

Overdracht in de familie, verkoop of bedrijfsbeëindiging?

Het is één van de dingen die je nergens op school leert: hoe je een bedrijf goed kunt overdragen. Elk bedrijf en elke sector zijn namelijk anders. In een serie van tien artikelen leggen we uit wat erbij komt kijken. Dit keer het vervolg op de oriëntatiefase: het bepalen van de koers voor de overdracht.

Als duidelijk is wat de wensen en eisen van overdrager en familieleden zijn, kan de volgende stap worden gezet. Er kan worden nagedacht over welke scenario's mogelijk zijn. Het gaat daarbij niet alleen over de overname zelf, maar bij overdracht in de familie ook over de koers die de onderneming gaat volgen.

In hoofdlijnen zijn er een drietal toekomstvarianten, te weten bedrijfsoverdracht in de familie, verkoop of bedrijfsbeëindiging. Van deze hoofdvarianten zijn allerlei combinaties te maken als ook de koers van het bedrijf hierin wordt meegenomen. Het is verstandig om zoveel mogelijk opties te benoemen, zodat uiteindelijk een bewuste keuze kan worden gemaakt en er indien nodig kan worden teruggevallen op een andere variant.

Bedrijfsoverdracht in de familie

Onder cumelaondernemers heeft bedrijfsoverdracht in de familie vaak de voorkeur. Dit omdat het bedrijf in de familie blijft en de overdrager zo de kans heeft om ook in de toekomst hand- en spandiensten te blijven verrichten. Overdracht in de familie kan ook een lastige of zelfs verkeerde keuze zijn als de opvolger onvoldoende ambitie heeft om het bedrijf echt te willen overnemen. De vraag is verder of de opvolger voldoende capaciteiten heeft om het bedrijf over te nemen. Anno 2020 komt er heel veel kijken bij het vak 'ondernemerschap'. De bedrijfsopvolger moet niet alleen voldoende kennis en vaardigheden hebben, maar moet ook

voldoende karaktereigenschappen hebben die passen bij het ondernemerschap. Een persoonlijkheidstest kan hier extra duidelijkheid over geven.

Als er meerdere kinderen zijn die interesse hebben in het bedrijf is het de vraag of zij allemaal de zeggenschap en eigendom krijgen of één van hen. Ook is er soms de mogelijkheid om de kinderen de verantwoordelijkheid te geven voor een bepaalde tak binnen het bedrijf.

Een ander aspect dat speelt bij overdracht is de financiële kant. Bij overdracht in de familie accepteert de overdrager vaak dat de overnamesom lager is, om daarmee de overname gemakkelijker te maken. Dit is sterk afhankelijk van hoe belangrijk de overdrager het vindt dat het bedrijf wordt voortgezet.

Overname door een ander bedrijf

Zijn er geen overnamekandidaten in de familie, dan is het een optie om het bedrijf of een gedeelte ervan over te dragen aan een collega-ondernemer. Deze variant heeft de grootste kans van slagen als de overnamepartij een strategisch belang heeft. Ben je in het grondverzet als bedrijf bijvoorbeeld sterk in de verhuur, maar wil je zelf ook kleinere klussen gaan aannemen, dan kan het een optie zijn om een bedrijf met dergelijke activiteiten over te nemen.

Verder is het de vraag hoe afhankelijk het bedrijf is van de overdrager. Hoe afhankelijker, des te minder interessant het bedrijf zal zijn voor een koper. Het kan dus verstandig zijn om in de jaren van voorbereiding het bedrijf meer los te maken van de ondernemer. Dit kan door bepaalde werknemers meer verantwoordelijkheden te geven.

Voor een succesvolle verkoop zal de overdrager zich één tot twee jaar moeten blijven inzetten om de klanten mee te krijgen. Dit is geen probleem als de verstandhouding met de koper goed is en de overdrager het leuk vindt om dit werk te doen. We zien echter ook een categorie ondernemers die dit niet wil. Bij overdracht van de activiteiten is er altijd een zeker risico dat het op langere termijn misgaat. Als je dat risico niet wilt lopen, is het misschien beter om te kiezen voor bedrijfsbeëindiging.

Stappenplan bedrijfsoverdracht

1. Visie op de toekomst en strategie
2. Verkenning eisen en wensen betrokkenen
3. Koers van de overdracht bepalen aan de hand van verschillende scenario's
4. Verkenning haalbaarheid en overdrachtsplan
5. Waardebepaling en overnamesom
6. Financiering
7. Overeenkomsten en statuten
8. Aan de slag!
9. Evaluatie en vervolg

Succesvolle overdracht mestactiviteiten

Zes jaar geleden stuurden Henk (57) en Marianne (57) Lugtenberg uit Lemelerveld en Rob ten Hove (36) van HL Mestdistributie hun relaties een brief waarin de overname van de mestactiviteiten kenbaar werd gemaakt. "We hadden een bedrijf dat actief was in mesthandel en -transport en ruwvoerhandel", vertelt Lugtenberg. De mestadministratie bleek echter een steeds grotere last te worden. Tevens gaven de kinderen aan deze tak niet te willen overnemen. "We hebben toen Cumela Nederland benaderd met de vraag of zij ons kon helpen met het zoeken naar en begeleiden van het overnametraject. Via hen kwamen we in contact met Hoftijzer Lochem. Na een jaar van samenwerken en voorbereiden hebben we uiteindelijk definitieve afspraken gemaakt over een geleidelijke overgang. Het ging om de overname van de activiteiten, het personeel, het materiaal en een aantal mestsilo's met ondergronden."

Een goede beslissing, zo blijkt uit de woorden van Ten Hove. "Vorige maand is de overdracht geheel afgerond. De samenwerking c.q. overname is boven verwachting goed verlopen, mede dankzij de goede voorbereiding." Beide partijen hebben goed nagedacht over situaties die zich kunnen voordoen. "We hebben dit met elkaar doorgesproken en hierover afspraken gemaakt, die we op papier hebben vastgelegd. Als voorbeeld bestond de kans dat er groot onderhoud aan één van de mestsilo's zou komen. Dit gebeurde uiteindelijk ook. We wisten allebei precies hoe we hiermee om zouden gaan, zodat er geen onenigheid is ontstaan."



Het heeft zeker geholpen dat de betrokken personen goed met elkaar kunnen opschieten. "Je kunt nog zoveel vastleggen, maar het begint met vertrouwen, inlevingsvermogen, zaken bespreekbaar maken en afspraken nakomen", zeggen Ten Hove en Lugtenberg. "Dit was absoluut de basis voor een succesvolle overdracht."

Ook voor overdracht van het bedrijf aan een collega-ondernemer geldt dat de overnamesom zodanig moet zijn dat de activiteiten rendabel moeten kunnen worden gemaakt. Over het algemeen is dit niet de hoofdprijs, om zodoende de financiering van de overname mogelijk te maken. Bij bedrijfsovername geldt dat dit gebeurt met alle rechten en plichten. Zijn er extra risico's voor de koper, dan kan dat een lagere overnamesom betekenen. Andersom geldt dat natuurlijk ook voor het verkopen van een goed renderend bedrijf. Er kan dan sprake zijn van goodwill.

Bedrijfsbeëindiging

Is er geen geschikte overnamekandidaat in en buiten de familie, dan is bedrijfsbeëindiging een optie. Een belangrijk voordeel is dat je als ondernemer, hoewel het bedrijf niet wordt voortgezet, het bedrijf op een goede en ook waardige manier kunt afsluiten. Dit kan veel rust geven, omdat er in de toekomst geen sprake zal zijn van ergernis richting de overnemende partij en de kans op eventuele claims zeer beperkt is.

Voor veel ondernemers ligt deze keus niet voor de hand, omdat de wens van voortzetting van het bedrijf niet wordt ingevuld. Ook is in deze variant geen sprake van het verrichten van hand- en spandiensten in het bedrijf. In de praktijk zien we echter dat ondernemers vaak een paar machines aanhouden en met het grote netwerk dat ze hebben nog net zoveel kunnen werken als ze willen.

Sommige ondernemers vinden het lastig om de keuze te maken voor bedrijfsbeëindiging, omdat ze zich verantwoordelijk voelen voor de werknemers. Dit is heel begrijpelijk, maar op de lange termijn hebben ook de

medewerkers er baat bij dat er keuzes worden gemaakt als het gaat om het bedrijf en de toekomst.

Ook voor bedrijfsbeëindiging geldt dat het belangrijk is om dit goed voor te bereiden en te onderzoeken welke consequenties hieraan vastzitten. Onder meer moet worden nagedacht over hoe je op een goede manier afscheid neemt van de werknemers. Ook is het de vraag of je de machines in de loop der tijd zelf gaat verkopen of kiest voor een veiling.

Andere varianten

Naast overdracht in de familie, verkoop en bedrijfsbeëindiging zijn er nog andere varianten. Zo kan de overdrager op zoek gaan naar een directeur of bedrijfsleider van buitenaf die het bedrijf geleidelijk aan overneemt. Ook kan een werknemer worden aangesteld als bedrijfsleider, die het bedrijf geleidelijk aan zal overnemen. Ook zijn er variaties te maken op de genoemde scenario's. Zo kan een gedeelte van het bedrijf worden overgenomen door de zoon en kan een ander gedeelte worden verkocht, waarbij eventueel overtollig materiaal wordt geveild. In de tabel zijn van een aantal varianten de voor- en nadelen op een rij gezet. Voor elke ondernemer en in elke situatie is dit anders. Wat voor de één een voordeel is, is voor de ander een nadeel. Door voldoende gesprekken te voeren met betrokken personen en een procesbegeleider kan een helder beeld ontstaan van de beste koers voor overdracht.

TEKST: Ad Karelse & Dieuwier Heins,
adviseurs bedrijfsoverdracht

FOTO: Mestdistributie Lemelerveld

