

Leon Kooijker
Max Miltenburg



Beroepsorganisatie voor Specialisten in Bedrijfsoverdracht

Fusie & Overname Jaarcongres

17 december 2025

- Beroepsorganisatie voor overnameadviseurs
- Opgericht in 2006 op initiatief overheid, KvK en adviseurs
- Kwaliteitsmerk voor overnamebegeleiding
- Meer bekendheid geven aan bedrijfsovernames in de markt
- Kennis Netwerk voor overnameadviseurs
- Aanspreekpunt voor politiek en stakeholders

Fusie & Overname jaarcongres



Exit Ready?



Mijn eerste ervaring

- Het bedrijf wordt verkocht.
- Mijn ervaringen bij Lacis



Proces Exit-Ready maken

- Wat zijn de verwachtingen?
- Inventarisatie Onderneming
- Hoe is de onderneming georganiseerd?
- Hoe acteren tegenover een tegenpartij?
- Wat zijn alternatieve stappen?



Wat zijn de verwachtingen?



- Wat is de situatie?
 - Verkoper heeft de tijd
 - Verkoper wil nu verkopen
 - Er heeft zich een kandidaat koper gemeld.
- Laat verkoper geen overhaaste acties nemen

Hoe zit het met de volgende zaken:



- MANAGEMENT!
- Omzet, winstbijdrage, waardebestuwers
- Stuurvariabelen: welke managementinformatie is aanwezig (maand/kwartaal afsluiting?) Hoe gebruikt?
- Onderscheidend vermogen: waarom kan deze onderneming succesvol zijn?
- Plaats in branche, bedrijfskolom en PMC's.
- Concurrentie: Wie zijn vergelijkbaar? Aan wie verliezen ze business? Waarom? Is marktaandeel relevant? Waarin zijn ze beter of slechter?

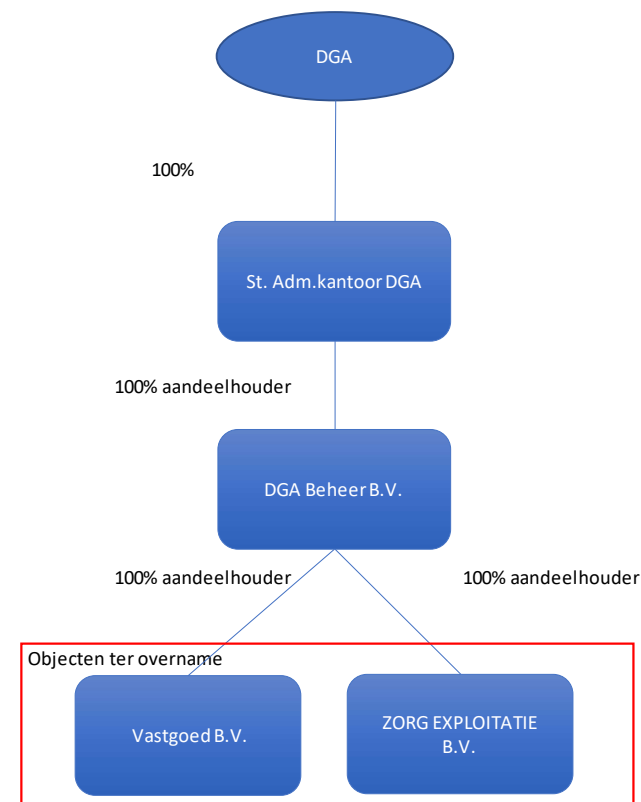
Hoe zit het met de volgende zaken:



- Budgetteringsproces: hoe kwam prognose tot stand?
- Missie en Strategie: Implementatieplan aanwezig?
- Kansen en bedreigingen (en: Kent management eigen sterktes en zwakten?).
- Organisatie & personeel: is organisatie toegesneden opkomende periode, voldoende gekwalificeerde mensen?
- Management, Management, Management!

Praktijk voorbeeld (1)

- Situatie 1: Basisfouten in de BV-structuur:
Adviesvraag van Ondernemer: verkoop mijn zorgbedrijf mét exploitatiegebonden vastgoed.



Praktijk voorbeeld (1)



- Oorzaak: gebrek aan visie op toekomstige verkoop bij het bepalen van de BV-structuur door accountant en fiscalist.
- Gevolg:

Het belang is zeer groot. Als de aandelen fictief onroerend zouden zijn is bij een waarde van de onroerende zaken van stel € 5 miljoen vanaf 2023 10,4% dus € 520.000 aan overdrachtsbelasting verschuldigd door een koper.

- Oplossing: fiscalist moet goedkeuring vragen bij de belastinginspecteur:

Als Zorgexploitatie BV geen zuster vennootschap, maar een dochter vennootschap van Vastgoed BV zou zijn, dan worden de beide BV's voor de overdrachtsbelasting geconsolideerd. Het onroerend goed wordt in principe beoordeeld als zijnde in eigen gebruik (in het kader van de eigen zorgonderneming), ook al loopt de bestaande huurovereenkomst gewoon door.

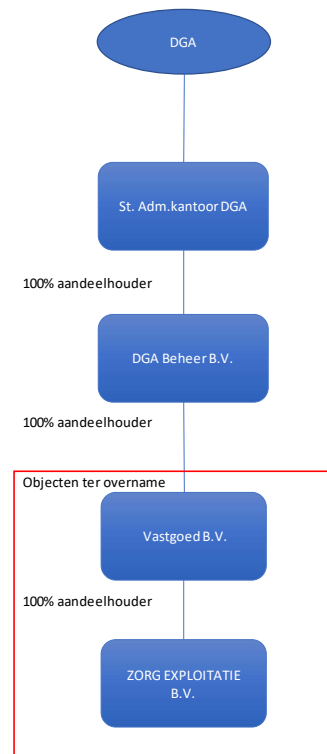
De aandelen Vastgoed BV zijn dan niet langer fictief onroerend, ook al bestaan de activa van de BV vrijwel geheel uit onroerende zaken. De koper van die aandelen is daarbij geen overdrachtsbelasting verschuldigd. Deze situatie wordt bereikt, doordat de Beheer BV haar Zorgexploitatie BV overdraagt aan Vastgoed BV. Daarom adviseer ik dat te doen."

Zorgexploitatie BV overdraagt aan Vastgoed BV. Daarom adviseer ik dat te doen."

overdrachtsbelasting verschuldigd. Deze situatie wordt bereikt, doordat de Beheer BV haar

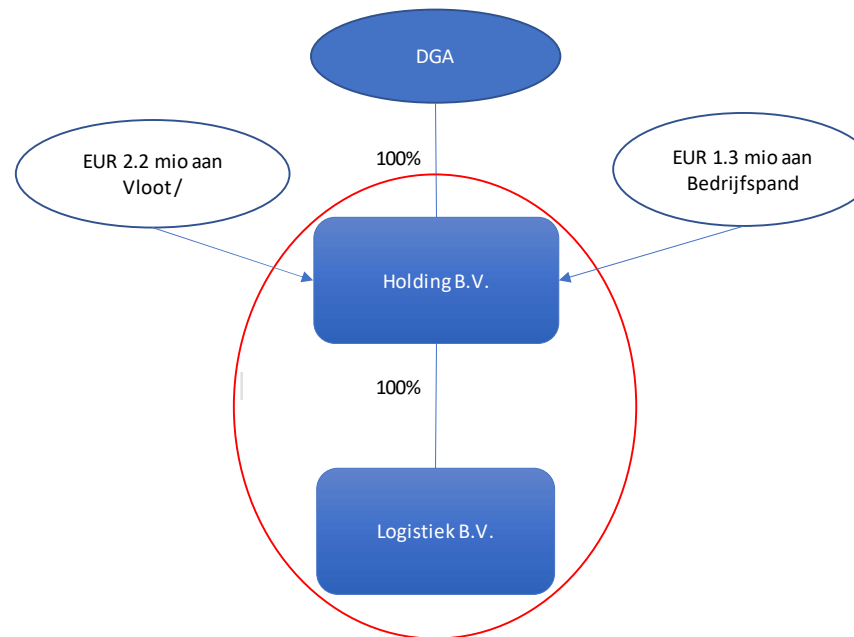
Praktijk voorbeeld (1)

- Gekozen oplossing: aanpassing van de BV-structuur.
- Consequentie: 1 jaar wachttermijn (en nog meer accountantskosten voor en frustratie bij de ondernemer)



Praktijk voorbeeld (2)

- Situatie 2. Basisfouten in de BV-structuur.
Adviesvraag Ondernemer: verkoop de aandelen van Holding BV (géén FE).



Praktijk voorbeeld (2)



- Constateringen bij de analyse waardebeoordeling:

"Uw bv-structuur is voor verkoop van aandelen niet optimaal. Om de aandelen van Holding B.V. onder de deelnemingsvrijstelling te kunnen verkopen zou er een bovenliggende holding/beheer BV moeten zijn die de aandelen kan verkopen. Daar ontbreekt het nu aan. Als u op dit moment de aandelen zou verkopen zou u dit vanuit privé doen. Dit levert u een fiscale aanslag in privé op.

Een ander punt is dat het onroerend goed in de Holding B.V. is ondergebracht. Als u de aandelen zou verkopen én het onroerend goed niet, zult u het onroerend goed moeten verplaatsen. Dit zal naar verwachting een negatieve fiscale werking hebben, namelijk belasting betalen over eventuele meerwaarde én eventueel het moeten betalen van overdrachtsbelasting over de waarde in het economische verkeer.

Eventuele verplaatsing van de overige MVA (vervoermiddelen bijvoorbeeld) zal ook fiscale gevolgen hebben gezien er sprake is van een serieuze meerwaarde."

- Gevolg: een gefrustreerde ondernemer; zowel factor tijd (uitstel) als geld (belastingheffingen en/of herstructureringskosten) komen nu (pas) om de hoek kijken, verkoop kan niet plaatsvinden zoals gedacht.

Praktijk voorbeeld (3)



Situatie 3: gebrek aan gedetailleerde management informatie en met name met betrekking tot financial performances

- Exit van vader, overdracht aan zoon – medeaandeelhouder. Adviesvraag van Ondernemer: waardeer de aandelen en begeleid ons bij de verkoop/overdracht aan zoon.
- Probleem: groothandels- en productiebedrijf met EUR 10 mio omzet en 1.1 mio EBITDA beschikt níet over financiële gegevens, geen tussentijdse cijfers.
- Oorzaak: administratie en vooral inkoop- en voorraad is dusdanig ingericht dat produceren van betrouwbare cijfers niet mogelijk blijkt. Dit is niet op korte termijn bij te sturen.
- Gevolg: Geen betrouwbare YTD cijfers en geen begroting voor jaar 1. Partijen hebben zeer beperkte grond onder de voeten voor een degelijke begroting van de vrije kasstromen. Waardering moet op grond van veel aannames worden gebaseerd.
- Consequenties: veel strijd tussen de partijen over aannames en uitgangspunten.

Veel voorkomende problemen



- Foute structuren BV-structuur
- Onroerend goed in de werkmaatschappij
- Te laag waarderen voorraad/balansposities
- Fiscale voorzieningen
- Niet juist attribueren van omzet en kosten
- Geen analyse van bruto marge en directe kosten
- Geen actuele cijfers/rapportages.
- Geen tweede-laags management

Corrigerende maatregelen



- Start op tijd
- Zet een planning en rapportage cyclus in gang
- Zorg voor:
 - een gespreid klantenbestand
 - een management – die het bedrijf kan draaien
- Trackrecord, waaruit blijkt dat de resultaten geen toeval zijn
- Schoon de balans en de juridische zaken op

Corrigerende maatregelen (2)

- Neem op tijd economische en fiscale beslissingen:
 - Reorganisatie
 - Omzetten naar BV
 - Afstoten vreemde of verliesgevende activiteiten
 - Los rechtszaken/fiscale discussies op voor verkoop.



Vragen?



Beroepsorganisatie voor Specialisten in Bedrijfsoverdracht

www.bobb.nl