

*Bedrijfs-
overdracht?
Vermijd de
valkuilen.*

Ondernemerszaken!



Bedrijfs- overdracht. Een positieve gebeurtenis.

Inleiding

Een bedrijfsoverdracht is een positieve gebeurtenis. Het betekent immers in de meeste gevallen dat het levenswerk van een oprichter wordt voortgezet door een nieuwe generatie. Toch gaat het nog vaak mis. En dat is jammer. Uiteindelijk is dat namelijk niet het doel geweest van de overname.

Uit een onderzoek van de Rotterdam School of Management blijkt dat slechts 30% van alle familiebedrijven een bedrijfsoverdracht overleeft door een volgende generatie. De belangrijkste oorzaak van dit falen is volgens de onderzoekers te wijten aan het gebrek aan vertrouwen van de oorspronkelijke oprichters.

Toch wel verrassend?

Bij een generatiewissel worden veelal beschermingsconstructies opgetuigd.

De reden hiervoor ligt aan het gebrek aan vertrouwen van de eerste generatie, aldus de onderzoekers. 'Zij zien het bedrijf als hun kindje en willen vaak dat het op een bepaalde manier wordt voortgezet'. 'Een begrijpelijk motief misschien, maar funest voor het ondernemerschap van de tweede generatie', zo beweren de onderzoekers.

Het misluktingspercentage wordt nog groter wanneer een derde generatie aan het roer komt. Van de overgebleven 30% blijft uiteindelijk nog maar ruim 10% over.

De reden voor deze mislukkingen kent – behalve vertrouwen – nog duidelijke andere oorzaken. Daar waar bij de overdracht van generatie 1 naar generatie 2 meestal sprake is van een overdracht door gezinsleden, is dit bij de overdracht van generatie 2 naar generatie 3 uitgebreid naar neefjes en nichtjes. Discussies over leiderschap, competenties, winstuitkeringen liggen dan op de loer. Het gevolg? Ernstige familieruzies die vaak eindigen in verkoop of stopzetting van het familiebedrijf.

Bij veel overdrachten en overnames wordt te laat nagedacht over de daadwerkelijke gevolgen. Juist omdat een overdracht vooral ook zoveel emotionele aspecten heeft, kun je niet vroeg genoeg beginnen met een overdracht. Familieleiden kunnen dan alvast wennen aan een nieuwe rol, waarbij ook een andere verantwoordelijkheid past. Bovendien geeft een lange voorbereidingstijd de mogelijkheid om fiscaal het een en ander zo voordelig mogelijk te regelen. In deze whitepaper gaan we uitgebreider in op de belangrijkste valkuilen bij een bedrijfsoverdracht of bedrijfsovername.

OOvB adviseurs en accountants

Valkuil 1

“Omdat ik het zo wil”.

Blijf baas over je emoties.

In het rijtje van 'struikelblokken' bij een bedrijfsovername, is de factor emotie één van de allerbelangrijkste. Ondanks het feit dat er duidelijke afspraken gemaakt zijn over het overnamebedrag, overnameproces en tijdsduur, blijkt vaak dat de verkoper zich niet zo gemakkelijk losmaakt. Als excuus wordt graag een financieel motief aangehaald, terwijl de werkelijkheid eerder te maken heeft met het zogenaamde 'zwarte gat'.

Naast de emoties tussen verkopende generatie en kopende generatie zijn er andere familieleden die het verkoopproces ingewikkeld kunnen maken. Jaloezie of rivaliteit kan een rol spelen. En ook aangetrouwde familieleden willen nog wel eens een ontregelende factor van betekenis zijn. Het is overigens opvallend dat familieruzies vooral opsteken wanneer het oudere bedrijven betreft en een derde generatie aan het roer komt. Kennelijk is het gevoel van verhoudingen en rechtvaardigheid duidelijker wanneer het een tweede generatie overdracht betreft.

Eén van de belangrijkste oorzaken van de emotionele betrokkenheid heeft vooral te maken met de tijd waarin een ondernemer betrokken is geweest met zijn bedrijf. Een ondernemer is vaak 30 jaar tot 40 jaar actief geweest voordat een volgende bestuurder aantreedt. Bij 'niet' familiebedrijven is een bestuurder voor een veel kortere periode actief geweest. Dit heeft effect op de emotionele binding.

Om de valkuil van oververhitte emoties te voorkomen is het raadzaam om tijdig te beginnen met overdrachtsgesprekken. In eerste instantie tussen de 'verkopende' en 'kopende' partij. Maar in een latere fase zeker ook met de familie. Een duidelijke en open communicatie helpt onenigheid te voorkomen.

Tevens is het raadzaam om een extern intermediair of adviseur te betrekken die op zakelijke wijze kan uitleggen hoe het overname- of overdrachtsproces verloopt.



Valkuil 2

“Ik zeg het met de beste bedoeling.”

De rolverdeling na een machtsoverdracht.

Na een bedrijfsoverdracht komt een volgend probleem om de hoek kijken. Hoe om te gaan met macht en invloed. Want wat na een overdracht in eerste instantie goedwillend advies lijkt, wordt al snel dwarsliggende bemoeizucht. Het is vooral in familiebedrijven gebruikelijk dat de verkopende generatie een betrokkenheid houdt. Deels vanwege de kennis en als ankerpunt voor de bedrijfs-cultuur. Deels ook vanwege het respect dat een kopende generatie heeft voor de verkopende generatie. Zeker wanneer de verkopende partij met geld in de onderneming blijft zitten.

Er zijn grofweg 4 verschillende leiderschapsprofielen. De Monarch, de Generaal, de Ambassadeur en de Bestuurder. Elk leiderschapsprofiel heeft zijn voor- en nadelen. Toch is het bewezen dat in geval van een bedrijfsoverdracht het leiderschapsprofiel invloed heeft op de succes- of faalkans na overdracht.

De monarch

De monarch voelt zich letterlijk koning in zijn bedrijf. Hij (meestal zijn het mannen) vereenzelvigd zich met zijn bedrijf. Sterker nog, hij is het bedrijf. Een kenmerk van de monarch is zijn drang om alles te willen controleren. Bovendien zijn ze dé baas. Ze hebben liever niet teveel tegengas. Het zijn vaak externe omstandigheden (of een interne bedrijfs/familieopstand) die ervoor zorgen dat een monarch het bedrijf verlaat. Het is het profiel dat de grootste kans op mislukking geeft voor een succesvolle bedrijfsoverdracht. Vaak 1e generatie ondernemers.

De generaal

De generaal heeft veel trekken van een monarch. Niettemin begrijpt hij de noodzaak van samenwerken en compromissen sluiten. Dit heeft vaak ook te maken met de structuur van de onderneming waarbij bijvoorbeeld meerdere aandeelhouders betrokken zijn. Daarbij is het dan wel van belang dat er snelle besluitvorming plaatsvindt waarbij zijn stem doorslaggevend kan zijn. De generaal blijft vaak ook kritisch op zijn opvolger waardoor bedrijfsopvolging moeilijk is. Vaak 1e of 2e generatie ondernemers.

De ambassadeur

Een ambassadeur is vaak een 'ontwikkelde' leider. Hij is zich bewust van zijn positie en onderkent zijn zwakkere kanten. Daarbij is hij zelfverzekerd genoeg om anderen te raadplegen en durft hij vertrouwen te geven aan anderen. Dankzij zijn constructieve houding blijft een ambassadeur na een overdracht vaak nog als adviseur betrokken. Dit profiel kent een hoge succesfactor voor bedrijfs-overdracht. Vaak 2e of 3e generatie ondernemers.

De bestuurder

De bestuurder is het meest bescheiden leiderschapsprofiel. Erkenning wordt niet gehaald uit macht maar uit het leveren van een daadwerkelijke toegevoegde waarde voor de onderneming. De bestuurder is communicatief sterk en kent de noodzaak van samenwerking. Door zijn functionele instelling is dit het leiderschapsprofiel dat relatief gemakkelijk afscheid neemt na een bedrijfsoverdracht. Het zijn de ondernemers die zich vaak op een nieuwe hobby storten. Ook dit profiel kent een hoge succesfactor voor bedrijfsoverdracht. Vaak 2e of 3e generatie ondernemers.

Bij de bedrijfsoverdrachten in Nederland komen de profielen van 'de monarch' en 'de generaal' het meest voor. Voor een deel heeft dit ook te maken met de omvang van een bedrijf. Bij kleinere bedrijven komen namelijk vaker de 'autocratische' leiders voor, terwijl bij grotere onderneming juist vaker de 'consensus' gerichte leider aanwezig is. En er zijn nou eenmaal meer kleinere bedrijven dan dat er grotere bedrijven zijn.

Om de valkuil te vermijden van de 'te sterk betrokken oud dga' is het raadzaam om vroegtijdig dit onderwerp specifiek te benoemen. De praktijk leert ook dat betrokkenheid vermindert met de tijd. Een soort van 'time out' voor de afscheid nemende ondernemer is dan ook raadzaam. Ook hier kan een extern vertrouwenspersoon een grote rol spelen.

Valkuil 3

“Ze kunnen het niet.”

Vertrouw op de capaciteit van opvolgers.

Bij een ruime meerderheid van de familiebedrijven ziet men het als grote wens dat een volgende generatie het bedrijf voortzet. Tegelijkertijd is er ook de vraag; is de volgende generatie geschikt? Ongeacht de houding van de verkopende generatie, blijkt het motief van overnemende generatie sterk van invloed op het verdere succes van het bedrijf.

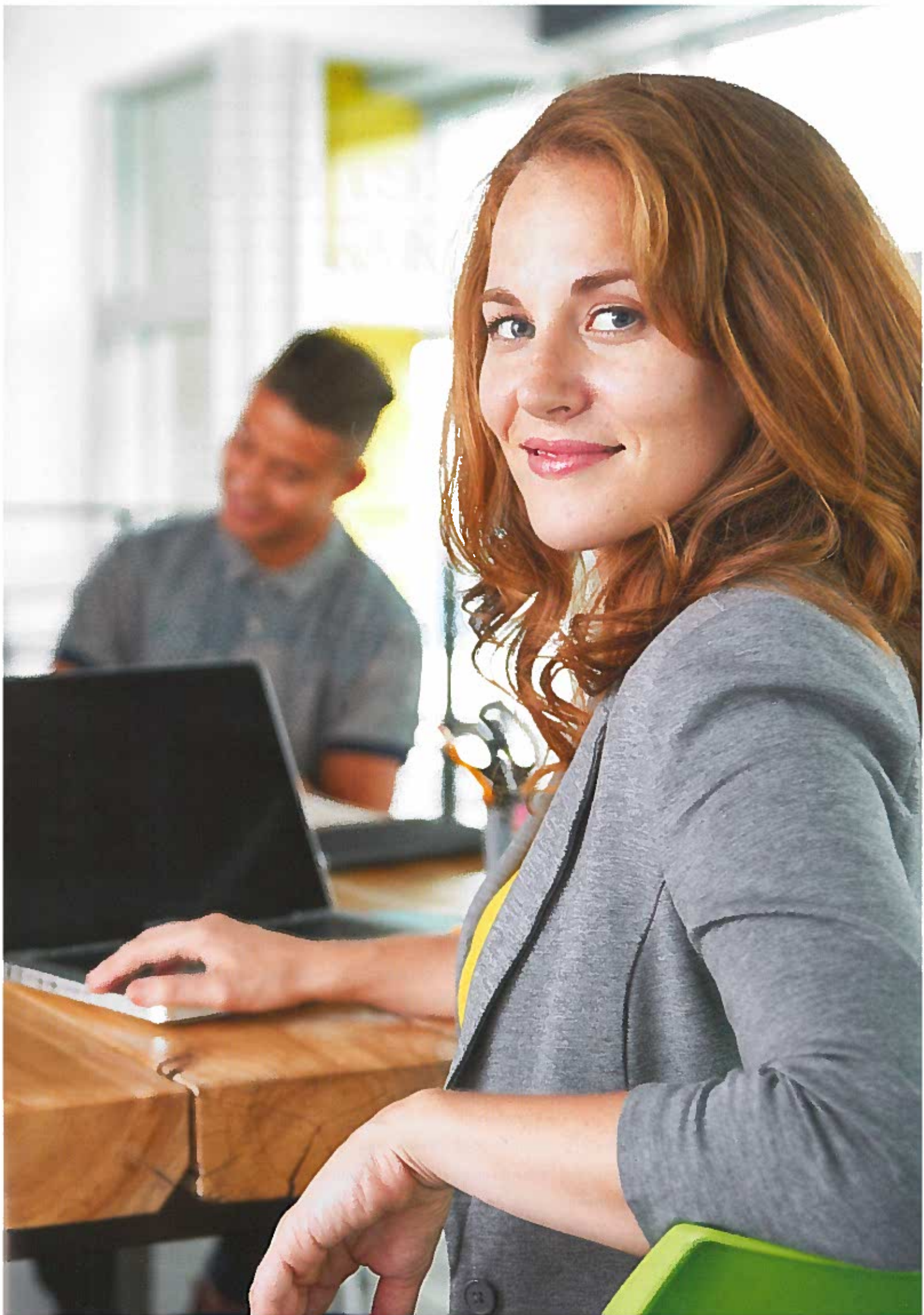
Wanneer een sterke intrinsieke motivatie aanwezig is vanuit oprechte betrokkenheid en waarde wordt gegeven aan familietradities, is de kans op succesvolle voortzetting het grootst. Echter, wanneer een volgende generatie gedreven wordt door financiële prikkels of beperkte carrièrekansen ziet buiten het 'familiebedrijf', dan ligt juist een mislukking op de loer.

Het opvolgingsvraagstuk komt overigens vaak pas ter sprake wanneer de zittende DGA de 'pensioengerechtigde leeftijd' bereikt. Ook een ingrijpende carrièrestap van een beoogd opvolger kan aanleiding geven voor het opvolgingsgesprek.

Vooraf bij de grotere familiebedrijven is de opvolging een traject dat langere tijd in beslag neemt. Niet alleen wordt de vraag gesteld naar geschiktheid, ook de route naar het directeurschap neemt tijd in beslag. Veelal hebben kinderen reeds een carrière in een andere onderneming gehad (sterk aan te raden) en doorlopen ze ook in het familiebedrijf een interne stage. Deels om kennis te vergaren, maar ook om draagvlak te creëren bij de medewerkers.

De 'zorg' die een verkopende generatie heeft bij bedrijfsopvolging is zeker niet altijd terecht. Uit een Canadees onderzoek van The Family Business Institute blijkt namelijk dat tweederde van de familiebedrijven na een overname meer winst maakt. In slechts 1 op 10 van de bedrijven wordt een slechter resultaat behaald.

Om een objectiever oordeel te krijgen over de capaciteiten van een opvolger, is het verstandig om ook anderen te raadplegen. Mogelijk zwakkere punten zouden versterkt kunnen worden door opleiding en cursussen. Een andere optie is om voor een bepaalde periode te kiezen voor een bestuurder van buitenaf.



Valkuil 4

“Veranderen, hoezo? We hebben het altijd al zo gedaan.”

Accepteer vernieuwingen.

‘Nieuwe heren, nieuwe wetten’. Bij de overdracht van een familiebedrijf is het niet anders. Een nieuwe jongere generatie barst van de nieuwe ideeën. En ondanks het feit dat er door de oudere generatie nogal eens met argusogen wordt gekeken naar de vernieuwingsdrang van een nieuwe generatie, zijn de voordelen van vernieuwing overduidelijk.

Bij tweederde van de familiebedrijven, die een overname achter de rug hebben, stijgt de winst. Dat is vooral te danken aan strategische vernieuwingen. Zo worden bijvoorbeeld nieuwe klantgroepen gezocht, nieuwe producten bedacht, productieverbeteringen doorgevoerd of worden beter gekwalificeerde mensen voor bepaalde functies gevraagd. Terwijl de oud-dga een focus heeft op het vermijden of verminderen van risico's, is het de jonge generatie die vooral oog heeft voor de kansen die er zijn.

Het is dan ook één van de meest voorkomende aanleidingen voor een verschil van inzicht; de afweging tussen risico en kansen. Waarbij de oud-dga al snel denkt dat de nieuwe generatie roekeloos gedrag vertoont. Terwijl de nieuwe generatie juist van mening is dat de vorige generatie te conservatief is.

De mate waarin vernieuwingen worden doorgevoerd heeft vaak ook te maken met het opleidingsniveau en de ervaring die de nieuwe generatie heeft opgedaan. Zij hebben kennis van nieuwe managementstijlen en hebben geleerd hoe processen verder geprofessionaliseerd kunnen worden.

Voor een deel van de familiebedrijven geldt ook dat ze in de moeilijke crisisjaren vooral focus hebben gehouden op beheersing van kosten (schadebeperking) dan zich te richten op nieuwe mogelijkheden. Juist wanneer dit aan de orde is, lijkt het erop dat een nieuwe generatie zich met ambitie richt op vernieuwing.

Een opvallend verschijnsel bij bedrijfsoverdrachten in het familiebedrijf, is de automatiseringsgraad. Daar waar de nog actieve dga een oudere leeftijd bereikt en het bedrijf niet al te groot in omvang is, blijft de automatiseringsgraad achter. Onderzoek ondersteunt dan ook de stelling dat het gevaar van 'achterblijven' toeneemt naarmate het aantal jaren dat een dga het "voor het zeggen" heeft. Vooral wanneer een dga 30 jaar of langer werkzaam is in het bedrijf.

Van directeur naar adviseur.

Het is heel gebruikelijk dat een oud-dga na een bedrijfsoverdracht een formele rol krijgt als adviseur. Bij de wat grotere bedrijven kan dat een Raad van Advies zijn of een Raad van Commissarissen. De motieven voor deze formele aanstelling zijn deels gebaseerd op het tonen van respect voor de oud directeur eigenaar, en deels vanwege de enorme ervaring en het netwerk dat een oud-dga heeft.

Wanneer de omvang van het bedrijf groter is, vanaf 100 medewerkers, dan komt een Raad van Commissarissen (RvC) voor bij zo'n kwart van het aantal bedrijven. Bij niet familiebedrijven komt een RvC in bijna 40% van de gevallen voort, waaruit blijkt dat families graag controle houden. Een RvC heeft wettelijke bevoegdheden zoals het kunnen ontslaan van de directie.

De praktijk leert dat wanneer een oud-dga direct na de overname zitting neemt in de RvC of een Raad van Advies (RvA), de verleiding groot is om nog steeds actief mee te regeren met de nieuwe directie. Bovendien wordt de toezichthoudende functie nog wel eens uitgelegd als almachtig bepaler. Een onderzoek van de Nyenrode Business Universiteit naar de motieven en de effectiviteit van een RvC leert dat het beter is wanneer een oud-dga een rustperiode inlast alvorens toe te treden tot een RvC. Tevens komt uit dit onderzoek naar voren dat het raadzaam is om een extern lid aan te wijzen, bij voorkeur in de rol van voorzitter.



Tot slot

Er is veel studie verricht naar bedrijfsoverdrachten. Bij overdrachten binnen de familie en de aan- en verkoop aan derden. Telkens weer valt op dat ondernemers met een verkoopintentie laat beginnen met de noodzakelijke voorbereidingen. Het blijkt dat een voorbereidingstijd van vijf tot zeven jaar het best is. Enerzijds omdat het de ruimte geeft om noodzakelijke en wenselijke veranderingen in het bedrijf door te voeren, anderzijds omdat het vooral ook in het emotionele aspect rust geeft om zo duidelijk naar een einddoel te werken.

Als OOvB adviseurs en accountants hebben we vele ondernemers bijgestaan en geadviseerd bij hun bedrijfsoverdracht of bedrijfsovername. Dankzij deze ervaring kennen wij alle vraagstukken die daarmee samenhangen. Op bedrijfs-economisch vlak, op financieel vlak, op juridisch vlak en op fiscaal vlak.

Graag nodigen wij u uit voor een inhoudelijk gesprek met één van de OOvB experts.

Waar vindt u ons?

Vestigingen
OOvB adviseurs en accountants.

Cuijk

Gildekamp 12

5431 SP Cuijk

Telefoon: 0485-316844

Emailadres: cuijk@oovb.nl

Heesch

De La Sallestraat 8

5384 NK Heesch

Telefoon: 0412 - 612818

Emailadres: heesch@oovb.nl

Wijchen

Vijverlaan 21

6602 CX Wijchen

Telefoon: 024 - 6412471

Emailadres: wijchen@oovb.nl

Boekel

De Vlonder 60

5427 DE Boekel

Telefoon: 0492-327327

Emailadres: boekel@oovb.nl

Wanroij

Bus 8

5446 PK Wanroij

Telefoon: 0485 - 452817

Emailadres: wanroij@oovb.nl

Een kans
zien is mooi,
ervoor gaan
is pas echt
ondernemer-
schap.