

Begin op tijd en neem er de tijd voor

Een bedrijf overdragen leer je niet op school

Ondernemer zijn is geen beroep, dat is een manier van leven. Er vol voor gaan, ook als anderen je voor gek verklaren. Nooit opgeven, ongeacht de hoeveelheid tegenslag. En altijd je eigen kop volgen, gericht op het doel, jouw missie. En dan komt het punt dat je dit moet gaan overdragen. Aan je jongere broer, je zoon of dochter of een externe partij. In een serie van tien artikelen belicht Grondig alle facetten. Dit keer: wanneer start je en wat is er belangrijk?

Net als in de rest van Nederland heeft ook de cumelasector te maken met een groot aantal ondernemers die de komende jaren het bedrijf zullen moeten overdragen. Een grove schatting is dat een kleine veertig procent van de bedrijven komende jaren actief aan de slag moet met het treffen van voorbereidingen dan wel met de werkelijke overdracht. Aan de hand van het stappenplan bedrijfsoverdracht begeleiden de adviseurs bedrijfsoverdracht Ad Karelse en Dieuwier Heins ondernemers, familieleden en andere betrokkenen in het proces.



Bedrijfsoverdracht uniek

“Elke bedrijfsoverdracht is uniek en zeker voor bedrijven in de cumelasector”, stelt Ad Karelse. “Bijna honderd procent van de cumelabedrijven zijn familiebedrijven. Dit is een groot pluspunt, want familieleden zijn volop betrokken bij het reilen en zeilen van het bedrijf. Het betekent echter ook dat er emoties en onuitgesproken verwachtingen kunnen zijn bij het overdragen of overnemen van het bedrijf. Daar komt bij dat het communiceren over je persoonlijke wensen en verwachtingen voor sommigen lastig is. De emoties vragen aandacht, tijd en de juiste communicatie en begeleiding.”

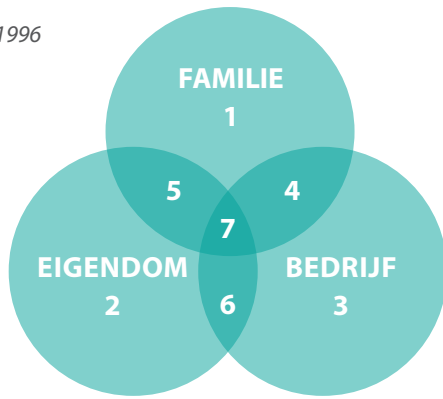
Heins noemt een heel ander punt. “Ten opzichte van sommige andere branches gaat er veel kapitaal om in cumelabedrijven. Het betekent dat goed moet worden gekeken naar wat er financieel haalbaar is.”

Wat verder een rol speelt, is dat er niet in alle bedrijven voldoende aandacht is voor de langetermijntontwikkelingen. Hier gunnen de ondernemers zichzelf niet altijd tijd voor. Juist een succesvolle overdracht staat of valt met een goede voorbereiding. Het is verstandig om hier voldoende tijd aan te besteden, zodat afwegingen en keuzes zorgvuldig worden gemaakt.

Een belangrijk punt dat Karelse nog aanstipt, is dat je als (toekomstig) cumelaondernemer alleen geld kunt verdienen als je vol overgave en met veel passie je bedrijf runt. “We zien dat hier een verschil optreedt met het verleden. Voor bedrijfsop-

Stappenplan bedrijfsoverdracht

Aan de hand van het stappenplan bedrijfsoverdracht begeleiden de bedrijfskundig adviseurs bij een succesvolle bedrijfsopvolging. Wilt u hierover meer informatie of wilt u een oriënterend gesprek, dan kunt u terecht bij de adviseurs bedrijfsoverdracht van CUMELA Advies. U kunt hiervoor contact opnemen met Dieuwier Heins (tel. 06-25 04 44 13) of Ad Karelse (tel. 06-52 86 72 39) of een e-mail sturen aan bedrijfsopvername@cumela.nl.



Waar sta je over vijf tot tien jaar?

Het drie-cirkelmodel dat door Tagiuri en Davis is opgesteld, geeft op eenvoudige wijze de verbanden aan tussen het eigendom, zeggenschap en familie. In veel cumelabedrijven staan de ondernemers op positie 7 in het model. De ondernemers hebben het eigendom van en zeggenschap in het bedrijf en zijn ook familie. Een potentiële opvolger staat tot een leeftijd van circa zestien jaar vaak op positie 1, de opvolger is alleen familie en is niet actief in het bedrijf en heeft geen eigendom. Vaak zien we dat de potentiële opvolger op een gegeven moment terecht komt op positie 4 om uiteindelijk door te groeien naar positie 7. De vraag is nu: op welke positie wil je als eigenaar over vijf tot tien jaar staan. "Is het antwoord dat je over vijf tot tien jaar niet meer op positie 7 wilt staan, dan is het wellicht verstandig om eens een oriënterend gesprek aan te gaan over de toekomst en die van het bedrijf", is het advies van Dieuwer Heins.

volgers maakt dat het niet altijd vanzelfsprekend dat ze het bedrijf willen overnemen. Het is daarom belangrijk dat zij zo vroeg mogelijk gaan nadenken of het ondernemerschap de juiste keuze is in hun leven en dat van eventuele partner en kinderen."

Begin op tijd

Uit onderzoek is gebleken dat ondernemers vaak opzien tegen de bedrijfsoverdracht en te laat starten met het bespreken ervan. Hierdoor worden onderwerpen op emotioneel en zakelijk niveau vaak onvoldoende besproken, wat een goede samenwerking kan belemmeren of waardoor er zelfs conflicten kunnen ontstaan. Het kan gaan over tegenstellingen tussen de ondernemer en de bedrijfsopvolger op emotionele, fiscale, technologische of organisatorische vlakken. Niet altijd hebben de beide partijen dezelfde visie op de toekomst van het bedrijf. Soms heeft senior moeite met loslaten. Dat kan de ontwikkeling van junior in de weg staan. Belangrijk is dus om in een vroegtijdig stadium met elkaar in gesprek te gaan en regelmatig de voortgang te evalueren. Wanneer alle facetten van de bedrijfsopvolging op het juiste moment de juiste aandacht krijgen, is de kans op een succesvolle overdracht het grootst. Heins adviseert om minimaal vijf tot tien jaar voor de geplande overdracht te starten met de eerste oriënterende gesprekken.

Stappenplan bedrijfsoverdracht

1. Bepaal de visie en strategie van het bedrijf
2. Verkenning eisen en wensen betrokkenen
3. Koers bepalen aan de hand van verschillende scenario's
 - a. Overdracht in de familie, verkoop, bedrijfsbeëindiging, et cetera
 - b. Direct of geleidelijk
 - c. Et cetera
4. Verkenning haalbaarheid en overdrachtsplan
 - a. Persoonlijk (rol in nieuwe situatie, opleiding en ervaring, voorbereiding, etc.)
 - b. Organisatorisch
 - c. Rechtsvorm
 - d. Financieel
 - e. Financiering
 - g. Fiscaal
 - f. Et cetera
5. Waardebepaling & overnamesom
6. Financiering
7. Overeenkomsten en statuten
 - a. Eigenaarsplan/familiestatuu
 - b. Aktes
 - c. Financierings- en aandeelhoudersovereenkomsten, et cetera
 - d. Testament
 - e. Et cetera
8. Aan de slag!
 - a. Positieve communicatie
 - b. Taakverdeling
 - c. Overlegstructuur en Informatieverstrekking
 - d. Bewaking processen en financiën
 - e. Situatie overdrager (financieel, tijdsbesteding, et cetera)
9. Evaluatie en vervolg

De verschillende stappen worden samen met de betrokkenen en in samenwerking met de accountant doorlopen. In veel gevallen treden de adviseurs bedrijfsoverdracht van CUMELA op als procesbegeleider. Afhankelijk van de situatie kunnen ook andere adviseurs van CUMELA Advies worden ingeschakeld, bijvoorbeeld op het gebied van ruimtelijke ordening & milieu, juridische aspecten of personeelsbeleid. De komende tijd zullen we aan elk van de genoemde stappen een artikel wijden, waarbij we ook regelmatig ervaringsdeskundige ondernemers of opvolgers aan het woord laten.

Het proces

Ondernemers roepen vaak: "We zijn bezig met bedrijfsoverdracht." De accountant rekent eraan wat financieel haalbaar is en bekijkt wat fiscaal de beste oplossing is. Karelse en Heins zijn het erover eens dat bedrijfsoverdracht veel verder gaat dan dat. Heins: "Bedrijfsoverdracht begint eigenlijk bij de vraag: wat wil ik richting de toekomst als het gaat om het bedrijf, eigendom en familie, maar ook wat betreft andere onderwerpen, zoals wonen en tijdsbesteding? Vervolgens komt de vraag: hoe kan ik het beste invulling geven aan de wensen die ik heb? En natuurlijk de vraag: wie zijn de eventuele opvolgers en wat zijn hun wensen voor de toekomst? In het stappenplan bedrijfsoverdracht zijn dit stap 1 en 2, het vertrekpunt om toe te werken naar een succesvolle overdracht."

TEKST: Cumela Communicatie

FOTO: Hero Dijkema