

TUSSEN GEVOEL EN VERSTAND

Jaarlijks wisselen duizenden bedrijven van eigenaar. Reguliere bedrijven, familieondernemingen en de zogenaamde 'eenpitters'. Uit cijfers blijkt dat slechts weinig ondernemers op tijd beginnen met het verkoopklaar maken van het bedrijf, terwijl experts zeggen dat een goede opvolging jaren aan voorbereiding kost. Daar komt nog eens bij dat Nederland te maken gaat krijgen met een toenemende vergrijzing; een substantieel percentage ondernemers is boven de 55 jaar en het blijkt dat er meer verkopers dan kopers zijn.

Tijd om eens met een aantal experts om tafel te gaan. De tweede editie van het Vallei Business forum vindt plaats in het sfeervolle restaurant van Dick van der Maas in het Woonthemacentrum te Veenendaal. Zeven genodigden geven gehoor aan onze uitnodiging. Een van die aanwezigen is Kees Leunis, directeur van Alpha Bedrijfsopvolging & Advies te Veenendaal. Als geen ander weet hij wat er speelt in het proces van opvolging. Ook vertegenwoordigers van twee grote banken praten mee; Richard Roovers en Koos Rodenburg, respectievelijk van Rabobank Vallei en Rijn en de ING Bank. Ondernemers kloppen bij hen aan voor advies en eventueel financiering bij aankoop.

In het proces van opvolging spelen ook accountants een essentiële rol. Twee kantoren stuurden een vertegenwoordiger: Barend Bos van Boschland Accountants en Hans Lankhuijzen namens BDO CampsObers. Als sparringpartner van ondernemers is het hun taak om tijdig stappen te zetten richting het verkoopklaar maken van een bedrijf. Bovendien kennen ze veelal de bedrijven van binnenuit dankzij een jarenlange persoonlijke relatie. Tot slot zijn ook Otto van de Vliet en Cees van Dijk aanwezig. Eerstgenoemde is werkzaam bij Van Putten Van Apeldoorn notarissen en ook zijn kantoor is veelal betrokken bij een

overdracht. Van Dijk is advocaat bij Van Veen Advocaten en in die hoedanigheid kenner van alle juridische aspecten.

Hoe komt het toch dat bedrijven zo laat beginnen met het verkoopklaar maken van een onderneming? Het is het eerste deelonderwerp in de discussie vanmiddag. De deelnemers geven hun visie op het belang van een gedegen planning. Lankhuijzen trapt af: "Het bespreekbaar maken is in bijna alle gevallen een eerste struikelblok. Je hebt te maken met mensen die het bedrijf beschouwen als 'hun' kindje, het levenswerk waar jarenlang voor geknokt is. Verkopen begint met het mentale proces van loslaten." Een proces dat vooral bij familiebedrijven een grote rol speelt, zo vult Van Dijk aan: "Het is immers geen automatisme dat de zoon de tent overneemt. Sterker nog; het aantal bedrijven dat overgegeven wordt aan de nieuwe generatie, daalt elk jaar weer. Competentie, drive en inzet; aspecten die moeilijk bespreekbaar zijn als het om familie gaat."

Hij vervolgt: "Opvolging binnen de familie heeft echter ook voordelen ten opzichte van bijvoorbeeld een management buy in. Vaders zijn er immers niet op uit om de eigen zoon een pootje te lichten. De gevreesde lijken in de kast en de addertjes onder het gras kom je eerder tegen bij bedrijven waar sprake is van



| BAREND BOS |



| KEES LEUNIS |



| RICHARD ROOVERS |



| KOOS RODENBURG |

een externe koper; beetje poetsen, beetje schaven en verkopen die boel. Wat dat betreft hebben sommige ondernemers weinig scrupules." Leunis, dagelijks in de weer met overnames, neemt het woord en komt terug over bijzondere aspecten bij familieovernames: "Ondanks die voordelen moet je de haken en ogen bij familierelaties niet onderschatten. Ik ken twee voorbeelden bij grote bedrijven in heel verschillende branches. Niet alleen is het contact tussen vader en zoon verbroken, maar ook zien beide zoons/opvolgers hun gehele familie niet meer."

Zijn buurman Richard Roovers knikt. "Zodra de overdracht is beklonken, dient de oude eigenaar gepaste afstand te nemen, hoe moeilijk het ook is. De nieuwe directeur moet immers de ruimte krijgen om zelf invulling te geven aan de dagelijkse leiding, ook al is die manier wellicht anders en nieuw." Een mening die gedeeld wordt door Rodenburg van de ING Bank. "Je kunt stellen dat het wijs is als kopers en verkopers zo kort mogelijk contact met elkaar hebben in de laatste fase en dat beide partijen zich laten adviseren door gedegen specialisten. Ik merk in de dagelijkse praktijk dat naast persoonlijke aspecten, ook financiële zaken vaak onderschat worden."

Is er eigenlijk een 'spoorboekje' dat aangeeft wat er precies moet gebeuren in een overnametraject? Een soort 'stap-voor-stap' handleiding? Het antwoord is helaas: Nee. Barend Bos van Boschland Accountants: "Elk bedrijf is anders, heeft een eigen dynamiek en dito kenmerken wat betreft management, personeel, marktpositie en omvang. Je kunt dus niet zeggen: 'Je begint bij A en stap voor stap eindig je bij Z'. Daarom is het zo belangrijk dat potentiële kopers en verkopers zich omringen met adviseurs zoals banken en accountants."

Otto van de Vliet, die als notaris geregeld overnames begeleidt, wijst er op dat geen twee overdrachten hetzelfde zijn. "Vergeet ook niet dat je naast de daadwerkelijke koper en verkoper ook te maken krijgt met de partner van de verkoper of koper. Het zal niet de eerste keer zijn dat de

partner een stevige vinger in de pap heeft in de onderhandelingen. In veel gevallen is de partner ook mede-ondernemer. Ik zou me als verkoper of koper dan ook mede richten op de partner van andere partij. Een tweede aspect is dat een kopende partij vaak geheel anders leiding geeft dan de verkoper. En dat kan weer strubbelingen geven met het personeel dat blijft na een overname. Men is namelijk gewend aan een bepaalde bedrijfscultuur."

Hoe pregnant is aankomende vergrijzing? We vroegen het de genodigden. "Het is zeker een probleem en met name in het MKB en de detailhandel voorzie ik problemen", aldus Roovers. "Eigenaren die nu halverwege de vijftig zijn, zullen moeite krijgen om een opvolger te vinden. Wie wil er vandaag de dag nog een bakker of een groentezaak overnemen? Bijna niemand. En dat is jammer want dit betekent dat we te maken zullen krijgen met een verschraving van het aanbod."

Tot slot praten de deelnemers over de gedroomde opvolger. Wat moet hij kunnen? Wat moet hij in huis hebben? Een duidelijk en eenduidig antwoord, zo blijkt. Leunis verwoordt de mening van alle aanwezigen met een treffende omschrijving: "Een echte ondernemer staat met de poten in de modder en is niet te beroerd om ook de plee schoon te maken. Een ondernemer beschikt over goede managerskwaliteiten maar pas op; andersom betekent het niet dat elke manager een goede ondernemer is. Ik krijg wel eens weggesaneerde managers aan mijn bureau die dan maar een eigen onderneming willen. Dat wordt dus nooit wat. Zodra ik vraag wat hij denkt te willen verdienen weet ik al voldoende. Ze verwachten meteen gouden bergen."

"Een echte ondernemer straalt rust en passie uit. Het klinkt gek maar meestal weet ik na een paar minuten al wat voor vlees ik in de kuip heb. Het heeft te maken met een stukje motivatie, met de wil en de overtuiging om er iets van te maken", zegt Rodenburg stellig. "Als ik ook maar het vermoeden heb dat het niets wordt, dan zal ik dat ook duidelijk aangeven. ▶

Ik zie het als een taak van onze organisatie om duidelijk en 'straight forward' te communiceren met potentiële kopers. Zowel voor kopers als verkopers geldt te allen tijde: is het goede gevoel er niet, begin er dan niet aan..."

DE GOUDEN TIP

Iedere deelnemer van het forum vanmiddag, geeft zijn gouden tip voor kopers en verkopers. Dit vragenronde markeert tevens het einde van de discussie.

Hans Lankhuijzen (BDO):

"Vanzelfsprekend na alles wat er reeds gezegd is, maar begin echt op tijd met plannen. Denk ook aan noodopvolging, in geval je plotseling geconfronteerd wordt met persoonlijke omstandigheden."

Otto van de Vliet

(Van Putten Van Apeldoorn):

"Zorg er ook voor dat je alle paperassen op orde hebt en dat de boel juridisch goed dichtgetimmerd zit. Contracten en dergelijke moeten goed gedocumenteerd worden. Denk ook aan je testament."

Cees van Dijk (Van Veen Advocaten):

"Mijn tip zou zijn om, als het even kan, te kiezen voor een echt nieuw bedrijf, in plaats van het overnemen van een bestaande toko. Je bouwt dan iets op dat helemaal van jou is en je zit niet met eventuele lijken in de kast of cultuurverschillen met personeel."

Barend Bos (Boschland Accountants):

"Neem ruim de tijd voor je de sprong waagt. Als het niet helemaal goed voelt zou ik er sowieso niet aan beginnen. Tegen vaders die de zaak aan de zoon over willen doen zou ik zeggen: Laat hem eerst een snuffelstage bij een concullega doen. Even zien of de wil strookt met de werkelijkheid."

Richard Roovers (Rabobank Vallei en Rijn):

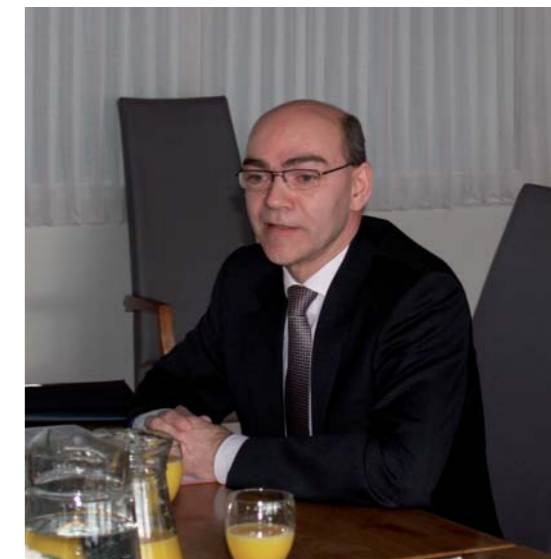
"Ondernemers die verkopen dienen altijd kritisch te zijn tegenover de opvolger, vooral bij een management buy out. Zorg dat je in het traject goede adviseurs bij de hand hebt. Mensen die via een management buy in ondernemer worden, dienen kritisch naar zichzelf te kijken. Ben ik wel uit het goede hout gesneden?"

Kees Leunis (Alfa Bedrijfsopvolging):

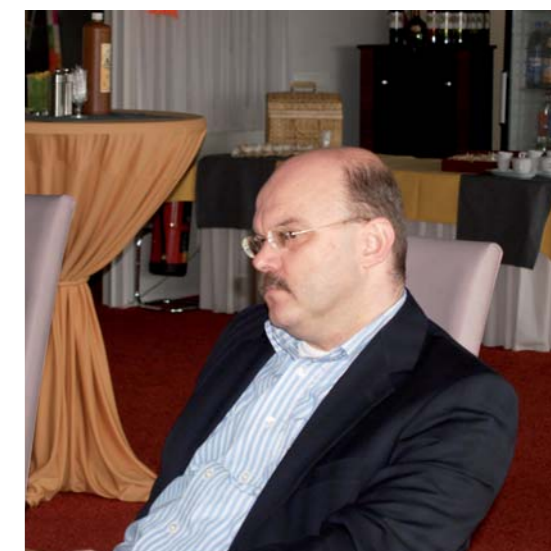
"Het emotionele aspect mag niet onderbelicht blijven. Het lijkt wellicht mooi om eindelijk vrij te zijn en het bedrijf van de hand te doen, maar ik zie vaker dat men in een zwart gat valt. Bedenk goed hoe je verdere leven eruit moet komen te zien."

Koos Rodenburg (ING Bank):

"Als verkopende partij moet je weten wanneer je tijd 'gekomen is'. Het is goed om rond je 45e al na te denken over de opvolging en dat ook bespreekbaar te maken. Schuif het in ieder geval niet op de lange baan want er zijn vaak genoeg uitdagende hindernissen te nemen." ■



| HANS LANKHUIJZEN |



| CEES VAN DIJK |



| OTTO VAN DE VLIET |