

# Welkom!

De verkoop van  
je onderneming

... begin er  
op tijd mee!

**OOB** adviseurs  
en accountants



# Welkomstwoord

OOB

CORPORATE FINANCE

**Laura Hefkens**

Vennoot | Accountant AA



Wat is volgens jou het grootste risico voor een koper bij de overname van een MKB onderneming?



# Wat is volgens jou het grootste risico voor een koper bij de overname van een MKB onderneming?

- Financiële onzekerheid
- Operationele afhankelijkheid huidige eigenaar
- Juridische en/of fiscale risico's
- Integratie van mensen, systemen, cultuur etc.
- Investeringsachterstand
- Financieringsrisico

# Programma Kennissessie

"De verkoop van je onderneming... begin er op tijd mee!"

19:30 Welkomstwoord (*Laura Hefkens*)

19:35 Fiscale keuzes die het verschil maken (*Jaap van Ooijen*)

19:55 Juridische aspecten bij verkoopklaar maken (*Ilona Vinke- Cobussen*)

20:15 Korte Pauze

20:30 Waardevaststelling, value drivers en overige aspecten bij verkoop (*Gert-Jan van den Berg*)

20:55 Financieringsmogelijkheden (*Joop Verbruggen*)

21:20 Gelegenheid tot het stellen van vragen!

21:30 Afsluiting met een hapje en een drankje

22:30 Einde

# Verkoopklaar maken

Fiscale keuzes die het verschil  
maken bij bedrijfsoverdracht

**Jaap van Ooijen**  
Senior belastingadviseur



## Fiscale aspecten bij bedrijfsoverdracht:

### 1. Inventariseren

- doelgroep (familie/werknemer/derden);
- verkoopstructuur (activa/passiva of aandelen);
- belastingheffing.

### 2. Onderzoeken

- verkopen/schenken;
- geruisloos/ruisend.

### 3. Herstructureren/wijzigen verkoopstructuur

- faciliteiten;
- voorwaarden en termijnen.





## Verkoopstructuur: Activa-passiva of aandelenverkoop

- inkomstenbelasting box 1: 37% - 49,5%;
- inkomstenbelasting box 2: 24,5% - 31%;
- vennootschapsbelasting (Vpb): 19% - 25,8%;
- deelnemingsvrijstelling Vpb: 0%;
- geruisloze overdracht: 0%.

# Herstructureren/wijzigen structuur

1: Eenmanszaak/VOF: activa-passiva:



- Boekwaarde vs. werkelijke waarde;
- Goodwill; persoonlijke vs. zakelijke;
- Onderneming; zelfstandig onderdeel.

VOF?

Inbreng in de BV?

Geruisloos?

Overdracht geruisloos aan werknemer?



# Inrichten/wijzigen structuur met het oog op de bedrijfsoverdracht

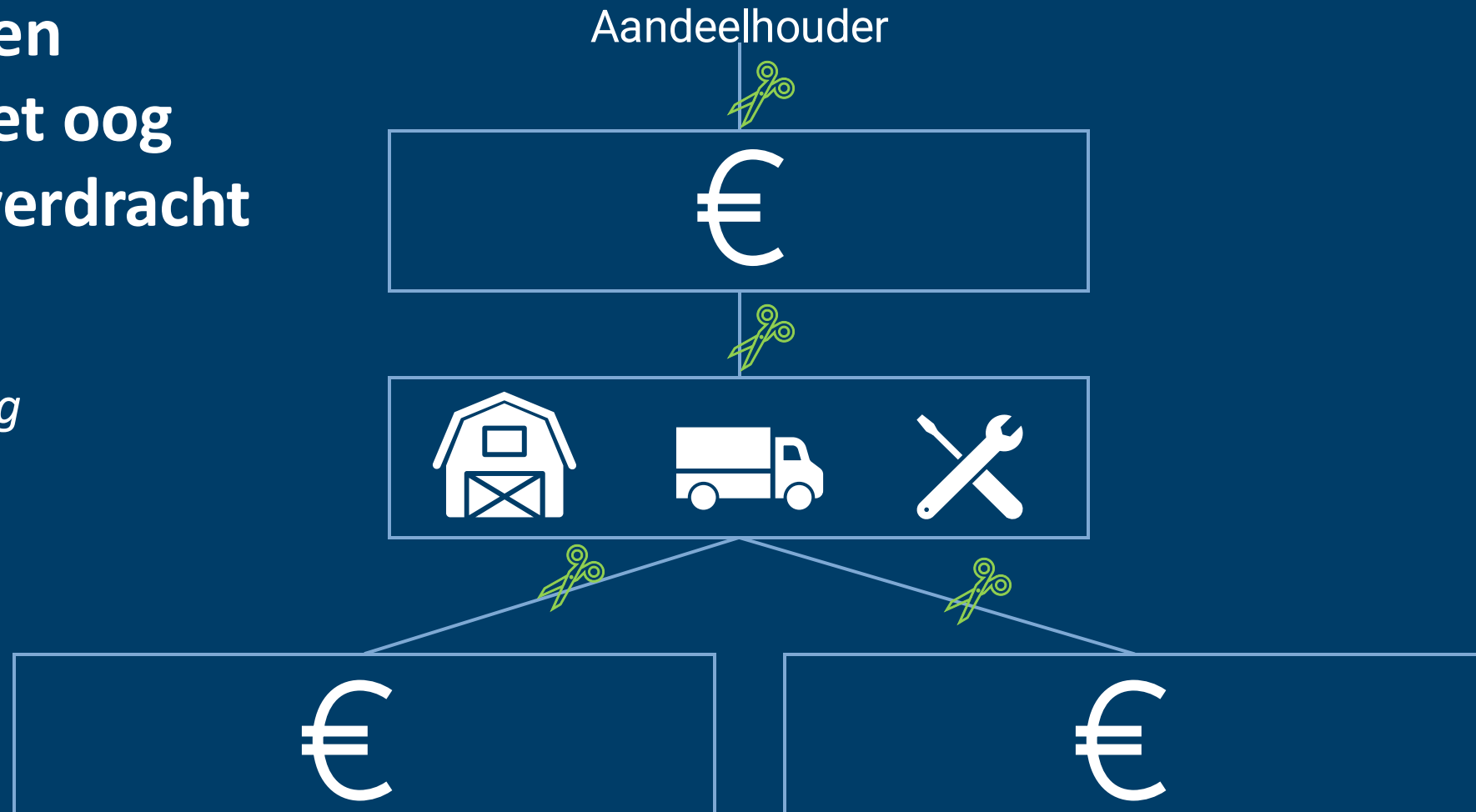
Aandeelhouder



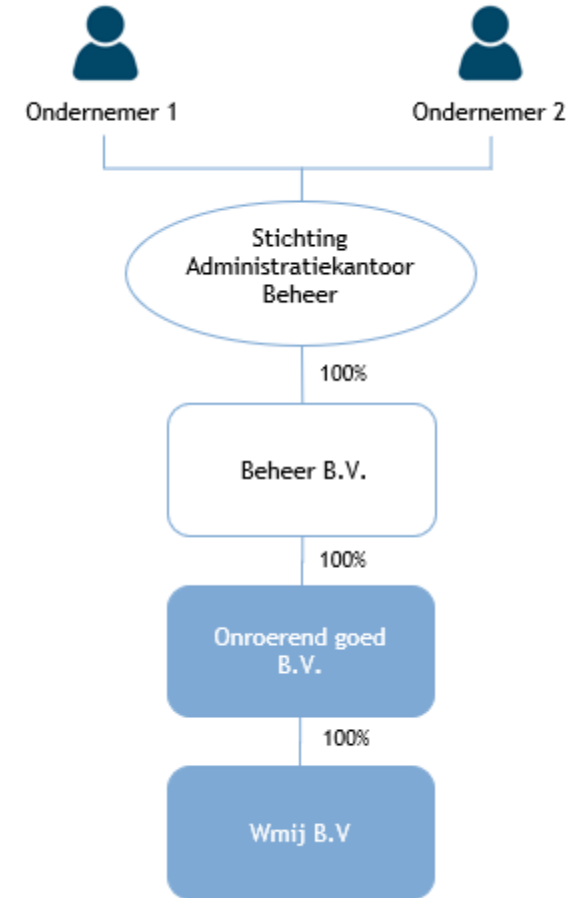
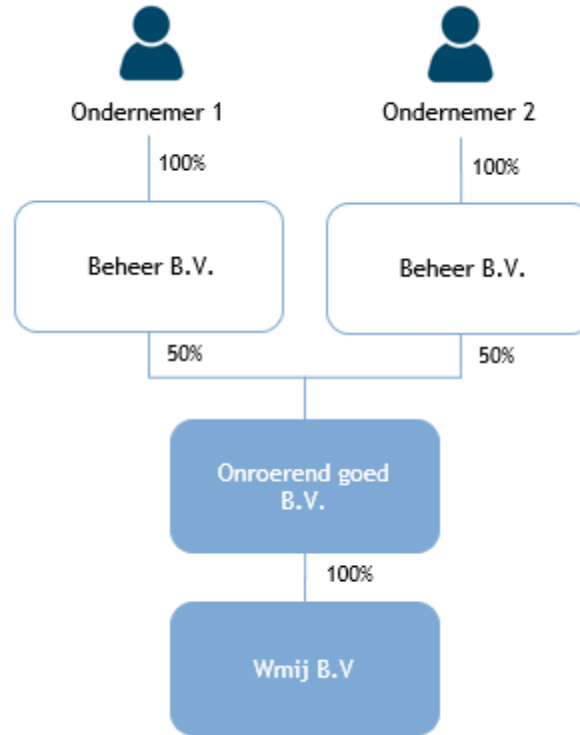
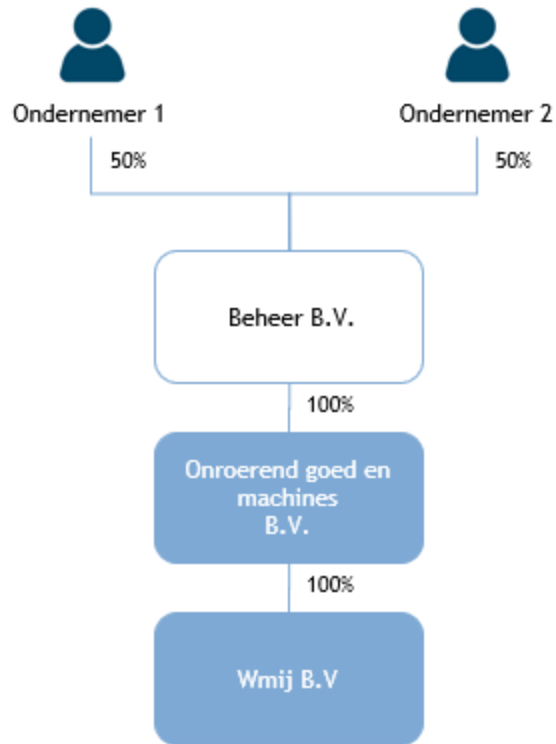
- Herstructureringsfaciliteiten:
  - Inbreng in de BV;
  - Bedrijfsfusie; uitzakken; holding;
  - Aandelenfusie; holding;
  - Juridische fusie;
  - Juridische splitsing;
- Voorwaarden;
- Bezitstermijnen en voortzettingstermijnen;
- Planning.

# Inrichten/wijzigen structuur met het oog op de bedrijfsoverdracht

*Aandelenoverdracht  
deelnemingsvrijstelling*



# Optimale structuur?



# Rekenvoorbeeld: Activa-passiva of aandelenverkoop

	<b>Eenmanszaak</b>	<b>BV Holding</b>	<b>BV Deelneming</b>
Koopsom	€ 500.000	€ 500.000	€ 500.000
af: Inkomstenbelasting	€ 215.000	-	-
af: AB heffing	-	* € 150.000	-
af: vennootschapsbelasting	-	-	-
<b>Opbrengst (in privé?)</b>	<b>€ 285.000</b>	<b>€ 350.000</b>	<b>€ 500.000</b>

\* Uitgangspunt: verkrijgingsprijs = € 0

# Geruisloze/ruisende overdracht:

## Inkomstenbelasting:

- Doorschuifregelingen (inbreng BV; mede-ondernemer; werknemer);

## Schenk- en erfbelasting:

- Bedrijfsopvolgingsregeling (familie);

## Overdrachtsbelasting:

- Bedrijfsopvolging (familie);
- Reorganisatie (zakelijke interne reorganisatie).

# Bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) bij schenking uitgelicht:

## Uitkomst:

- tot € 1.543.500: 100% vrijgesteld;
- boven € 1.543.500: 75% vrijgesteld.

## Voorwaarden:

- materiële onderneming (zelfstandig onderdeel; geen beleggingsvermogen);
- bezitseis: 5 jaar;
- voortzettingseis: 3 jaar;
- bedrijfsopvolger 21 jaar oud (schenking);
- op verzoek; voorwaardelijke vrijstelling.

# Verkoopklaar maken

Juridische aspecten bij  
het verkoopklaar maken  
van een onderneming

**Ilona Vinke- Cobussen**  
Jurist



# Juridische aspecten

- Juridische structuur (met fiscaal)
- Proces van verkoop
- Boekenonderzoek / due diligence (bij verkoop aan derden)
- Juridische aandachtspunten



## Juridische structuur

- Positionering van activa, intellectueel eigendom en onroerend goed
- Vereenvoudiging en overzicht (*Inactieve vennootschappen*)
- Aandelentransactie versus activa transactie
- Aandeelhoudersstructuur en zeggenschapsverhoudingen

Bepalend voor hoe de transactie vorm te geven.



# Stappenplan bedrijfsverkoop aan derden



# Intentieverklaring

- Intentieovereenkomst, Letter of intent (LOI), Term Sheet
- Bindend / niet bindend
- Opschortende voorwaarden

*"een voor Koper bevredigende uitkomst van het Due Diligence Onderzoek"*

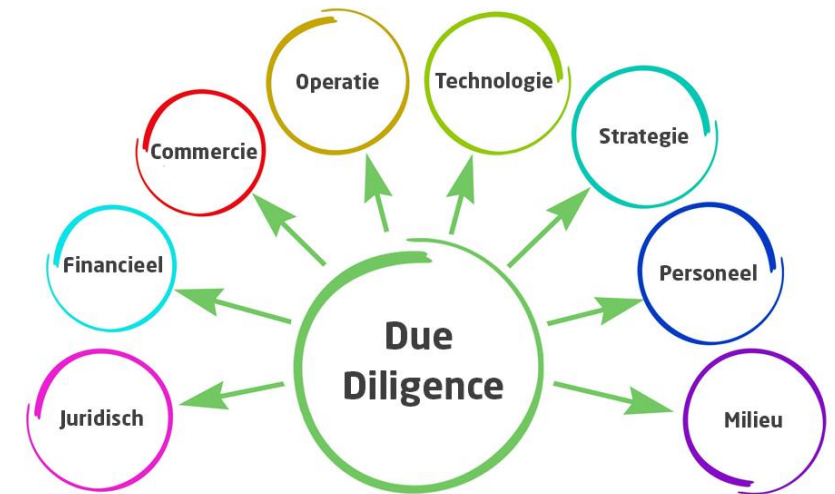
# Boekenonderzoek/ due diligence

- Koper verricht onderzoek
  - Juridisch
  - Fiscaal
  - Financieel
- Risico's voor de kopende partij
  - Garanties en vrijwaringen
  - Effect op koopprijs



# Juridische aandachtspunten

- Contracten met belangrijke leveranciers / afnemers schriftelijk vastleggen (risico voor koper i.v.m. continuïteit)
- Personeel:
  - Arbeidscontracten
  - Naleving CAO
  - Bedrijfstakpensioenfondsen en afdrachten -> Aansprakelijkheid bestuurder privé
  - Zieke medewerkers
- Afspraken ZZP'ers
- IE rechten
- Bezwaren / pandrechten
- Bestemmingsplan locatie
- Vergunningen, certificeringen



# Pauze

OOB

CORPORATE FINANCE



# Verkoopklaar maken

Overige aspecten verkoopklaar maken,  
waardecreatie en waardebeoordeling

**Gert-Jan van den Berg**  
Senior Adviseur Corporate Finance



# Waarom zijn jullie hier

- Wat is de reden van de overdracht?
- Wat wil je overdragen?
- Wat is mijn bedrijf dan waard?
- Wanneer en hoe wil je overdragen?
- Is het mogelijk om het dan over te dragen?
- Aan wie wil je het overdragen?
- Ben je er (dan) klaar voor?
- (Hoe) heb ik grip op het overdrachtsproces?
- Wie gaat je helpen bij de overdracht?
- Wat betekent dit voor mijn toekomst?

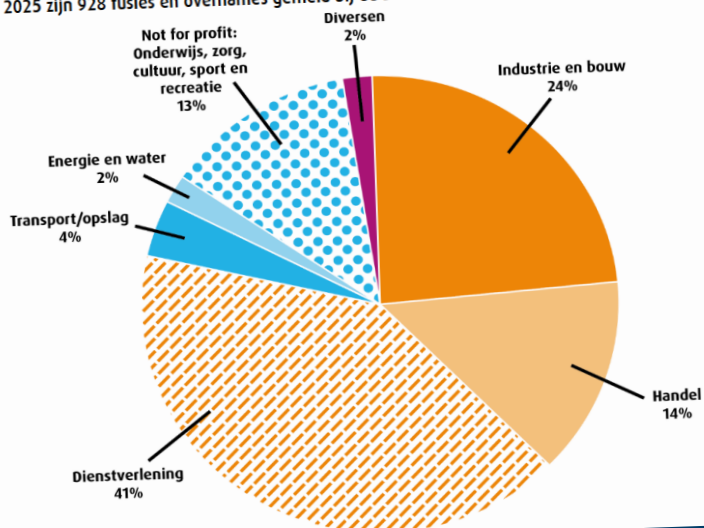
*"Twee derde van ondernemers willen binnen tien jaar stoppen, maar opvolging hapert."*

# Financiële investeerders hoofdrol in overnames en zorgen voor consolidaties in diverse branches

Zorg & gezondheidsdiensten  
 Software & IT diensten  
 Zakelijke dienstverlening  
 Onderwijs & training  
 Industriële niches

## Wederom groot aantal fusiemeldingen in 2025

In 2025 zijn 928 fusies en overnames gemeld bij de Sociaal-Economische Raad (SER).



## Sectorvisie: Overnamestrijd in installatiebranche

Wietze Willem Mulder, Brookz  
 17 december 2024

NIEUWS | 01 december 2025

## Nieuwe AV-Top 50 weerspiegelt invloed private equity

## De opmars van private equity in Nederland: wat merk jij daarvan?

Lisa van der Velde · 18 januari 2026 · Aangepast: 19 januari 2026

De installatiebranche woedt al jaren een overnamestrijd. Gedreven door de honger grote bedrijven en investeerders naar schaalvergroting, maar ook door de tocht van verkopende ondernemingen naar andere landen.

## Invloed van private equity in de Nederlandse zorg neemt verder toe

## Overnamegolf onder VvE-beheerders door private investeerders

## Aantal overnames in de sportsector stijgt met 19% in 2025

26 februari 2026 | Consultancy.nl

## Overnamegolf in logistiek rolt nog even door

Redactie Logistiek | Gepubliceerd: 30 dec. 2025 | Gewijzigd: 05 feb. 2026

Delen



## Sector Focus Retail: Overnames zijn noodzakelijk om te blijven groeien in de retailsector

20 januari 2026

Jelle Van Es



Minder deals, meer miljarden – waarom schaalvergroting dé overlevingsstrategie is in retail.

# Verkoopklaar maken

## Kijk door de bril van de ander !

- Doelgerichte (organische) groei
- Kostenbeheersing
- Werkkapitaaloptimalisatie
- Buy-and-build mogelijkheden
- Professionaliseren van de organisatie
  - Wie stuurt de organisatie aan?
- Resultaten uit het verleden bieden comfort voor de toekomst
- Binden en boeien van personeel (o.a. werknemersparticipatie)
- Exit strategie



# Beperk achterstallig onderhoud!

Recurring revenue?	Energiekosten?	(registratie) salespipeline?	Optimaliseren werkkapitaal?	Afhankelijkheid afnemers?	Afhankelijkheid leveranciers?
Quality of earnings?	Houdbaarheid marges?	Niet-geactiveerde kosten?	Afhankelijkheid personeel?	Management-informatie?	Pensioen?
Cross- en upsell mogelijkheden?	Incidentele kosten?	Kosten-optimalisaties?	Licenties/ IP?	Strategie / Businessplan	Schaal-mogelijkheden?
Omzet- en margesplit?	Nieuwe PMC's?	Krapte arbeidsmarkt?	Vastgoed?	Un(der)spend/ CAPEX?	Rol DGA?
	WBSO / innovatiebox		Fiscale optimalisaties?	Vergunningen en contracten?	Personeels-dossiers?

... welke spring(t)en eruit bij MKB ondernemingen?

# Ondernemersafhankelijkheid

Niet gebouwd om over te dragen.  
Koper zoekt continuïteit.  
Risico niet financieel, maar operationeel.

## Wat is ondernemersafhankelijk?

- Persoonlijke relatie klanten en/of leveranciers
- Kennis van prijzen, organisatie en systemen
- Verantwoordelijk voor verkoop, goedkeuring contracten
- Als manager, probleemoplosser en beleidsbepaler

Wat als.....

*"Most deals don't fail because the business isn't profitable. They fail because the business doesn't work the same way without the owner."*



**THE OWNER'S MANY HATS**

# Wat is mijn onderneming waard?

## FOKKE & SUKKE DOEN OOK EEN VIJANDIG OVERNAMEBOD

EN WEET JE WAT WE VOOR  
DIE TENT VAN JOU  
BIEDEN?

HELEMAAL NIKS!  
NADA! NOPPES!



**Waarde** is de betekenis, het belang of de nutstoekenning die mensen aan iets geven, afhankelijk van context, schaarste, behoeften en overtuigingen.



# Wat is mijn onderneming waard?

*"Price is what you pay, value is what you get."* – Warren Buffett

## Waarde

- Toekomstige kasstromen (verdien capaciteit)
- Subjectief (geen exacte wetenschap)
- Risicoprofiel (rendementseis)
- Stand alone, going concern
- (Synergievoordelen)

**Wordt bepaald in de context van een theoretische markt op een bepaald moment.**

≠

## Prijs

- Vraag en aanbod
- Koper specifiek (synergievoordelen)
- Marktstemming en sentiment
- Onderhandelingen (onderhandelingsmacht)
- Te verkrijgen mate van zeggenschap
- Defensief (laatste kans, concurrent voor zijn, gedwongen verkoop)

**Wordt bepaald door vraag en aanbod.**

# Waarderingsmethodieken (meest voorkomend MKB)

- Discounted cashflow methode
  - APV
  - WACC
- Multiple methode
  - EBITDA-multiple
  - EBIT
  - Omzet
  - Industrie specifieke multiples
    - Bedrag per hectoliter capaciteit voor brouwerij*
    - Bedrag per m2 winkeloppervlak voor detailhandel*
- Vermogenswaarde methode
  - Nettovermogenswaarde
  - Liquidatiewaarde

## Aandelenwaarde

EBITDA: € 2.500.000

x Multiple: 5,5

= € 13.750.000

-/- Schuld: € 4.000.000

+ Cash: € 1.000.000

= € 10.750.000



€? ? Aandelenwaarde: € 10.750.000

# Voor- en nadelen multipliemethode

## Voordelen:

- Minder aannames nodig
- Vergelijking met recente markt- en transactiewaarde is mogelijk
- Gemakkelijk te begrijpen
- Analyse relatief snel uit te voeren

## Tekortkomingen:

- Verondersteld dat vergelijkbare ondernemingen correct gewaardeerd zijn
- Schiet tekort bij een hoog investeringsniveau
- Schiet tekort bij fluctuaties in kasstromen
- Onderbouwing van bijna elke verwachte waarde mogelijk

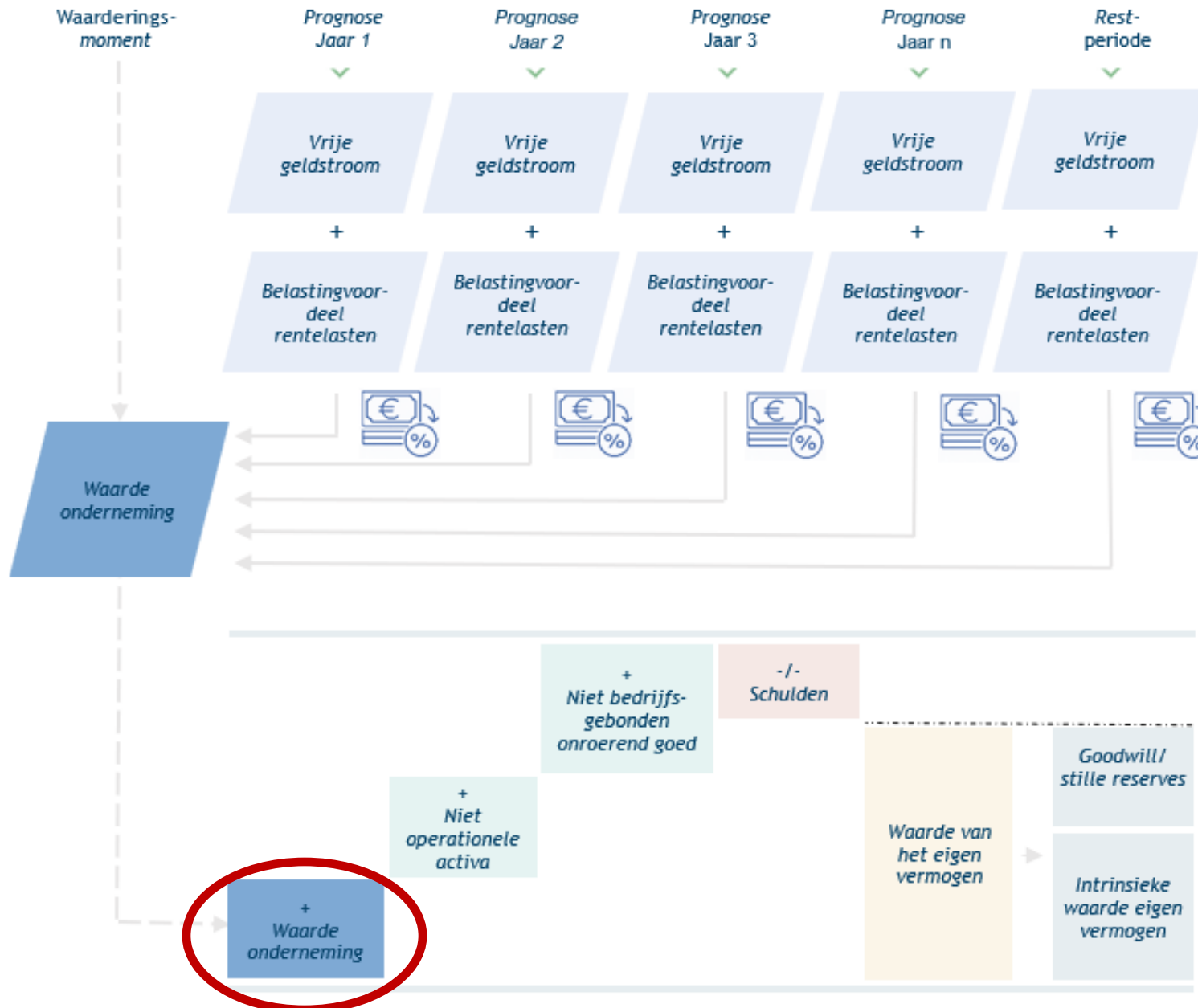
*"De discounted cash flow methode heeft de voorkeur, de multiple methode is nuttig als ondersteunende analyse."*

**Pros**

**Cons**



# Discounted cash flow methode



De twee belangrijkste variabelen in een DCF waardering zijn risico en rendement

# Ondernemingswaarde versus aandelenwaarde

*Begrippen die vaak met elkaar verward worden*

## Voorbeeld:

Auto kost € 50.000 (ondernemingswaarde)

- In de kofferbak ligt € 5.000
- Op de auto rust een schuld van € 25.000 die ook mee over gaat bij verkoop.

Wat betaal je voor de auto? (aandelenwaarde)

$$€ 50.000 + € 5.000 -/- € 25.000 = € 30.000$$



# Discounted cash flow methode

Indicatieve waardebeoordeling	2024	2025	2026	2027	2028	RW
Alle bedragen in €000						
Bedrijfsresultaat	2.248	2.496	2.566	2.506	2.610	2.664
Vennootschapsbelasting	(550)	(607)	(617)	(604)	(660)	(674)
NOPLAT	1.698	1.889	1.949	1.902	1.950	1.990
Afschrijvingen	6	6	6	8	8	6
Investeringen	(7)	(7)	(6)	(6)	(6)	(6)
Mutatie netto werkkapitaal	(247)	(28)	(9)	(17)	(14)	(8)
Vrije kasstroom	1.450	1.860	1.940	1.887	1.938	1.982
WACC	17,8%	17,8%	17,8%	17,8%	17,8%	
Disconteringsperioden	0,5	1,5	2,5	3,5	4,5	
Disconteringsvoet	0,921	0,782	0,664	0,564	0,478	3,028
Contante waarde kasstromen	1.336	1.455	1.288	1.064	927	6.002
Contante waarde kasstromen in 2024 - 2028	6.070					
Contante waarde kasstromen na 2028	6.002					
Ondernemingswaarde per 31 december 2023	12.072					
Schulden aan groepsmaatschappijen	(204)					
Vorderingen op groepsmaatschappijen	856					
Overige liquide middelen	902					
Netto schuldpositie	1.554					
Aandelenwaarde per 31 december 2023	13.626					

DCF methode

Multiple methode: 5,4 x EBITDA

Van ondernemingswaarde naar  
aandelenwaarde  
"EV - to - equity bridge"

## Boekhoudkundige balans

Immateriële vaste activa	Boekwaarde eigen vermogen
Materiele vaste activa	
Financiële vaste activa	
Vorraden	
Debiteuren	
Overige vorderingen	Langlopend vreemd vermogen
Cash	Kortlopend vreemd vermogen

## Economische balans

Waarde onderneming	Marktwaarde eigen vermogen
Niet bedrijfsgebonden activa	
Overtollige cash	Netto schuld

Marktwaarde eigen vermogen -/- boekwaarde eigen vermogen = Goodwill / badwill / Stille reserves

# Goodwill?

*Goodwill = de waarde van het  
verdienvermogen boven de  
boekwaarde van de activa*

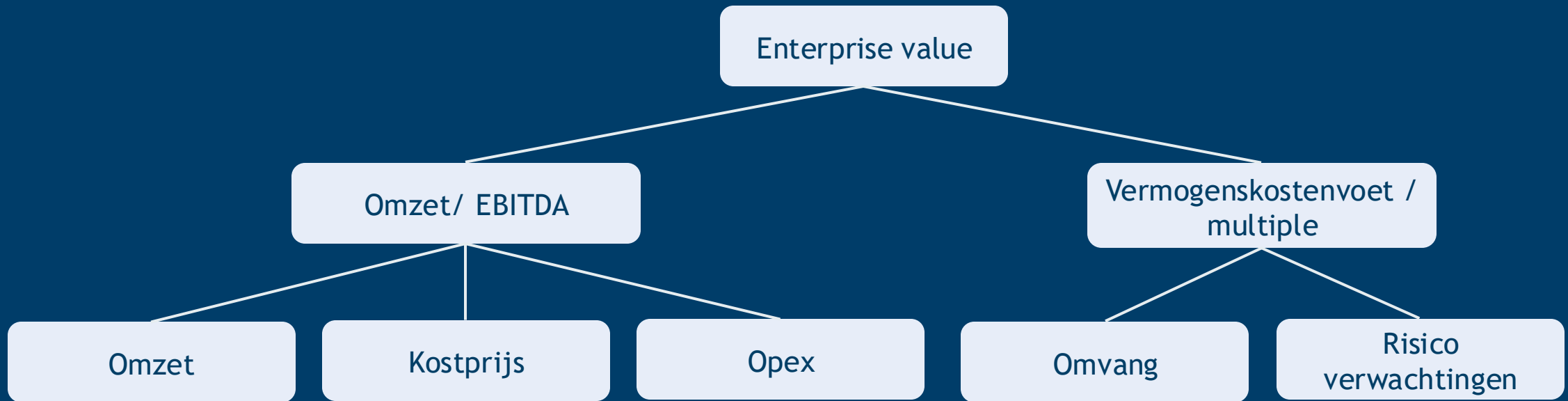
- Persoonlijke goodwill
- Afhankelijkheid ondernemer



# Denken vanuit waarde is meer dan: EBITDA x multiple

Strategische optimalisaties en versterkingen

- Productlevenscyclus
- Vastgoed
- AO/IC
- IT & systemen
- Contracten
- HR beleid
- Management
- ESG
- Managementinformatie
- Retentie en cultuur



Operationele optimalisaties

# Valkuilen bij bedrijfswaarderingen

- Te optimistische prognose
- Ondernemingswaarde versus aandelenwaarde
- Verkeerde interpretatie kasstroom, EBITDA  $\neq$  kasstroom
- Onvolledige of onjuiste informatie
- Verkeerde rendementseis (te hoog of te laag)
- Verkeerde (of geen) normalisaties toegepast
- Geen minderheidskorting toepassen
- Afslagen dubbel toepassen
- Dubbeltellingen mutatie cash- debt like item – kasstroom
- Verwerking niet operationeel gebonden onroerend goed
- Belastinglatentie vergeten



# Value drivers

## Waarde creërend

- Leiderschap
- Personeel
- Strategie en beleid
- (Primaire) processen
- Recurring business
- Concurrentiepositie
- Marktaandeel
- Locatie
- Handelspartijen



# Wanneer is de tijd rijp om de onderneming over te dragen?

## Het economische sentiment?

- Hoogconjunctuur/laagconjunctuur
- De M&A markt is gunstig
- Financieringen eenvoudig op te halen
- Zaken die impact hebben op kostprijs (bv. prijzen grondstoffen, dollarkoers) zijn stabiel

## Wat gebeurt in de branche op overnamegebied?

- Consolidatie
- Vernieuwingen die grote investeringen vergen
- Buitenlandse kopers actief
- Private equity geïnteresseerd
- Veranderende wetgeving op komst

## Is het bedrijf er klaar voor?

- Een vooruitzicht van gerechtvaardigde groei
- Eigen innovaties zijn al door de markt geaccepteerd
- Een goed management waardoor de rol van ondernemer klein is
- Geen grote klanten of leveranciers die gemakkelijk anders kunnen kiezen

## Persoonlijke afwegingen?

- Ben ik degene die het bedrijf de volgende fase in gaat leiden
- Wil ik nog iets anders doen
- Ik wil van de druk af om alles te regelen en wil me focussen waar ik goed in ben
- Persoonlijke omstandigheden (ziekte etc.)



# Valkuilen bij een bedrijfsoverdracht

- Emoties belemmeren een succesvolle overdracht
- Na de overdracht doet de DGA geen stap terug

# Key takeaways

Van goodwill naar waarde betekent bouwen aan een toekomstbestendig en strategisch relevant bedrijf!

- Tot ziens goodwill; welkom ondernemingswaarde en aandelenwaarde!
- Waarderen vraagt om kennis van zaken (al lijkt dat af en toe niet nodig)
- Zorg dat je bedrijf op alle fronten optimaal is ingericht
- Maak waardecreatie onderdeel van je bedrijfsstrategie
- Investeren is structureren en risico's verleggen
- Denk als een investeerder
- Klankbord met je vertrouwde adviseur

# Financiering

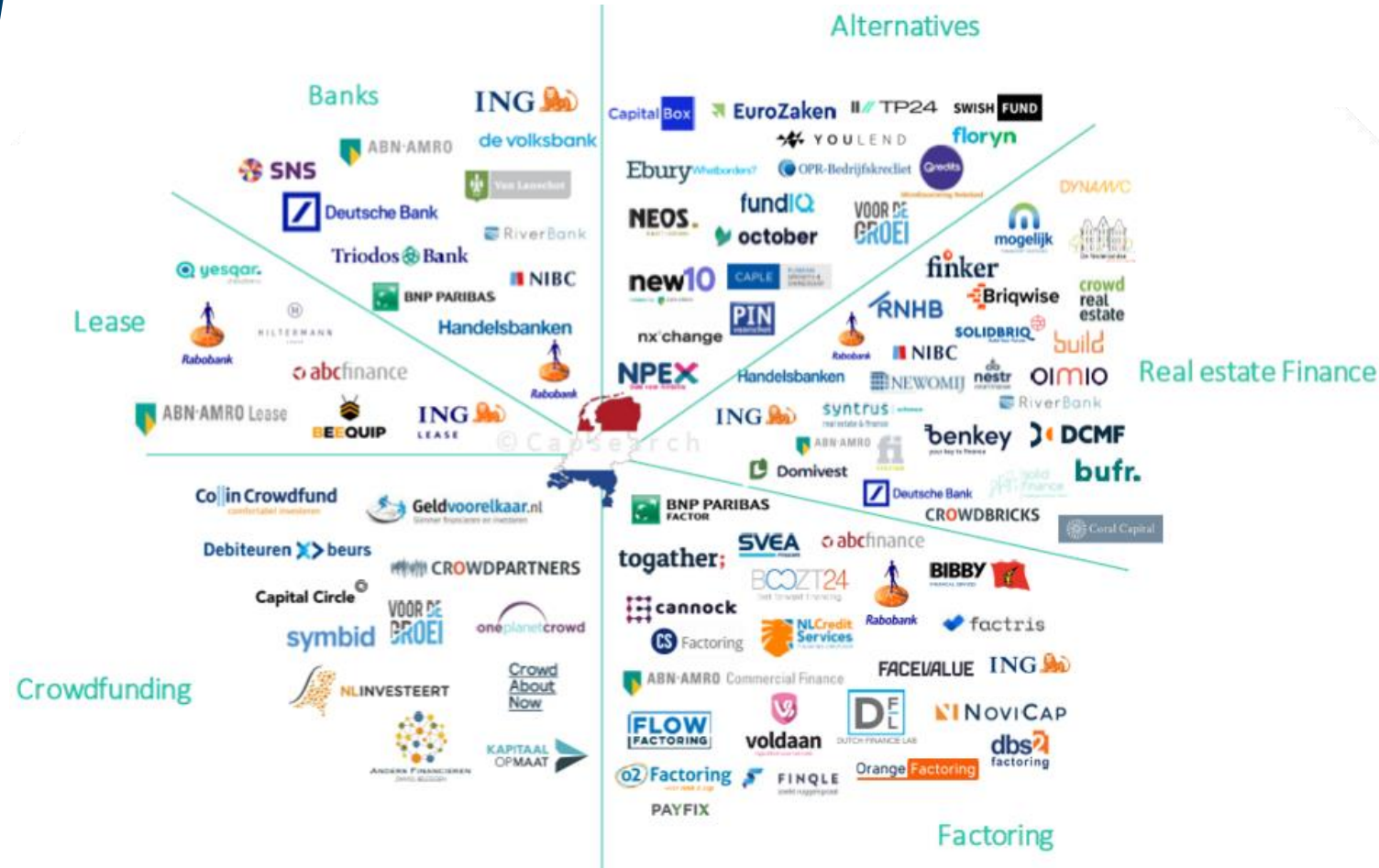
## Kansen, risico's en spelregels

**Joop Verbruggen**  
Senior Adviseur Bedrijfsfinancieringen



# Financieringsvormen bij een bedrijfsoverdracht

- Eigen kapitaal
- Bancaire financiering (*BMKB, staatsgarantie*)
- Vendor loan
- Familie, Friends, Fans, Fools (FFFF)
- Schenking
- Private debt / informal investors
- Crowdfunding
- Microkredieten



# Typische financieringsstructuur (MKB)

**Koopsom onderneming: € 2.000.000**

- Financieringsmix:
  - Eigen vermogen koper: € 300.000
  - Bankfinanciering: € 1.200.000
  - Verkoperslening: € 500.000
- Doel:
  - Risico spreiden
  - Cashflow beheersbaar houden
- Verkoperslening (vendor loan) vergroot financierbaarheid

# Vendor loan

- **Omvang:** vaak circa 30% van de koopsom
- **Looptijd:** 5 – 10 jaar
- **Rente:** hoger dan bankrente (risicocompensatie)
- **Achtergesteld:** meestal achtergesteld t.o.v. bankfinanciering
- **Aflossing:** lineair of annuïtair, normaliter met aflossingsvrije periode



## Overname en bedrijfsopvolging in het MKB

- Veel voorkomende vormen:
  - Familieoverdracht
  - Management Buy-Out (MBO)
  - Management Buy-In (MBI)
- Financiering is bepalend voor:
  - Haalbaarheid van de transactie
  - Continuïteit van de onderneming



## Familieoverdracht: specifieke aandachtspunten

- Niet de maximale prijs, maar **betaalbaarheid** staat centraal
- Onderneming moet investeringsruimte behouden
- Rol overdrager:
  - Begeleidend of adviserend
- Aandacht voor:
  - Gelijkheid tussen familieleden
  - Dividendbeleid
  - Fiscale en juridische structurering  
(o.a. BOR)
- Emotie en ratio lopen door elkaar



# Management Buy-Out (MBO)

Overname door het **bestaande management**

- Kenmerken:
  - Kennis van onderneming en markt
  - Continuïteit en vertrouwen bij financiers
- Financieringskenmerken:
  - Beperkt eigen vermogen management
  - Relatief hoge afhankelijkheid van cashflow
  - **Verkoperslening vaak essentieel**
- Banken doorgaans positief bij bewezen track record

# Management Buy-In (MBI)

## Overname door **extern management**

- Kenmerken:
  - Geen historisch trackrecord met de onderneming
  - Hoger risico voor financiers
- Financieringsgevolgen:
  - Meer eigen vermogen vereist (vaak beperkt aanwezig)
  - Lagere Debt / EBITDA
  - Strengere convenanten (o.a. solvabiliteitseis)
- Verkoperslening en earn-out om risico's te delen

## DSCR & ratio's (voorbeeld MKB)

EBITDA onderneming: € 450.000

Rente + aflossing bank: € 220.000

Rente + aflossing verkoperslening: € 90.000

**Totale debt service: € 310.000**

**DSCR = 450.000 / 310.000 = 1,45**

- Richtlijn bank:  $\geq 1,25$
- Andere kernratio's:
  - Debt / EBITDA: 2,5 – 3,5x
  - Interest Coverage:  $\geq 3,0x$



# Conclusie: succesfactoren

- Financiering moet passen bij de cashflow
- Verkoperslening is vaak de sleutel in:
  - Familieoverdracht
  - MBO
  - MBI
- Heldere afspraken beperken risico's
- Doel: een duurzame onderneming na overdracht





OOB

CORPORATE FINANCE

Bedankt voor je  
aandacht!

Jouw partner bij  
groei, overname  
en financiering.

