



NIEUWSBRIEF VOOR RELATIES NOVEMBER '08

Overname van sportcentrum door Fysiotherapiepraktijk PrengerHoekman Interview met algemeen manager Hiltje Kamminga

VERDER IN DIT NUMMER: **FINANCIERING IN HET MKB // TOEKOMST VAN DE GEZONDHEIDSZORG // WAARDEBEPALING BIJ ONDERNEMINGEN // BEDRIJFSOVERNAME EN PERSONEEL // BELASTINGTIPS**
VASTE ITEMS: COLUMN VAN MAARTEN ZEMANN // ACTIVITEITENAGENDA // KOOP- EN VERKOOPPROFIELEN

Nederland vergrijst, de collectieve zorgkosten lopen op, patiënten worden mondiger, nieuwe medische technologieën komen beschikbaar. Deze ontwikkelingen zijn praktisch onontkoombaar. Hoe de Nederlandse gezondheidszorg hierop zal antwoorden, is onzeker. Dát de zorg verandert, staat vast. Net als het feit dat marktwerking een rol gaat spelen in deze metamorfose. Hoewel niemand de toekomst kan voorspellen willen wij hier toch een beeld schetsen van hoe wij verwachten dat de gezondheidszorg zich de komende jaren zal ontwikkelen. We durven de uitdaging aan te gaan omdat we sinds de eerste ontwikkelingen van de marktwerking in de zorg nauw betrokken zijn bij diverse partijen die zorg bieden.

Lastig is het natuurlijk wel om de toekomst van de Nederlandse zorg te schetsen. Het ministerie van VWS deed in 2007 een poging met het rapport 'Niet van later zorg'. VWS beschreef vier mogelijke toekomst, die zich van elkaar onderscheiden door hun mate van economische groei en marktwerking. ABN AMRO deed bijna gelijktijdig ook een poging, in het rapport 'Naar een onbezorgde toekomst'. De adviseurs van deze bank schetsten ook vier toekomstscenario's. Die verschilden onderling door hun mate van technologische vooruitgang en marktwerking.

Profiteren kan. En zal moeten, weten ook uw concurrenten

Marktwerking in de zorg onontkoombaar

'Niet van later zorg', was bedoeld als aanleiding voor een discussie over de toekomst van de zorg. Het ministerie gaf geen voorkeur voor één van de scenario's. ABN AMRO deed dat wel. Volgens de optimistische visie van deze bank mogen we ons verheugen op een gezondheidszorgsector die optimaal profiteert van marktwerking en technologische doorbraken. Ook wij juichen dit scenario toe en het zal de Nederlandse regering ook deugd hebben gedaan. De andere partijen op de zorgmarkt, aanbieders, verzekeraars en patiënten, hopen ongetwijfeld ook op zo'n zorgeloze toekomst.

Toekomst

Zij zullen straks zorg verlenen, verzekeren en gebruiken op een transparante markt, waar ziekenhuizen, verplegingsinstellingen, thuiszorgorganisaties en dergelijke zijn gefuseerd en gespecialiseerd in zorg die ze het beste of voordeligst kunnen leveren. Technologische vernieuwingen hebben niet alleen de behandeling van patiënten revolutionair doeltreffender en efficiënter gemaakt, maar ook de overhead van de instellingen zelf. Verzekeraars adviseren klanten de beste zorgaanbieders. De collectieve verzekering is afgeschaft; alleen de acceptatieplicht is gebleven.

Dit alles heeft van de gezondheidszorg een bloeiende bedrijfstak gemaakt, die ook steeds meer 'luxe zorg' verleent, zoals cosmetische chirurgie.

Ingeperkt

Een mooi beeld, vinden wij, maar zover is het nog lang niet. Hoewel de soms heftige reacties op de invoering van marktwerking in de gezondheidszorg anders doen vermoeden, is de zorgmarkt nog grotendeels ingeperkt door overheidsregels. Nog in 2008 ontvangen ziekenhuizen gemiddeld ongeveer tachtig procent van hun inkomsten uit een vast budget. Er valt voor zorgverzekeraars daarom nog steeds weinig te onderhandelen en voor patiënten weinig te kiezen. De zorgmarkt is dus bij lange na niet vrij.

De overheid is meester van de markt waarop ziekenhuizen, verzekeraars en patiënten in een driehoeksverhouding onderhandelen over de levering en betaling van zorg. De overheid bepaalt bijvoorbeeld welke zorg in het basisverzekeringsspakket hoort en over welke zorg verzekeraars en ziekenhuizen vrij mogen onderhandelen. Daarnaast heeft ze een acceptatieplicht en nominale premie ingesteld en controleert ze financiële reserves van verzekeraars. De Inspectie van de

Gezondheidszorg controleert bovendien de kwaliteit van de Nederlandse zorg.

Belangrijk

Dat de overheid zoveel invloed uitoefent op de gezondheidszorg is natuurlijk niet zo gek. Gezondheid is een groot maatschappelijk goed en een belangrijke economische sector. De zorg biedt werk aan meer dan een miljoen mensen in Nederland. Per jaar zet de gezondheidszorg ruim 70 miljard euro om: ongeveer 13 procent van het bruto binnenlands product. Dat percentage is de afgelopen jaren constant gestegen.

Kostenexplosie?

Hierin is Nederland niet uniek. Alle OECD-landen zien een stijging van de zorgkosten, zowel absoluut als relatief: als percentage van het bbp. De angst dat die kosten alleen maar verder gaan toenemen, komt vooral door de vergrijzing in de OECD-landen. Ouderen maken gemiddeld meer zorgkosten en de verhouding tussen werkenden en uitkeringsgerechtigden groeit scheef. Technologische innovaties, kritischer consumenten en economische groei zullen volgens verwachting verder bijdragen aan een stijging van de zorgkosten.

LEES VERDER OP PAGINA 2 ➔

VERVOLG VAN PAGINA 1

Marktwerving in de zorg onontkoombaar

Met de invoering van marktwerving probeert de overheid zorgkosten te beperken, door zorgaanbieders doelmatiger te laten werken. Bedoeling is dat tegelijk de zorgkwaliteit verbetert en patiënten meer keuzevrijheid krijgen. De invoering van het nieuwe zorgstelsel, waardoor mensen hun eigen verzekeraar kunnen kiezen, was een belangrijke stap in die richting. De invoering van diagnose-behandel-combinaties (DBC's) moeten verzekeraars inzicht geven in de werkelijke kosten van ziekenhuisingrepen, terwijl patiënten op bijvoorbeeld kiesbeter.nl de prestaties van ziekenhuizen onderling kunnen vergelijken.

Stapje voor stapje

Tegelijk is de invoering van marktwerving een geleidelijk proces, dat scherp gecontroleerd wordt door de overheid. De vrije zorgmarkt komt slechts met kleine stapjes dichterbij. Soms gaan die stapjes zelfs even terug. De overheid greep bijvoorbeeld in toen tekorten en ontslagen dreigden bij thuiszorgorganisaties, door felle concurrentie om gemeentelijke opdrachten. In 2008 wilde de regering bovendien een prijsplafond invoeren voor ziekenhuiszorg, maar daar zag de minister op het laatste moment vanaf.

De kwaliteit van de zorg die zorgaanbieders leveren, is voor verzekeraars ook nog onvoldoende inzichtelijk. Een gevolg daarvan is dat zorgverzekeraars nog steeds vrijwel alle zorgaanbieders contracteren. Ze selecteren nog helemaal niet op kwaliteit. Dit wordt ook veroorzaakt door problemen bij de invoering van de DBC's. Het grote aantal DBC's zorgt voor nogal wat administratieve rompslomp. Totdat die is overwonnen, kunnen zorgaanbieders de kwaliteit en doelmatigheid van hun zorg onvoldoende duidelijk maken.

Onontkoombaar

Ondanks deze kinderziekten is marktwerving in de zorg onontkoombaar. Ten eerste omdat er geen alternatief is. Geen redelijk mens zou terugwillen naar de jaren negentig van de vorige eeuw, toen strenge overheidsbudgettering leidde tot lange wachtlijsten in de zorg. Daarnaast begint marktwerving in de zorg vruchten af te werpen. De verzekeringspremies zijn de laatste jaren bijvoorbeeld minder hard gestegen dan de overheid had verwacht. De concurrentie tussen verzekeraars lijkt dus te werken. Ook zijn de prijzen van DBC's die vrij onderhandelbaar zijn tussen verzekeraars en zorgaanbieders minder hard gestegen dan de prijzen van andere zorg.

Deze ontwikkeling wordt waarschijnlijk alleen maar sterker. Kwaliteitsindicatoren en een DBC-inkoopgids moeten het verzekeraars straks gemakkelijker maken te selecteren op prijs en kwaliteit. Daarnaast worden steeds meer DBC's vrij onderhandelbaar. Enkele aanpassingen in het DBC-systeem moeten ook zorgen voor meer inzicht in kwaliteit van geleverde zorg. Die inzichten in prestaties moeten uiteindelijk ook aan de patiënten beter worden duidelijk gemaakt, bijvoorbeeld met websites als kiesbeter.nl.

Doelmatiger, beter

Om succesvol te concurreren met andere instellingen, zullen zorgaanbieders doelmatiger moeten werken, zonder kwaliteit in te leveren. Daar zijn talloze manier voor, bijvoorbeeld door centraal in te kopen. Ook de patiëntenlogistiek biedt vaak ruimte voor verbetering. Door direct bij opname van een patiënt afspraken te plannen met iedereen die bij de behandeling betrokken is, kan de opnameduur beter worden voorspeld. Daardoor kan vaak ook de behandel tijd worden verkort. Een andere manier om doelmatiger te werken is specialisatie. GGZ Oost-Brabant is bijvoorbeeld gespecialiseerd in eetstoornissen. Daarmee trekt de instelling patiënten uit heel Zuid-Nederland.

Samenwerking met andere zorgaanbieders is ook een manier om doelmatiger zorg te leveren, die de kwaliteit ervan geen geweld aandoet. Sterker, een multidisciplinaire aanpak levert vaak betere zorg op. Overal in Nederland zijn gezondheidscentra ontstaan, waar verschillende zorgverleners onderdak vinden én samenwerken: van huisartsen tot fysiotherapeuten en van tandartsen tot verloskundigen. Zij proberen hun overheadkosten te beheersen door behandelingen op onderdelen te analyseren en te verbeteren, met hulp van benchmarkonderzoeken of ICT.

Zorgaanbieders moeten daarnaast hun doelgroep gaan bepalen. De potentiële omvang en de wensen zijn het minste dat een zorginstelling van zijn patiëntengroep moet weten. Dat geldt natuurlijk vooral voor instellingen die vrij onderhandelbare zorg leveren. Zorgaanbieders kunnen hun prijs-kwaliteit-verhouding ook verbeteren door technologische innovaties in te zetten die behandelingen verbeteren. Denk aan verbeterde geneesmiddelen, nieuwe toedieningstechnieken, kunstmatige organen, of zorg op afstand in de verpleging en thuiszorg, door middel van verbeterde communicatiemiddelen.

Er zijn dus voldoende mogelijkheden om gebruik te maken van marktwerving in de Nederlandse gezondheidszorg. Tegelijk zal de metamorfose van de gezondheidszorg gepaard blijven gaan met hobbels, tegenstand, kinderziekten en dure lessen. De komende jaren zal blijken welke patiënten, verzekeraars en zorgaanbieders de markt het beste weten te benaderen en werkelijk een 'onbezorgde toekomst' tegemoet gaan.



MARKTWERKING IN DE FYSIOTHERAPIE

De fysiotherapie heeft, net als tandheelkunde en cosmetische chirurgie, al een paar jaar kunnen oefenen met marktwerving in de zorg. De vergoeding voor fysiotherapie door het toenmalige ziekenfonds werd in 2004 beperkt. In 2005 werden vervolgens de tarieven vrijgegeven. Een jaar later volgde de 'directe toegang fysiotherapie'. Patiënten kunnen sindsdien zonder verwijfsbrief van hun huisarts naar een fysiotherapeut. Deze maatregel werd ingevoerd om de werkdruk van de huisarts te verlagen en de keuzevrijheid van patiënten te vergroten.

Die keuzevrijheid wordt door een groot deel van de patiënten gewaardeerd en gebruikt, zo bleek recent uit een onderzoek van onderzoeksbureau Nivel. De patiënten die de huisarts overslaan doen dat vooral als ze hun eigen klacht herkennen of de fysiotherapeut kennen. Tegelijk bestaat er een grote groep mensen die hun klacht liever door de huisarts laten beoordelen en zich laten verwijzen. Voor alle patiënten geldt dat ze bij elke klacht

opnieuw afwegen of ze direct naar de fysiotherapeut gaan, of toch liever eerst naar de huisarts.

Marktwerving in de fysiotherapie heeft niet tot meer behandelingen geleid. Na de beperking van de ziekenfondsvergoeding nam het totale aantal patiënten en behandelingen af. Die daling is in 2005 en 2006 gestabiliseerd. In de periode 2006-2007 zijn er iets meer patiënten behandeld, maar doordat patiënten gemiddeld minder behandelingen kregen, is het totaal aantal behandelingen niet gestegen. Vooral ouderen bezoeken de fysiotherapeut steeds vaker. Het aantal bezoeken aan de huisarts is tegelijk iets afgenomen.

Binnen de beroepsgroep blijken wel grote verschillen tussen praktijken te bestaan, zo ontdekte het Nivel. Het totale aantal behandelingen is dus niet toegenomen, maar sommige fysiotherapiepraktijken doen het wel veel beter dan andere. De vraag

'Dit is onze kans', dachten de fysiotherapeuten van PrengerHoekman toen Sportcentrum Vlagtwedde te koop werd aangeboden. De achttien maten van deze fysiopraktijk hadden al meerdere praktijkruimtes in de provincie Groningen, maar nog geen sportcentrum. Zoals de meeste bedrijfsovernames, bleek ook deze aankoop een ingewikkelde operatie. Daarom schakelde PrengerHoekman MKB Adviseurs in. 'Bij veel dingen denk ik achteraf, hoe hadden we dat zelf allemaal moeten doen?'

PrengerHoekman is met vestigingen in ondermeer Winschoten, Vlagtwedde en Nieuweschans de grootste praktijk voor fysiotherapie en manuele therapie in Noord-Nederland. De geschiedenis van deze maatschap gaat ook al heel wat jaar terug: de hoofdvestinging aan de karakteristieke stationsstraat in Winschoten werd in 1959 geopend. Sindsdien is de maatschap gestaag gegroeid. Dertig fysiotherapeuten werken tegenwoordig voor PrengerHoekman, op acht verschillende locaties. Achttien van hen zijn maten in de maatschap.

Fitness

In de praktijk van PrengerHoekman wordt al lang niet meer alleen gemasseerd en geoefend. De laatste tien jaar is de trend in fysiotherapie namelijk dat patiënten zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen herstel. Fitness is daarvoor heel geschikt. Patiënten vergroten hun fysieke belastbaarheid met trainingen die ze zelf kunnen doen in de sportschool. Zo onderhouden ze hun eigen, op maat gemaakte fysioprogramma. PrengerHoekman heeft deze ontwikkeling vanaf het begin op de voet gevolgd.

De trainingsprogramma's biedt PrengerHoekman aan in zogenaamde Medische Trainingscentra. 'Hier kunnen patiënten op een verantwoorde manier hun conditie of bewegingsapparaat verbeteren', vertelt Hiltje Kamminga. Zij is algemeen manager van PrengerHoekman. 'Sinds enkele jaren bieden we ook reïntegratietrainingen voor het bedrijfsleven. Die zijn erop gericht het ziekteverzuim te verminderen'.

De trainingsprogramma's biedt PrengerHoekman aan in zogenaamde Medische Trainingscentra. 'Hier kunnen patiënten op een verantwoorde manier hun conditie of bewegingsapparaat verbeteren', vertelt Hiltje Kamminga. Zij is algemeen manager van PrengerHoekman. 'Sinds enkele jaren bieden we ook reïntegratietrainingen voor het bedrijfsleven. Die zijn erop gericht het ziekteverzuim te verminderen'.

Te koop

De trainingen die PrengerHoekman biedt aan patiënten in Vlagtwedde wilden de fysiotherapeuten samen met de lokale sportschool gaan verzorgen. Toen bood de eigenaar plots de sportschool te koop aan. 'Dat is onze kans, dachten we', vertelt Hiltje. 'PrengerHoekman had al een medisch trainingscentrum in hetzelfde gebouw. Met de koop van de sportschool konden we mooi onze diensten uitbreiden. Ook

om eventuele concurrenten voor te zijn, wilden we het sportcentrum graag overnemen'.

De overname bleek echter niet zo gemakkelijk te realiseren als de maten van PrengerHoekman vantevoren hadden gedacht. 'Het had wat voeten in aarde', bevestigt Hiltje. 'De eerste gesprekken voerden we al in april 2007. De onderhandelingen met de verkoper gingen moeizaam. De onderhandelingen tussen de achttien maten onderling ook. Het liefste wilden we een unanieme beslissing om de sportschool over te nemen, maar dat lukte niet. Toen dacht ik; dit krijgen we nooit voor elkaar'. Kort daarna las Hiltje in een MKB-magazine over MKB Adviseurs. Ze belde meteen op.

Stroomversnelling

Die beslissing bracht de overname in een stroomversnelling. Voordat MKB Adviseurs aan de slag ging om de overname tot een goed

waarom dat zo is, kan het Nivel nog niet beantwoorden. Daarvoor is diepgaander onderzoek nodig. Wel deed het onderzoeksbureau enkele suggesties: 'Natuurlijk kunnen er effecten zijn opgetreden die niet in LiPZ zichtbaar zijn. Denk bijvoorbeeld aan nieuwe vestigingen van fysiotherapeuten of vormen van fysiotherapie die niet in LiPZ zijn opgenomen, zoals sportfysiotherapie'.

Wellicht beantwoorden de fysiotherapiepraktijken die boven de rest uitsteken beter aan de wensen van patiënten. Die zijn meestal een stuk kritischer op hun behandeling dan voorheen, omdat ze verzekerd zijn voor slechts een beperkt aantal behandelingen. Preventie krijgt daardoor een steeds grotere rol binnen fysiotherapie. Sommige apraktijken hebben daar al een antwoord op gevonden door samen te werken met bijvoorbeeld sportscholen, in een gezondheidscentrum. Daarmee bewijzen ze dat succesvol concurreren mogelijk is, met efficiëntere én betere zorg.

Fysiopraktijk PrengerHoekman breidt uit met sportcentrum

Lastige overname wordt mede dankzij MKB Adviseurs een succes



Hiltje Kamminga is algemeen manager van PrengerHoekman. Ze vormt met twee collega's het managementteam. Bij PrengerHoekman is ze 29 jaar geleden begonnen als fysiotherapeut. Hiltje woont in Groningen en in haar spaarzame vrije tijd mag ze graag musiceren, lezen, wandelen en vogelen. Daarvoor hoeft ze de provincie niet uit. 'Ik kan Zuid-Oost Groningen bij iedereen aanbevelen. Vooral in de zomer is het hier heel mooi'.

einde te brengen, voerde het bureau een haalbaarheidsonderzoek uit: onmisbaar bij elke aankoop. Hiltje: 'Toch hadden we daar zelf niet aan gedacht. We wisten ook niet hoe we zo'n onderzoek moesten uitvoeren'. Het haalbaarheidsonderzoek van MKB Adviseurs bevatte een omzetverwachting die was gebaseerd op allerlei gegevens over de fysio- en fitnessmarkt. MKB Adviseurs becijferde onder meer de verwachte groei van de vraag naar fysiotherapie en fitness in de komende dertig jaar.

Tot in detail onderzocht MKB Adviseurs trends in de fitnessmarkt. 'We zijn zelf van oorsprong geen sportschoolhouders', vertelt Hiltje. Uit de cijfers bleek onder andere dat vijftien procent van alle Nederlanders aan fitness doet en dat leden van fitnessclubs gemiddeld 1,1 keer per week komen trainen. MKB Adviseurs achterhaalde verder onder meer de gemiddelde leeftijd van clubleden, de gemiddelde afstand die ze afleggen om bij de club te komen en de maanden waarin ze het vaakst fitnessen. Op basis van deze gegevens en meer deed MKB Adviseurs een omzetverwachting. 'Binnen drie jaar zal de sportschool winst maken, zo werd berekend', vertelt Hiltje. 'Dat was voor ons een bevestiging om de overname door te zetten'. Nadat PrengerHoekman had besloten de sportschool te kopen, heeft MKB Adviseurs de fysiopraktijk een groot aantal andere ingewikkelde zaken uit handen genomen. De onderhandelingen met de verkoper van de sportschool bijvoorbeeld, maar ook die tussen de maten onderling. Drie van hen hebben uiteindelijk besloten niet mee te doen met de overname. MKB Adviseurs heeft verder alle bankzaken geregeld en alle contracten opgesteld: die met de bank en tussen de maten. Tot slot heeft MKB Adviseurs het contact met de notaris onderhouden.

Geen spijt

Hiltje zegt geen moment spijt te hebben dat ze MKB Adviseurs heeft gevraagd te helpen bij de

overname. 'Bij veel dingen die MKB Adviseurs heeft geregeld, denk ik achteraf: 'hoe had ik dat ooit zelf moeten doen? Naast het feit dat het werk van MKB Adviseurs ons veel tijd heeft bespaard, deed het bureau ook veel dingen waaraan ikzelf niet had gedacht. Ik denk bijvoorbeeld aan het vastleggen van de bevoegdheden van het bestuur van het sportcentrum. Twee van de

maten van PrengerHoekman vormen samen het bestuur van deze nieuwe BV'.

'Het beste advies dat MKB Adviseurs ons heeft gegeven is conflicten te voorkomen door alles wat je afspreekt met elkaar secuur vast te leggen', vertelt Hiltje. 'MKB Adviseurs heeft ons eerst geholpen de belangen van de maatschap

en die van de BV van elkaar te onderscheiden. De BV van de sportschool wil natuurlijk graag dat de sportschool en de fysiopraktijk goed lopen. Het belang van de maatschap is vooral dat de fysiopraktijk succesvol is. We bewaren de harmonie door afspraken goed vast te leggen, bijvoorbeeld over de tijden waarop de praktijkruimte en de fitnessruimte worden gebruikt'.

In september is de sportschool officieel geopend. De klanten kunnen vanaf dan onder professionele begeleiding fitnessen in een compleet vernieuwde trainingszaal, met nieuwe fitnessapparaten. Ook de buitenkant van het pand is opgeknapt. 'Mensen met klachten kunnen straks heel gemakkelijk van de fysiopraktijk doorlopen naar de fitnessruimte, vertelt Hiltje. 'Ze zullen dan wel de bodybuildapparatuur moeten missen die hier vroeger stond. Onze sportschool is gericht op gezondheid, niet op bodybuilding. Iedereen moet zich hier straks thuisvoelen: fitte mensen, maar ook minder fitte mensen'.

Fitter

PrengerHoekman verwacht uiteraard veel van de nieuwe vestiging in Vlagtwedde. 'Een nieuwe locatie trekt altijd mensen aan en we breiden onze fysiopraktijk ook uit, bijvoorbeeld met 'Fitkids': een gezondheidsprogramma gericht op kinderen', aldus Hiltje. Dankzij de nieuwe

sportschool kunnen ook de wachtlijsten voor de 'Medische Trainingstherapie' voor mensen met bijvoorbeeld diabetes, hart- en longklachten verdwijnen. Tot slot wil PrengerHoekman zijn fysio- en sportvoorzieningen aantrekkelijk maken voor ouderen, die een groot deel van de bevolking van Vlagtwedde vormen. De fysiotherapeuten praten al over samenwerking met een nabijgelegen recreatiepark, dat 'Nordic walking' aanbiedt. 'Als je maar genoeg biedt voor iedereen, komen mensen er vanzelf op af', bezweert Hiltje. 'Zo wordt Vlagtwedde vanzelf fitter!'

Overname van een bedrijf... hoe zit dat met personeel?

Het overnemen van een onderneming of bedrijfsactiviteit en deze integreren in de bestaande onderneming is geen gemakkelijke opgave. Er zijn veel aspecten waaraan gedacht moet worden. Een overname waarbij personeel betrokken is, is extra gecompliceerd. Er zijn dan een aantal punten waar u op moet letten.

Ondernemingsraad

Als uw onderneming een Ondernemingsraad heeft dan dient u de OR om advies te vragen op het moment dat de overname nog een voorgenomen besluit is (Artikel 25, lid 1 sub b WOR). Doet u dit niet maar pas als de overname al getekend is dan kan de OR met een negatief advies feitelijk de overname (tijdelijk) niet door laten gaan. Het is dan ook aan te raden om in de koopovereenkomst altijd een dergelijk voorbehoud op te nemen.

Afdeling 8 (artikelen 662 tot en met 666 BW Boek 7) regelt de rechten van de werknemer bij de overgang van een onderneming of een onderdeel daarvan. De belangrijkste bepalingen hieruit zijn:

- Medewerkers (hun dienstverband) gaan 'van rechtswege' over naar de nieuwe eigenaar. Individueel hebben medewerkers hier geen invloed op (collectief wel door middel van de OR; zoals hierboven beschreven).
- Arbeidsvoorwaarden gaan één op één over op de nieuwe werkgever. Een uitzondering hierop zijn de pensioenaanspraken. Mochten de medewerkers die u overneemt onder een andere CAO vallen dan blijft die CAO van toepassing totdat de looptijd verstreken is. Na afloop kunnen de medewerkers over naar de CAO van uw eigen onderneming.

Bij een overname komt het vaak voor dat u met afwijkende arbeidsvoorwaarden te maken krijgt ten opzichte van de arbeidsvoorwaarden zoals die gebruikelijk zijn binnen uw eigen onderneming. U kunt dan gaan harmoniseren. Vergelijk de totale waarde van het pakket arbeidsvoorwaarden van het overgenomen bedrijf met die van uw eigen onderneming. Met uitrust van bepaalde arbeidsvoorwaarden kunt u vaak de grootste verschillen te niet doen of verkleinen. Mocht er nog een klein verschil overblijven dan kunt u het basis salaris verhogen of, door middel van een afbouwregeling, verlagen. Binnen een aantal jaren heeft u dan weer één systeem van arbeidsvoorwaarden binnen uw onderneming.

- De dienstjaren die bij de voorgaande werkgever zijn opgebouwd, gaan over naar de nieuwe werkgever. De oorspronkelijke indiensttredingsdatum blijft dus behouden. Dit is vooral van belang als u voornemens bent om tijdens de integratie van de bedrijfsactiviteiten een efficiëncyslag door te voeren waarbij u ontslag voor medewerkers moet aanvragen. Bij de toepassing van het afspiegelingbeginsel wordt dus gekeken naar de 'oude' dienstjaren en bij een eventuele beëindigingsvergoeding die gebaseerd is op de zogenaamde kantontrechterformule tellen deze 'gewogen' dienstjaren gewoon mee. Houdt u dan ook bij de koopsom van de onderneming rekening met eventuele afvloeiingskosten. Dit kan om aanzienlijke bedragen gaan.
- U hoeft als overnemende ondernemer niet de oude pensioenaanspraken van de voorgaande werkgever over te nemen. De medewerkers krijgen bij de oude werkgever een afgefinancierde/premievrije polis mee en daarmee stopt de pensioenopbouw bij de oude werkgever.

LEES VERDER OP PAGINA 5

Waardebepaling bij de aan- en verkoop van ondernemingen

Als er over de waarde van een onderneming gesproken wordt dan moet onderscheid gemaakt worden tussen het boekhoudkundige waardebegrip en het economische waardebegrip. De boekwaarde is gebaseerd op verslaggeving-regels waarbij voorzichtigheid centraal staat, het is bovendien sterk op het verleden gericht. Bij het economische waardebegrip staat niet het verleden maar de toekomst van de onderneming centraal. De economische waarde van een onderneming wordt bepaald door wat er in de toekomst met de onderneming verdiend kan worden. Het is de contante waarde van de toekomstige kasstromen die door de onderneming worden gegenereerd.

Gaat het over waardebepaling in het kader van de (ver)koop van een onderneming dan staat altijd het economische waardebegrip centraal.

Dé waarde

Zoals hiervoor al werd aangegeven wordt de waarde van een onderneming bepaald door wat er in de toekomst met de onderneming verdiend kan worden. De ideeën over wat er verdiend kan worden zullen in de meeste gevallen per individu verschillen. De één heeft vooral oog voor de mogelijkheden, de ander kijkt wat meer naar de risico's. Een koper die synergievoordelen kan realiseren met een overname zal de winstmogelijkheden ook anders schatten dan een koper die deze voordelen niet kan realiseren. Het economische waardebegrip is dus een subjectief waardebegrip: dé waarde bestaat niet.

Ideeën over waarde zijn niet alleen persoonsgebonden maar ook tijdsgebonden. Iemand die vandaag de winstmogelijkheden (en dus de

een gedegen analyse van de onderneming en van de omgeving waarin de onderneming opereert is daarom waardeloos.

Waarderingsmodellen

Bij de waardering van ondernemingen in het MKB wordt meestal gebruik gemaakt van de rentabiliteitsmethode of de discounted cash flow methode (DCF-methode). De rentabiliteitswaarde is de contante waarde van de verwachte winst van de onderneming. De methode gaat uit van de veronderstelling dat de onderneming in de toekomst een stabiele winst genereert. Het contant maken gebeurt op basis van de rendementseis van de opdrachtgever van de waardering. De hoogte van deze rendementseis is ondermeer afhankelijk van de aan de onderneming verbonden risico's en van de rente op de kapitaalmarkt.

VOORBEELD: winstverwachting van € 100.000 per jaar en een rendementseis van 15%.

€ 100.000 (winst)
----- = € 666.666 (waarde onderneming)
15% (rendementseis)

De rentabiliteitsmethode houdt slechts rekening met één gemiddelde jaarwinst, verder houdt deze methode geen rekening met toekomstige investeringen. Een methode die deze tekortkomingen niet heeft is de DCF-methode. Bij de DCF-methode wordt er een schatting gemaakt van de toekomstige kasstromen van de onderneming. Deze kasstromen worden vervolgens contant gemaakt tegen een bepaalde vermogenskostenvoet (*zie onderstaande figuur*).

Bepaling van de vrije kasstroom	
Bedrijfsresultaat (winst voor rente en belasting)	
-/- belasting over bedrijfsresultaat	
-/- investering in vaste activa en werkkapitaal	
+/- afschrijving	
+/- toename voorzieningen	
= vrije kasstroom	
Principe van de DFC-methode	
verdiscontering met vermogenskostenvoet	
Nu = jaar 0	Jaar T = einde voorspellingsperiode

waarde) op een bepaalde manier schat kan daar morgen wel heel anders over denken. Het tijds-effect op de waarde is soms heel goed zichtbaar op de effectenbeurs. Zo verloor het aandeel SBM Offshore op 14 juli 25% van haar waarde na een winstwaarschuwing.

Waardeanalyse

Vaak wordt gedacht dat het waarderingsmodel (de waardeberekening) het belangrijkste onderdeel is van een waardebeepaling. Dat is een misverstand. Het waarderingsmodel is niet meer dan een hulpmiddel. Bij het waarderen van een onderneming gaat het om het zo goed mogelijk in beeld brengen van het perspectief van de onderneming. Er wordt daarbij ondermeer gekeken naar de resultaten uit het verleden, de balansverhoudingen, de algemene economische vooruitzichten, de ontwikkelingen in de branche waarin de onderneming actief is, het klantenbestand, het personeelsbestand, de organisatiestructuur, de lokale marktomstandigheden en de (investerings)plannen. Op basis hiervan wordt een prognose opgesteld van het resultaat van de te waarderen onderneming. Deze prognose is de belangrijkste input voor het waarderingsmodel. Het waarderingsmodel voert vervolgens slechts een berekening uit. Als de input onjuist is dan is de output uiteraard ook onjuist. Een waardebeepaling zonder

ACTIVITEITEN

12 EN 18 NOVEMBER

Op 12 en 18 november verzorgen specialisten Overname & Opvolging de Bedrijven-taxatiedagen in samenwerking met MKB Next en ABN AMRO.

14 EN 15 NOVEMBER

Tijdens de Fysio Expo in Amsterdam op 14 en 15 november verzorgt MKB Adviseurs twee workshops: 'Jouw praktijkmarketing' en 'Bedrijfsverdracht van uw praktijk'.

20 NOVEMBER

Op 20 november kunt u deelnemen aan een workshop bedrijfsovername door MKB Adviseurs voor de Kamer van Koophandel in Leiden. Aanvang 19:00 uur; aanmelden via KvK Leiden.

21 NOVEMBER

Deelname van MKB Adviseurs aan het vierde FOSAG Openbare Congres te Assen. Centraal staat het thema: imago.

DECEMBER

Eind december verhuizen de collega's van de vestiging in Uden naar een nieuw pand in 's-Hertogenbosch. De nieuwe locatie biedt meer ruimte zodat MKB Adviseurs in het zuiden de komende jaren verder kan uitbreiden. Het nieuwe adres vanaf december is: Pettelaarpark 80, 5216 PP, 's-Hertogenbosch. Voor meer informatie over de nieuwe vestiging kunt u terecht op onze website www.mkbadviseurs.nl.

Bezoek onze gehele vernieuwde website

www.mkbadviseurs.nl

ZEMANN

Maarten Zemann is directeur van MKB Adviseurs. In zijn eigen column geeft hij ieder kwartaal zijn visie over een actueel onderwerp in het MKB. Zemann schrijft ook gastcolumn's voor De Zaak, Franchise+ en GIBO Journaal.



HOERA: EEN CRISIS?

Mijn vakantie naar IJsland heb ik weer geboekt, het is een fantastisch mooi land, ik neem een bivakmuts mee, wellicht levert dat nog wat geld op....

Net nu we de miljoenennota achter de rug hebben speelt de kredietcrisis op. Een vertrouwenwekkende miljoenennota overigens die zich het best laat vertalen als: de lonen moeten stijgen om het consumentenvertrouwen te behouden en diezelfde lonen mogen niet teveel omhoog gaan omdat ze anders onze concurrentiepositie beschadigen. Zie hier de uitkomst van het zeer recente najarsakkoord: een kleine looneis van de bonden. Zo simpel kan het leven ook nog eens zijn, het overleg van werkgevers en werknemers onder druk van een financiële crisis.

De komende maanden zal het dus weer gaan over vernieuwd vertrouwen in de financiële wereld. Wie ons dat vertrouwen gaat geven? Bos, Barack Obama of Bondscoach van Marwijk... we zullen het gaan zien.

Is het zo slecht om in een crisis te geraken? De huidige kredietcrisis zal zeker veroorzaken dat zwakkere bedrijven minder kansen krijgen om te investeren en/of om een tijdelijke terugval in het resultaat te financieren. In onze praktijk zie ik dit nu al terug. Een deel van deze bedrijven zal hierdoor mogelijk worden overgenomen door sterkere branchegenoten, mogelijk zal ook een deel haar activiteiten moeten staken. Alle banken zijn immers momenteel zeer onduidelijk in hun kredietbeleid.

Bedrijven met een huidige goede rentabiliteit kunnen gaan kiezen een overname in plaats van autonome groei. Kansen dus. Wel is een waarschuwend vinger hier op zijn plaats: te vaak neemt het ene bedrijf het andere bedrijf over (onder het mom van een fusie) vanwege te verwachte schaalvoordelen, kostenbesparingen of marktbereik. Te vaak ook, hebben wij inmiddels meegemaakt, dat haastige fusies of overnames uiteindelijk niet opleveren wat er op voorhand mee is beoogd. Het blijft een 'schaakspel' waarbij over elke zet goed moet worden nagedacht.

U heeft natuurlijk al nagedacht hoe u deze crisis het hoofd gaat bieden; ik ben er vast van overtuigd dat miljoenen Nederlanders hun eigen financiële situatie nu en in de komende weken zelf eens goed onder de loep nemen. Wellicht is dat het grote voordeel van het bekende nadeel!

Tot zover, ik schrijf dit op een zondagavond terwijl ik enerzijds de slotkoersen van de beurzen van Azië in de gaten houd (moet immers mijn vakantie naar IJsland nog betalen) en anderzijds volg ik met een schuin oog Starwars IV, de favoriete film van mijn kleine zoon. Bijna kansloze helden strijden tegen grote, boze legers. Maar hun strijdkreet is fantastisch: *May the force be with you...* Ik wens u succes de komende maanden.

Financiering in het MKB Werk voortdurend aan uw credit rating!

Extra financiering is voor ondernemers vaak noodzakelijk om te groeien maar de rentetarieven die banken vragen, maken lenen soms onaantrekkelijk. Tarieven van acht à negen procent zijn tegenwoordig geen uitzondering meer. En de kredietcrisis maakt lenen er ook niet gemakkelijker op: banken zijn nog terughoudender om te lenen. De tendens is dan ook dat banken bij het verstrekken van financiering nóg strakker gaan sturen op risicobeheersing. Gelukkig kunt u zelf wat doen. Want wie als ondernemer zelf een actief risicobeleid voert (debiteuren, betrouwbaarheid afnemers en procescontrole) zal eerder een financiering krijgen bij een bank tegen een lagere prijs.

Banken bepalen uw risicoprofiel met een rating-model. De credit rating, ofwel kredietwaardigheid, is een beoordeling van het vermogen en de wil van een onderneming om financieringen volledig en tijdig terug te betalen. Zowel kwantitatieve als kwalitatieve factoren worden getoetst om tot een rating te komen. Kwantitatieve factoren zijn: solvabiliteit, liquiditeit, winstgevendheid, zekerheden en cash flow, dat wil zeggen: de aflossingscapaciteit.

Kwalitatieve factoren zijn onder meer de kwaliteit en expertise van het management, omgevingsfactoren (marktklimaat) en de juridische vorm van de onderneming. Hoe beter uw rating, des te lager is het risicoprofiel voor de bank. Dat leidt tot een lager rentetarief. Dat is geen overbodige luxe, aangezien tarieven van acht à negen procent (met een risico-opslag van zo'n vier procent!) tegenwoordig geen uitzondering meer zijn.

Gezonde financiën
Uw credit rating verbeteren begint met een goede financiële huishouding. Ondernemingen die regelmatig duidelijke en goed onderbouwde rapportages en cijfers aan hun kredietverschaffers overleggen, hebben een goede onderhandelingspositie. Bent u structureel te laat met het inleveren, dan wordt dit vastgelegd in het dossier en zal uw rating negatief beïnvloeden. U zult dus een discipline moeten ontwikkelen om binnen de afgesproken tijd volledige en eenduidige informatie te leveren aan de bank.

Een toetsingscriterium dat steeds belangrijker wordt, is de kasstroom van uw onderneming. Banken beoordelen de stabiliteit van die kasstroom, onder andere door te analyseren waarvoor deze afhankelijk is. Een goed werkkapitaalmanagement is onontbeerlijk. Elementen als gemiddelde debiteurentermijn, crediteuren en voorraadtermijnen spelen daarbij een belangrijke rol. Denk aan alternatieve financieringsvormen zoals factoring en lease, maar ook aan het verbeteren van credit- en voorraadma-

nagement en de consequenties hiervan op het cash management.

Eigen vermogen

Hoe hoger uw eigen vermogen, hoe hoger uw waardering. Daarom zult u onderkapitalisatie moeten voorkomen. Het is verstandig de waarderingsgrondslag van uw fiscale balans te wijzigen. Stille reserves leiden tot een lagere waardering. Onderkapitalisatie wordt over het algemeen ingegeven door fiscale argumenten. Weliswaar was het fiscaal veelal gunstiger om op basis van historische aanschafwaarde te rapporteren, structureel is het zichtbaar eigen vermogen hierdoor wel lager. Om betere financieringsvoorwaarden te creëren kan het verstandig zijn om op basis van actuele waardering te rapporteren. Het is in elk geval belangrijk de stille reserves zichtbaar te maken voor de bank.

Niet-financiële criteria zoals strategie, de kwaliteit van management en personeel en presentatie zijn ook van belang om een betere rating te verkrijgen. Inzicht geven in de ontwikkelingen binnen uw bedrijf, een goede risicoanalyse van uw debiteuren, een duidelijke strategie en de kwaliteit van de managementinformatie zijn factoren die van invloed zijn op uw credit rating. Vooraf bepaalde doelstellingen en heldere managementinformatie zijn daarbij essentieel. Door het opstellen van key performance indicatoren en het frequent bijhouden van deze indicatoren kunt u sturing geven aan uw organisatie.

Werken aan het verbeteren van uw credit rating is natuurlijk een tweesnijdend zwaard. Door een actiever risicobeleid en professionalisering van uw onderneming, bouwt u aan de continuïteit en het succes ervan. Tegelijk zorgt u ervoor dat de prijs van uw financiering omhoog gaat. Het is dus altijd een goed moment om te beginnen met het verbeteren van uw credit rating!



TIEN TIPS VOOR HET VERKRIJGEN VAN KREDIET IN LASTIGE TIJDEN

Nederlandse banken worden als gevolg van de kredietcrisis strenger bij het verlenen van kredieten aan middelgrote en kleine bedrijven. U moet dus goed voorbereid zijn op een gesprek met potentiële financiers, of op zoek gaan naar alternatieve financieringsvormen.*

MKBnext en IFN hebben tien tips voor u op een rij gezet die u daarbij kunnen helpen:

1. **Zorg dat uw ondernemingsplan geen hiaten vertoont.** Een bank heeft momenteel meer redenen om u geen krediet te geven dan wel. Zorg dus dat uw ondernemingsplan compleet is. Denk ook aan het opstellen van leverings- en betalingsvoorwaarden en het afsluiten van een debiteurenrisicoverzekering!

2. **Bereidt u op alle denkbare manieren voor op het gesprek.** "You never get a second chance to make a first impression." Dat geldt voor de zakelijke kant, maar ook voor zoiets als uw uiterlijke verschijning.

3. **Vind de beste financieel adviseur.** Een ervaren financiële coach is goed voor de broodnodige kritische blik op uw plannen en ambities, en verhoogt uw kansen als hij uw presentatie overtuigend kan ondersteunen.

4. **Breng zoveel mogelijk eigen kapitaal in.** Een financier ziet graag dat u eigen vermogen inbrengt in uw onderneming. Daarmee geeft u aan dat u risico wilt nemen en gemotiveerd bent.

5. **Bereidt u voor op een langdurig traject.** Reken er maar op dat u minimaal drie maanden tot een halfjaar nodig heeft, van een 1ste verkennend gesprek tot de offerte bespreking en het invullen van gevraagde voorwaarden en het uiteindelijk uitboeken van de lening(en).

6. **Bestudeer verschillende opties.** Mocht een bank besluiten krediet te verstrekken, dan zult u moeten kiezen uit vele verschillende kredietvormen. Bestudeer welke het beste bij uw situatie past.

VERVOLG VAN PAGINA 3

Overname van een bedrijf... hoe zit dat met personeel?

Als de werknemer een pensioenregeling had bij de oude werkgever, dan moet u wel weer een pensioenregeling aanbieden binnen uw bedrijf. Maar deze regeling hoeft niet gelijk te zijn aan de oude regeling. Wel kan de werknemer een verzoek tot waardeoverdracht doen. Of dit voor de werknemer gunstig uitpakt is afhankelijk van de oude pensioenregeling ten opzichte van de nieuwe regeling. Daarin kan uw tussenpersoon individueel adviseren.

- Het kan zijn dat de over te nemen onderneming werknemers in de WAO heeft (maar deze staan niet meer op de loonlijst). Wanneer een werknemer in de WAO (gedeeltelijk) wordt goedgekeurd klopt deze bij u, als nieuwe werkgever, aan. U dient deze werknemer dan weer werk te geven. Immers de arbeidsovereenkomst is in het verleden niet beëindigd en het dienstverband bestaat (dat van rechtswege is overgegaan) nog steeds. Het is dus verstandig om hierover expliciet navraag te doen tijdens de onderhandelingen en eventueel een beding op te nemen in de overeenkomst.
- Artikel 663 regelt expliciet dat de oude werkgever gedurende één jaar na overdracht nog hoofdelijk is verbonden voor de nakoming van de verplichtingen uit de oude arbeidsovereenkomst. Dus indien u als overnemende partij de verplichtingen die voortvloeien uit de overgenomen arbeidsovereenkomsten niet nakomt, dan kunnen de werknemers dit ook verhalen op de oude werkgever. Deze zal op zijn beurt weer bij u aankloppen en u wijzen op uw plichten.

Gaat het om een omvangrijke onderneming of bedrijfsonderdeel dat wordt overgenomen, dan kunnen ook vakbonden een rol spelen in de overgang. Met de vakboden kan, indien er grote verschillen zijn in de arbeidsvoorwaarden van de oude en nieuwe onderneming, een sociaal plan worden opgesteld waarin regelingen worden opgenomen die moeten leiden tot harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden van beide partijen. In alle gevallen is het goed om de regelingen die met de 'overgenomen' medewerkers worden overeengekomen, goed schriftelijk vast te leggen en voor akkoord te laten tekenen. Zo kan er achteraf nooit onduidelijkheid ontstaan en kunnen niet alsnog rechten geclaimd als die in de totale 'deal' zijn verdisconteerd.

Communicatie

Belangrijk bij de overname is de communicatie richting medewerkers. Veel ruis en problemen kunnen worden voorkomen door zowel de eigen als nieuwe werknemers goed op de hoogte te houden van het overnameproces. Door werknemers te informeren houdt u het vertrouwen en kunt u ongewenste verloop tegengaan. Juist in een krimpende arbeidsmarkt moet hier extra aandacht aan besteed worden. U heeft immers niets aan een bedrijf dat u overneemt waarbij de belangrijkste werknemers zelf ontslag nemen tijdens het overnameproces. U koopt in het laatste geval een 'lege' onderneming en heeft daarmee een desinvestering gedaan. Samengaan van verschillende bedrijfsculturen is een veel voorkomende reden waarom een overname mislukt of niet het gewenste efficiencyvoordeel oplevert. Het is daarom goed om vooraf vast te stellen hoe de over te nemen onderneming 'werkt' en of die past in uw eigen organisatie. Stelt u veel verschillen vast dan moet u zich afvragen of de samenvoeging succesvol zal zijn. U dient dan in ieder geval maatregelen te nemen door extra geld vrij te maken voor trainingen en begeleiding in het integratieproces. Besteedt u hier voldoende aandacht aan dan verdient deze investering zich op de langere termijn dubbel en dwars terug.

VERRUIMING BORGSTELLINGSKREDIET

Bedrijven die een financiering nodig hebben maar de bank onvoldoende zekerheden kunnen bieden kunnen een beroep doen op de regeling Besluit Borgstelling MKB Kredieten. De regeling is op 23 oktober verruimd. De belangrijkste voorwaarden treft u hieronder aan:

- de rentabiliteitsperspectieven zijn positief
- het bedrijf heeft maximaal 250 werknemers (was 100)
- de borgstelling is maximaal 1.500.000 (was 1.000.000)
- provisie 2,0% tot 3,6% (afhankelijk van de looptijd van de financiering)

- de looptijd is maximaal twaalf jaar voor investeringen in onroerend goed, voor overige investeringen maximaal zes jaar
- uitsluitingen: (1) gezondheidszorg onder de werkingsfeet van de WtG; (2) vrije beroepsbeoefenaren (notarissen, deurwaarders, dierenartsen, advocaten, etc); (3) bedrijven die actief zijn in de ontwikkeling en exploitatie van onroerend goed; (4) bank- en verzekeringswezen.

WILT U MEER INFORMATIE?

Neem dan contact op met uw bank of ga naar www.senternovem.nl

7. **Houd rekening met grotere persoonlijke risico's.** De bank kan bijvoorbeeld de overwaarde van uw huis als onderpand eisen bij het verstrekken van een krediet. Het is ook mogelijk om op basis van de overwaarde van uw huis een financiering te regelen en het geld als eigen vermogen in uw onderneming in te brengen. U kunt ook een tweede hypotheek afsluiten en met inachtnaam van de regels op die manier profiteren van de renteaftrek in uw onderneming.

8. **Benut de mogelijkheden van leverancierskrediet, financial lease, operational lease en/of huurkoop.** Leverancierskrediet is zeer nuttig om bijvoorbeeld de aanschaf van voorraden voor een termijn van dertig dagen te financieren. Met financial lease, operational lease en huurkoop heeft u het voordeel dat u geen investeringen hoeft te doen, maar bijvoorbeeld maandelijks een bedrag betaalt om een bepaald goed te kunnen gebruiken. U kunt deze bedragen vervolgens betalen uit de toekomstige cashflow van uw onderneming.

10. **Goed debiteurenbestand? Maak gebruik van factoring.** U kunt uw hele debiteurenbestand en -beheer overdragen aan een factormaatsschap. U krijgt dan als uitgangspunt geld op de vervaldag van de facturen, ongeacht of de debiteur op tijd betaalt.

KOOP- EN VERKOOPPROFIELEN

AANGEBODEN

Ter overname aangeboden in Noord-Limburg een modern ingericht **hypothekadvieskantoor** onderdeel van een landelijke franchiseorganisatie. Naast hypotheek wordt ook geadviseerd en bemiddeld in financieringen en verzekeringen.

Op een goede locatie gelegen is de onderneming gevestigd in een (huur)pand en geheel conform de eisen van de franchisegever ingericht. De volledige inventaris is onderdeel van de overnamesom. Het huidige omzetniveau bedraagt circa € 500.000. Het verzorgingsgebied biedt volop kansen voor een verdere ontwikkeling van de onderneming.

Ter overname aangeboden een **bouwtechnisch ontwerp- en adviesbureau** in de Randstad in verband met de leeftijd van de eigenaar. Het bureau is gevestigd in een huurpand en telt 5 werkzame personen (herrekend tot fte: 3). Het omzetniveau ligt op circa € 280.000 maar zal in 2008 belangrijk hoger liggen. Verdere groeikansen voor een bestaand bureau zijn zeker aanwezig. De eigenaar is bereid tijdelijk werkzaam te blijven.

Ter overname aangeboden in het midden van het land een goed renderende kennisgedreven **technische handelsonderneming** op het gebied van onderdelen voor bandtransporteurs, stofreductie, recycling, industrie- en procestechniek. Inclusief de directeur eigenaar zijn er in totaal 4 werkzame personen. Omzetniveau € 1.600.000 exclusief BTW. Sterke groeikansen aanwezig. De huidige eigenaar wenst zijn bedrijf over te dragen aan een groter bedrijf en in het bedrijf werkzaam te blijven om de verdere groei mee te helpen realiseren.

Te koop aangeboden in oosten van het land een **landbouwmechanisatiebedrijf**. Het bedrijf houdt zich bezig met de handel in- en reparatie van landbouwwerktuigen en grondverzetmachines. Men heeft een aantal belangrijke dealerschappen in huis. Het bedrijf telt 11 medewerkers en de jaaromzet bedraagt € 3 tot € 4 miljoen.

Ter overname aangeboden in midden van het land een **forelvisvijver / recreatiebedrijf** (activatransactie). Het bedrijf beschikt over een prachtige locatie en op het gebied van horeca zijn er sterke groeikansen aanwezig.

Ter overname aangeboden een goed renderend kennisgedreven bedrijf in het midden van het land gespecialiseerd in **waterbehandeling van koeltorens** met alternatieve technieken. Het bedrijf telt 17 medewerkers en de jaaromzet bedraagt € 3 miljoen. Er zijn sterke groeikansen aanwezig en het bedrijf is uitermate geschikt voor een strategische koper.

Wegens het ontbreken van opvolging ter overname aangeboden in de Randstad alle aandelen van een **airoco-inbouwbedrijf** dat ook gespecialiseerd is in autodaken, standverwarming en radiatorenreparatie. Het bedrijf is gevestigd in een huurpand en heeft 5 medewerkers.

Ter overname aangeboden in verband met het ontbreken van een opvolger een full-service goed geutiliseerd universeel **garagebedrijf** gevestigd in Den Haag op een uitstekend bereikbare locatie. De overname is inclusief de bedrijfspanden, waaronder een showroom. De omzet van € 1.000.000 exclusief BTW wordt door 4 medewerkers en de directeur/eigenaar gerealiseerd.

Ter overname aangeboden een onderneming in de Randstad gespecialiseerd in **ontwikkeling en productie van onbemande voertuigen** voor interne logistieke bedrijfsprocessen. Overname van activa (eventueel zonder personeel).

Timmerfabriek in deuren en kozijnen ter overname aangeboden in Gelderland. De activiteiten van het bedrijf zijn gericht op het vervaardigen van houten deuren en (raam)kozijnen, veelal in opdracht van aannemersbedrijven. Het bedrijf is gespecialiseerd in renovatie en nieuwbouw waarin enige mate van specialisme vereist is. Gebogen en getoogde bewerkingen en sier- en lijstwerk zijn daar voorbeelden van.

Ter overname aangeboden alle aandelen van een **universeel autobedrijf** met autowasserette in het Westland. Het bedrijf is gevestigd in een huurpand (van de eigen holding) en heeft 8 medewerkers in dienst.

GEVRAAGD

Formules en/of ondernemers gevraagd voor Huis & Tuin Boulevard in Roermond. Op de Huis & Tuin Boulevard in Roermond is nog ruimte voor actieve formules en/of ondernemers in de sector huis en tuin.

Er is nog beschikbaar een pand op de begane grond (circa 1.500 m² bvo) en een pand op de eerste verdieping (circa 1.500 m²). Deze uitstekende locaties bevinden zich in de directe omgeving van Kwantum, Leen Bakker, Praxis, Gamma en Intratuin.

De Huis & Tuin Boulevard is direct gelegen aan de A73 in de nabijheid van Retailpark en de historische binnenstad. De boulevard is goed bereikbaar vanuit de regio en Duitsland.

Voor diverse supermarktoorganisaties zijn wij op zoek naar **potentiële supermarktondernemers**. Voor nagenoeg elke regio in Nederland. Enige ervaring in de sector is vereist.

Twee ondernemers wensen hun activiteiten gezamenlijk uit te breiden door overname of participatie in handel of dienstverlenende bedrijven gevestigd in de regio Gelderland en Overijssel. Kapitaal is beschikbaar.

Landelijke **franchiseorganisatie** in zonwering, rolluiken, raamdecoratie en aanverwante productgroepen is op zoek naar nieuwe franchisenemers door heel Nederland. Dit kunnen startende ondernemers zijn, maar ook reeds gevestigde bedrijven die willen samenwerken met een full-size ondersteunende organisatie.

Ter overname gevraagd een kleinschalig (< 5 medewerkers) **installatiebedrijf**, regio Haarlem, (gespecialiseerd in aanleg en onderhoud van centrale verwarmingsinstallaties). Geen aandelenovername.



DE NIEUWSTE BEDRIJFSPROFIELEN VINDT U OP ONZE WEBSITE
WWW.MKBADVICEURS.NL

BELASTINGTIPS

KASSABONNEN DIGITAAL BEWAREN

Heeft u een hele kast vol liggen met kassabonnetjes, omdat u van de Belastingdienst zeven jaar lang de kassabonnetjes moet bewaren? Dan brengt een brief van 30 juni van staatssecretaris De Jager van Financiën uitkomst. De Belastingdienst accepteert vanaf nu een digitale kassabonnetjesadministratie. Van belang hierbij is dat uw digitale gegevensopslag toegankelijk is en binnen een redelijke termijn te raadplegen bij een eventuele controle door de Belastingdienst. De bewaarverplichting van zeven jaar blijft wel van kracht.

Let op: Slaat u niet alle gegevens van de kassabonnetjes digitaal op, dan blijft de bewaarverplichting voor de kassabonnetjes wel gewoon gelden!

CHECK ANBI-BESCHIKKING

Giften zijn sinds jaar en dag onder voorwaarden aftrekbaar. Bent u van plan om tegen het eind van het jaar nog een gift te doen aan een maatschappelijke instelling of een goed doel? Let dan op, want sinds 1 januari 2008 kunt u alleen giften aftrekken aan maatschappelijke instellingen en goede doelen met een ANBI-status (ANBI: algemeen nut beogende instelling). Op de site van de Belastingdienst kunt u nakijken of de instelling of het goede doel waar u een gift aan wilt geven een ANBI-beschikking heeft gekregen. Een ANBI hoeft ook geen successierecht of schenkingsrecht af te dragen

over ontvangen erfenissen en schenkingen. Daarnaast zijn uitkeringen die een ANBI zelf in het algemene belang doet vrijgesteld voor het recht van schenking.

KOOP UW BRIL NOG IN 2008

De ziektekostenaftrek is met ingang van 2008 sterk veranderd. Niet meer aftrekbaar in de aangifte over 2008 zijn: de standaardpremie, de inkomensafhankelijke bijdrage Zorgverzekeringswet én de uitgaven die vallen binnen het eigen risico van de Zorgverzekeringswet. Daartegenover staat dat de drempel voor de aftrek van buitengewone uitgaven is verlaagd van 11,5% naar 1,65% van het 'drempelinkomen'. Daardoor is over 2008 in veel gevallen nog aftrek van ziektekosten zoveel mogelijk in 2008. Denk bijvoorbeeld aan de aankoop van een bril of contactlenzen of de betaling van een koopsom voor een begrafenisverzekering. Als u boven de drempel van 1,65% van uw drempelinkomen komt, leidt dit over 2008 tot een extra aftrek van € 821.

CONFLICTBEMIDDELING NODIG?

Kies een gecertificeerde mediator van MKB Adviseurs

Mediation is het alternatief voor de stap naar de rechter. Mediation, oftewel conflictbemiddeling, staat veel in het nieuws. De Tweede Kamer heeft in januari 2005 al besloten om mediation als alternatief voor rechtzaken vanaf dat jaar standaard aan te bieden. Vanwege haar onafhankelijke status is MKB Adviseurs bij uitstek de organisatie om professionele mediation te verzorgen. Steeds meer verzekeraars vergoeden (deels) de kosten voor professionele mediation via de rechtsbijstandsverzekering.

Runt u samen met een compagnon een bedrijf? Of heeft u een geschil met een derde partij waar een bevredigend compromis uitgesloten lijkt? Dreigt voor u de slepende gang naar de rechtzaal? Dan is het goed om te weten dat u hoogstwaarschijnlijk veel ellende en geld kunt besparen door uw zaak voor te leggen aan een mediator.

MKB Adviseurs biedt emplot aan een selecte groep van ervaren mediators. In de dagelijkse praktijk, bijvoorbeeld bij bedrijfsoverdrachten of erfenisgeschillen, komt het geregeld voor dat betrokkenen een zakelijk geschil voorleggen aan MKB Adviseurs. Een professionele mediator van MKB Adviseurs wordt dan ingezet om samen met de betrokkenen tot een voor beide partijen bevredigende oplossing te komen. Bij mediation staat het gemeenschappelijk belang voorop. Uitgangspunt is het vermijden van een gang naar de rechter en het inschakelen van een advocaat. In de praktijk blijkt dat juist

zo'n stap het conflict verhardt. Partijen kiezen op basis van vrijwilligheid voor mediation en committeren zich aan de uitkomst. Als neutrale, onpartijdige tussenpartij inventariseert en analyseert de mediator de problematiek, maakt een overzicht van belangen en laat de partijen zelf tot een oplossing komen. Daar hebben alle partijen baat bij. Bovendien komen de partijen vaak veel sneller tot een oplossing dan in de rechtzaal.

Bij mediation staat het gemeenschappelijk belang voorop. Uitgangspunt is dat het vermijden van een gang naar de rechter en het inschakelen van een advocaat. In de praktijk blijkt dat juist zo'n stap het conflict verhardt. Partijen kiezen op basis van vrijwilligheid voor mediation en committeren zich aan de uitkomst. Als neutrale, onpartijdige tussenpartij inventariseert en analyseert de mediator de problematiek, maakt een overzicht van belangen en laat de partijen zelf tot een oplossing komen. Daar hebben alle partijen baat bij. Bovendien komen de partijen vaak veel sneller tot een oplossing dan in de rechtzaal.

Tegenwoordig herkent u een professionele mediator aan het NMI-certificaat. Uiteraard geldt dit ook voor de mediators van MKB Adviseurs. Als onafhankelijke, betrokken organisatie is MKB Adviseurs een betrouwbare aanbieder van mediation. De continuïteit van de onderneming van de cliënt staat bij MKB Adviseurs immers altijd voorop.



Bezoek onze geheel vernieuwde website

www.mkbadviseurs.nl

mkbeeld

IS EEN GRATIS NIEUWSBRIEF VOOR RELATIES EN VERSCHIJNT VIER KEER PER JAAR.

Tekstbijdragen:

Frans Tilstra, Invia journalistiek

Fotografie:

John Voermans, Voermans van Bree Fotografie

Vormgeving:

Cor van Hoof, BUREAU 404

Eindredactie:

Stephanie Potters

Wilt u reageren naar aanleiding van een artikel in deze uitgave?

Stuur dan uw reactie naar:

ondernemen@mkbadviseurs.nl

MKBBeeld liever digitaal ontvangen?

Meldt u dan aan vanaf 1 december via de website: www.mkbadviseurs.nl