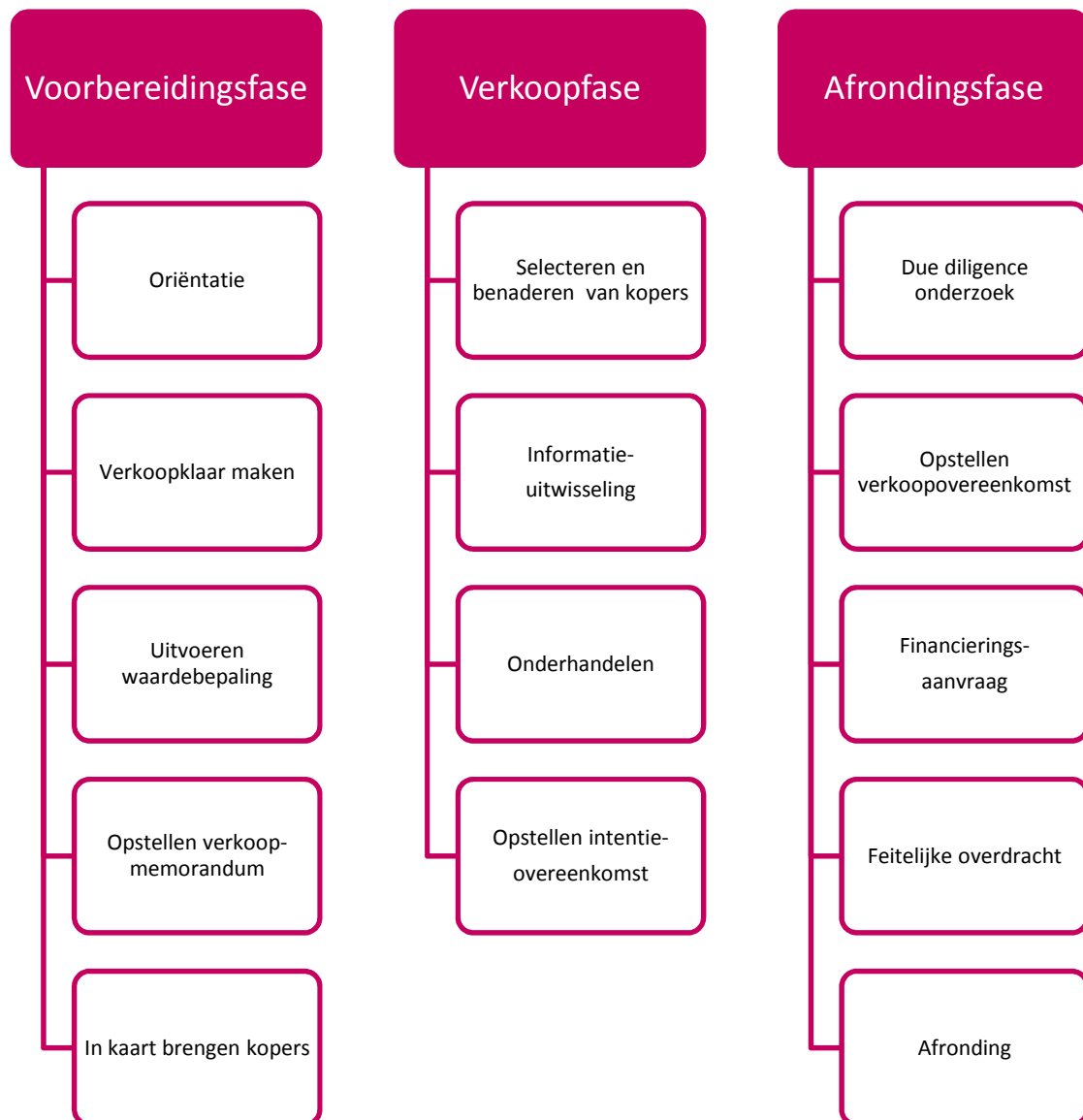


Stappenplan verkoop onderneming



Oriëntatie

In deze fase oriënteert de ondernemer zich op vraagstukken als:

- Wat is het verkoopmotief?
- De (ideale) wijze waarop de onderneming dient te worden voortgezet?
- Zijn/haar persoonlijke financiële planning. Wanneer kan ik stoppen? In welke mate is dit afhankelijk van de verkoopopbrengst?
- Zijn er opvolgers met de juiste capaciteiten en eventueel financiële middelen?
- Kies ik voor gefaseerde verkoop waarin het belang wordt afgebouwd of wordt de onderneming in één keer overgedragen?
- Wat wordt precies verkocht en wat blijft er bijvoorbeeld buiten de transactie?
- Wat wordt de rol van de verkoper na de transactie?
- Op welke termijn moet het hele traject zijn afgerond?
- Welke externe partijen kunnen worden ingeschakeld?

Verkoopklaar maken

Het verkoopklaar maken van een onderneming vereist een gedegen voorbereiding. Wij zien in de praktijk dat een goede strategie de aanloop is naar een geslaagde transactie en dat deze bijdraagt aan de snelheid van de verkoop, de overeengekomen prijs en de tevredenheid achteraf.

Het verkoopklaar maken van de onderneming behelst in veel gevallen zowel een eventuele fiscale en juridische herstructurering, als de organieke en financiële structuur. De juridische en fiscale structuur van de onderneming herzien vóór de verkoop kan fiscaal gunstig uitpakken. Tegelijk kunnen fiscale valkuilen worden omzeild.

Als de planning dit toelaat, dient goed geïdentificeerd te worden wat de waardebepalende factoren zijn voor het bedrijf. Het doel is om deze factoren naar de verkoop toe te optimaliseren en in te zetten ter ondersteuning van de vraagprijs.

Nog een belangrijke ingreep is het reduceren van de afhankelijkheid tussen de onderneming en het (vertrekkende) management of de eigenaar. Wie vormen het overige key personeel binnen het bedrijf en welke afspraken zouden hiermee gemaakt kunnen worden om deze personen voor een langere periode aan de onderneming te binden.

Uitvoeren waardebeoordeling

De beslissing is genomen. De onderneming gaat in de verkoop. Maar tegen welke vraagprijs? Is deze vraagprijs gelijk in het geval het een aandelentransactie betreft of juist een activa-/passivatransactie? Daarvoor is het nodig een duidelijk beeld te krijgen van de waarde van de onderneming.

Deze wordt vastgesteld op basis van:

- de verwachte financiële performance (cashflow)
- SWOT analyses (interne en externe analyse)
- het risicoprofiel van de onderneming.

Het proces van waardering/waardebeoordeling kan als handvat worden gebruikt bij:

- het opmaken van een verkoopmemorandum,
- definiëren van de doelgroep,
- onderbouwen van de vraagprijs,
- het onderzoeken van de financierbaarheid,
- de onderhandelingen respectievelijk verkoop van de onderneming.

Opstellen verkoopmemorandum

Het verkoopmemorandum bevat een uitgebreide beschrijving van de te koop aangeboden onderneming. Het memorandum wordt verstrekt onder de voorwaarde dat een geheimhoudingsovereenkomst wordt getekend.

Zaken die in het verkoopmemorandum worden opgenomen:

- Activiteiten
- Interne analyse
- Externe analyse (markt en branche)
- SWOT analyse
- Cijfers inclusief toelichting
- Toekomstverwachting

Hiermee hebben potentiële kopers voldoende informatie om een gerichte bieding te kunnen doen. Op verzoek worden aanvullende gegevens verstrekt. Geheimhouding is gewaarborgd door de ondertekende overeenkomst.

In kaart brengen/selecteren/benaderen van kopers

In deze fase is reeds een goed beeld van de onderneming verkregen in fiscale, juridische en financiële zin. Nu kan de doelgroep worden gedefinieerd en benaderd.

- Allereerst wordt het profiel opgesteld van eventuele overnamekandidaten.
- Vervolgens wordt een shortlist opgesteld met potentiële kandidaten.
- Deze kandidaten worden benaderd met een factsheet; een kort, anoniem profiel van de onderneming, om initiële interesse te wekken.

Naast deze directe benaderingswijze wordt vaak een beroep gedaan op tussenpersonen/brokers. Zij hebben een spilfunctie in het samenbrengen van vraag en aanbod van MKB ondernemingen.

Informatie uitwisseling

Bij getoonde interesse en na ondertekening van de geheimhoudingsovereenkomst ontvangen kandidaten het opgestelde memorandum. Afhankelijk van de situatie kan met een of meer partijen exclusiviteit overeengekomen worden.

Na bestudering van het memorandum kan een koper afhaken of het proces vervolgen. Bij een vervolg van het proces vindt vaak eerst een kennismakingsgesprek plaats. Dit kan een afspraak zijn tussen adviseurs onderling of met koper en verkoper al aan tafel.

Vaak wordt vervolgens aanvullende informatie uitgewisseld. Dit kan betrekking hebben op zowel koper als verkoper. Een verkoper wenst bijvoorbeeld nader geïnformeerd te worden over de financiële positie van een kandidaat koper om de haalbaarheid van het traject in te kunnen schatten.

Onderhandelen

Na de informatie-uitwisseling gaat het onderhandelingstraject van start. In deze fase is er frequent en intensief contact tussen verkoper, koper en adviseurs. Veelal voeren de adviseurs de onderhandelingen. Dit gebeurt uiteraard in overeenstemming met de wensen van de verkopende partij.

Tijdens de onderhandelingen komen een reeks van onderwerpen aan bod. De koopprijs uiteraard, maar ook zaken als de te verstrekende garanties, voorbehouden en eventuele risicovolle aspecten die tijdens het Due Diligence onderzoek nader dienen te worden onderzocht. Het doel is om naast een goede prijs ook tot voor alle partijen bevredigende voorwaarden te komen.

Opstellen intentieovereenkomst

Als er overeenstemming is bereikt over de prijs en de voorwaarden, wordt dit schriftelijk vastgelegd. Dit kan gebeuren in de vorm van een zogenaamde Letter of Intent of indien gewenst meteen in de vorm van een (concept) koopovereenkomst. Vastgelegd worden onder meer ook de nog te nemen stappen of voorbehouden alvorens tot een definitieve afspraak te komen.

Due Diligence onderzoek

De potentiële koper wil de zekerheid dat de aangeboden bedrijfsinformatie correct en volledig is. Om de juistheid van de gegevens te controleren, laat de kopende partij een Due Diligence onderzoek uitvoeren.

Het onderzoek heeft een sterke financiële, fiscale en juridische focus. Onder andere wordt gekeken naar:

- De (financiële) boekhouding. Wordt de administratie op de juiste wijze gevoerd en geeft deze een representatief beeld van de financiële situatie van de onderneming?
- (Contractuele) verplichtingen. Op welke wijze heeft de onderneming zich voor de langere termijn vastgelegd, welke (aansprakelijkheids)risico's loopt het?
- Fiscaal. Heeft de onderneming in het verleden op de juiste wijze loon-, omzet- en winstbelasting opgegeven en afgedragen? Is er kans op eventuele naheffingen en/of boetes?
- Commercie en ICT. Zijn contracten met afnemers en leveranciers gewaarborgd? Worden bedrijfsprocessen voldoende ondersteund door de aanwezige ICT structuur?

Bij het Due Diligence onderzoek wordt vooraf gekeken naar de complexiteit, de omvang en risico's van de overname. Indien nodig worden specialisten uit andere disciplines ingeschakeld, zoals bijvoorbeeld accountants, fiscalisten en/of juristen. Uiteindelijk doel is het uitsluiten van de grootste en belangrijkste risico's voor de koper.

Opstellen verkoopovereenkomst

Wanneer het boekenonderzoek zonder problemen is afgerond, zal een definitief koopcontract worden opgesteld en worden ondertekend. De koopovereenkomst bevat de afspraken tussen partijen die relevant zijn om te bepalen wat precies overgaat, op welk moment dit gebeurt en tegen welke voorwaarden. Dat gaat derhalve om een omschrijving van het verkochte, vaststelling van de prijs, het opnemen van eventuele ontbindende voorwaarden, garantiebepalingen, afspraken over personeel, wanneer geleverd wordt, etcetera.

De omvang en samenstelling van de koopovereenkomst hangt samen met de aard van de transactie: worden activa verkocht of aandelen? Bij een activa transactie volstaat de overeenkomst en hoeft geen notaris ingeschakeld te worden. Een levering van aandelen moet wel altijd via een notaris worden geregeld. In dat geval zal de koopovereenkomst aan de akte van de notaris worden aangehecht, zodat de notaris over het algemeen met een simpele akte kan volstaan.

Het opstellen van een koopcontract is altijd maatwerk. In de praktijk wordt daar niet altijd even zorgvuldig mee omgegaan. Omdat ook de intentieverklaring meestal een bindende overeenkomst is, adviseren wij altijd een juridisch ter zake kundig persoon in te schakelen bij het maken van dit soort afspraken. De kosten daarvan staan in geen verhouding tot het risico dat gelopen wordt als gevolg van het verkeerd opschrijven van afspraken.

Financieringsaanvraag

In de situatie dat een koper niet over voldoende financiële middelen beschikt om een overnametransactie volledig uit eigen middelen te financieren, zal een beroep moeten worden gedaan op externe financiers. Vaak wordt dan tussen koper en verkoper een financieringsvoorbehoud voor een bepaalde periode afgesproken. Financiers stellen er vaak prijs op alvorens zij de aanvraag definitief in behandeling nemen, te kunnen beschikken over een getekende koopovereenkomst en als het even kan ook over de uitkomsten van het Due Diligence onderzoek.

Feitelijke overdracht

De feitelijke overdracht vindt veelal plaats bij de notaris waar tegen betaling van de koopsom het eigendom wordt overgedragen.

Afronding

Afhankelijk van de situatie kunnen bepaalde afspraken nog doorlopen tot een vast overeengekomen periode na de feitelijke overdracht van de onderneming. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de situatie dat een deel van de koopsom door de koper aan de verkoper schuldig gebleven wordt, of de situatie waarbij een deel van de koopsom mede afhankelijk gemaakt wordt van in de toekomst te realiseren doelstellingen, ook wel Earn out genoemd.

De Hooge Waerder Corporate Finance

**Kennemerstraatweg 303a
Postbus 3013, 1801 GA Alkmaar
Tel. 072 5180000**

E-mail: corporatefinance@dehoogewaerder.nl



DE HOEGE WAERDER

ACCOUNTANTS - BELASTINGADVISEURS - JURISTEN