de overdracht. Overdracht van je onderneming aan je werknemers kan evenzeer een volwaardig alternatief bieden.

Bespreek de toekomstige rol van de familie in de onderneming

In hun boek 'Opvolging in het familiebedrijf, de vijf essentiële vragen' geven Jozef Lievens en Johan Lambrecht duiding bij de vragen waar de aandeelhoudersfamilie een antwoord op moet zoeken tijdens het opvolgingsproces:

- Waar willen we als familie met het bedrijf naartoe?
- Wie gaat het bedrijf leiden?
- Wat is het toekomstige bestuursmodel?
- Welke rol zal iedereen in de toekomst spelen?
- Hoe wordt de eigendom georganiseerd?

Maak een keuze voor een overdrachtsscenario

Je weet nu wat je zelf wil, wat je familie wil, hoe de onderneming ervoor staat en wat de mogelijke overdrachtsscenario's zijn. Op basis van deze informatie kan je een keuze maken: verkopen, familiale opvolging, aanstelling van een manager of overdracht aan je werknemers.

Stel een plan op om de onderneming klaar te maken voor de overdracht

Om de onderneming klaar te maken voor de overdracht moet er nog heel wat gebeuren. De te nemen acties zijn afhankelijk van de vertreksituatie en het scenario waarvoor je kiest. Ga na wat er moet gebeuren op juridisch, fiscaal, financieel en menselijk vlak. Bepaal voor elk van deze aspecten de te bereiken doelstellingen en de maatregelen die nodig zijn om deze doelstellingen te bereiken.

4 UITVOEREN

IMPLEMENTEER HET OVERDRACHTSPLAN

Eens het overdrachtsplan opgesteld, heb je de moeilijkste beslissingen achter de rug. Afhankelijk van het scenario waarvoor je kiest – familiale opvolging, verkoop van de onderneming of aanstelling van een manager – volg je vanaf nu een andere weg.

De uitvoering van de maatregelen uit het overdrachtsplan heeft een invloed op de waarde van de onderneming. Laat daarom een neutrale deskundige de onderneming waarderen wanneer de onderneming klaar is voor opvolging of verkoop. Als laatste controle stel je je de vragen die een koper zich zou stellen. Je kan ook een onafhankelijk expert een zogenaamde 'vendor due diligence' laten uitvoeren. Zijn rapport is meteen een interessant document voor de overnemer of opvolger.

Afhankelijk van het scenario waarvoor je kiest – familiale opvolging, verkoop van de onderneming of aanstelling van een manager – volg je vanaf nu een andere weg. Deze werkwijzen komen in deze brochure niet uitvoerig aan bod. Je vindt een overzicht van de stappen in onderstaand schema.

In de lijst met aanbevolen literatuur en op het internet vind je hierover meer informatie. Vergeet niet kort na de ondertekening van de overeenkomsten het personeel te informeren. Draag daarna de leiding en/of eigendom over. Dit kan in één beweging of volgens een afgesproken gefaseerd ritme.

VERKOOP	OPVOLGING of CONTROLE
Stel de vraagprijs vast	Bewaak de gedeelde eigenaarsvisie
Stel een wensenlijst op over wat je belangrijk vindt	Betrek externen (raad van bestuur of advies)
Stel een informatiememorandum op	Stel een familiecharter op
Inventariseer kandidaten	Kies de opvolger(s) of externe manager
Verstrek gedetailleerde informatie na geheimhoudingsverklaring	Coach de opvolger of werk de manager in
Stel een intentieovereenkomst op	Voer het opleidingsplan uit
Onderhandel	Inventariseer en plan overdracht van taken en bevoegdheden

1 ORIËNTEREN	2 INFORMEREN	3 VOORBEREIDEN
durf loslaten	je informeren over de verschillende aspecten en overdrachtsscenario's	een overdrachtsplan opstellen

Uit onderzoek blijkt dat van de overgenomen bedrijven na 5 jaar nog bestaat.

96%

4 UITVOEREN

het overdrachtsplan uitvoeren

5 NA DE OVERDRACHT

5 NA DE OVERDRACHT

Neem afscheid van je bedrijf of hou je aan de afgesproken rol
Als met de opvolger of overnemer is afgesproken dat je rol in de onderneming is uitgespeeld, hou je daar aan. Doe de deur dicht en kom enkel terug wanneer men het je vraagt.

Na de bedrijfsoverdracht kan je op verschillende manieren betrokken blijven bij de onderneming:

- als adviseur of bestuurder;
- als medeaandeelhouder of verstrekker van leningen;
- in een PR-functie of als deurenopener;
- in een functie waarin je nieuwe producten ontwikkelt of nieuwe markten benadert.

Informeer je relaties
Duidelijke en transparante communicatie naar je medewerkers, klanten en leveranciers is belangrijk. Stem je communicatie af op de doelgroep. Wees helder in wat wanneer en hoe verandert. Voor de bedrijfscontinuïteit is het ook belangrijk dat je onderstreept wat niet verandert en welke opportuniteiten de bedrijfsoverdracht voor elke doelgroep biedt.

Zorg dat alle betrokkenen een samenhangende en consistente boodschap ontvangen. Informeer je personeel als eerste.

Communicatie over de bedrijfsoverdracht is geen eenmalig gebeuren. In je communicatie zijn dit de cruciale periodes:

- het moment van de beslissing over opvolging of overname;
- de periode tussen de beslissing en inwerkingtreding;
- het moment van de inwerkingtreding;
- de eerste 100 dagen na de bedrijfsoverdracht.

Geef een nieuwe invulling aan je leven
Na de bedrijfsoverdracht breekt een nieuwe periode in je leven aan. Eindelijk tijd voor jezelf? Misschien heb je lang uitgekeken naar deze dag en kan je eindelijk doen wat je altijd al wilde doen.

Maar ook als je werk je hobby was, hoef je niet in het zwarte gat te vallen. Je kan je kennis en ervaring aanbieden aan andere ondernemers. Of actief worden in het verenigingsleven.

Denk op tijd na over wat je na de overdracht gaat doen.

SUCCES!

1 ORIËNTEREN	2 INFORMEREN	3 VOORBEREIDEN
durf loslaten	je informeren over de verschillende aspecten en overdrachtsscenario's	een overdrachtsplan opstellen

© 2022, 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 van VLAIO.

"Stappenplan Bedrijfsoverdracht" is een uitgave van:

VLAIO
V.U. Mark AndriesKoning Albert II-laan, 15, bus 331, 1210 Brussel.
info@vlaio.be - vlaio.be - Bel gratis 0800 20 555

D/2022/3241/255

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 echter 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.