



BEDRIJFSOPVOLGING

BINNEN DE GEVESTIGDE BLOEMENDETAILHANDEL

Inhoudsopgave

1	Voorwoord	4	
2	Inleiding	6	
3	Vorbereiding	8	
4	Sociaal – psychologische factoren	14	
5	Activa	16	
6	Imago en marktsegmenten	18	
7	Potentiële opvolgers	20	
8	Demografie en sociaal economische factoren	22	
9	Wetgeving	24	
10	Locatie	32	
11	Conjunctuur	34	
12	Financiering	36	
13	Aandachtspunten	38	
14	Meer weten?	40	
15	Checklist voorbereiding	42	

Voorwoord

De aandacht voor familiebedrijven in Nederland neemt de laatste jaren sterk toe. Terecht, zeker gezien het economisch belang van familiebedrijven voor de Nederlandse economie. Meer dan 55 procent van alle bedrijven is een familiebedrijf. Samen zijn zij verantwoordelijk voor ruim 40 procent van de werkgelegenheid en van het Bruto Nationaal Produkt.

Een van de grootste uitdagingen voor het familiebedrijf is de opvolging. Bedrijfsoverdracht is de tweede reden van faillissement in Nederland en bij ongeveer 30 procent van alle bedrijven loopt de omzet terug tijdens de opvolging. Zowel de opvolging in leiding als de overdracht van eigendom blijken lastig te zijn voor bedrijfsfamilies. Dit komt omdat bij de opvolging zowel zakelijke als familiale overwegingen een rol spelen. Hierbij kunnen emoties hoog oplopen, waardoor ondernemers en hun familie besluiten om de opvolgingsplanning voor zich uit te schuiven.

Het is dan ook niet verbazingwekkend dat veel aandacht uitgaat naar de opvolging in familiebedrijven. Echter de meeste onderzoeken en seminars richten zich met name op de grotere familiebedrijven met minimaal tien werknemers. Veel van deze bedrijven hebben gekozen voor de B.V. als rechtsvorm. De andere familiebedrijven worden tot nu toe onderbelicht.

De kracht van het onderzoek, gebruikt voor het samenstellen van deze brochure, ligt onder meer in het feit dat hier wel specifiek aandacht wordt besteed aan de detailhandel. Door de focus op de gevestigde bloemendetailhandel is een verhelderend inzicht verkregen in de uitdagingen, zorgen en kansen van zelfstandige ondernemers en hun families die moeten nadenken over de toekomst van hun bedrijf. Duidelijk blijkt dat zowel zakelijke overwegingen als familiale aspecten een belangrijk rol spelen bij de bedrijfsoverdracht. Een goede voorbereiding van de opvolging blijkt essentieel.

Prof.dr. Roberto H. Flören
Insinger de Beaufort hoogleraar familiebedrijven en
bedrijfsoverdracht verbonden aan Universiteit Nyenrode.

In deze brochure vindt u de ervaringen van verschillende bloemistwinkeliers op het gebied van bedrijfsopvolging. Deze ervaringen kunnen voor u zeer leerzaam zijn. Doe er uw voordeel mee! Hieronder vindt u de eerste. Verder zijn er 15 nuttige tips door deze brochure verspreid.

“Wij waren er twee jaar geleden nog niet aan toe!”

“Een bloemistenechtpaar was een jaar of vier geleden begonnen met de overdracht van de onderneming. Onze zoon zou het voortzetten. Wij hadden hierbij gemengde gevoelens. Zou hij het wel kunnen? Bovenal, wil hij het wel echt? Mijn man kreeg in die tijd het besef dat hij eigenlijk nog helemaal niet wilde stoppen. Hij vond het nog veel te leuk. Mijn idee was de bloemenzaak op een andere locatie (laten) voortzetten en het pand te verhuren of te verkopen. De huid zo duur mogelijk verkopen. Mijn man niet, die zou het liefst de onderneming hier voortgezet zien. Toen kwam het bericht dat onze zoon toch niet wilde. Wij hebben toen de overdracht maar even laten zitten. Nu twee jaar later zijn we met een medewerker bezig die het wil voortzetten. Voor mijn man de ultieme oplossing. Ik had graag aan een wildvreemde overgedragen, voor mijn part een andersoortige onderneming. We willen onze levensstijl voortzetten. Welke concessies we daaraan moeten doen nu een medewerker bezig is het stokje over te nemen weten we nog niet exact, daar zijn we nu naar aan het kijken. Ach, wij waren er twee jaar geleden emotioneel gewoon nog niet aan toe denk ik.”

- Bedrijfsoverdracht is de tweede oorzaak van faillissement in Nederland

2



Inleiding

Voor u ligt een brochure met informatie over bedrijfsopvolging binnen de gevestigde bloemendetailhandel. Voorafgaand aan deze brochure is een onderzoek verricht naar bedrijfsopvolging in de branche. Allereerst is hiervoor in de beschikbare literatuur gezocht naar welke factoren een belangrijke rol spelen bij bedrijfsopvolging. De gevonden factoren zijn onderzocht op toepasbaarheid binnen de gevestigde bloemendetailhandel door deze in een interview voor te leggen aan sectorkenners en bloemistwinkeliers. De uitkomsten van het literatuuronderzoek en de interviews zijn vervolgens verwerkt in een enquête. Aan dit onderzoek hebben de volgende bedrijven, instellingen en personen meegewerkt: Productschap Tuinbouw (financiering), VBW Centrale Vereniging Bloemendetailhandel (klankbord en advisering) MKB-Nederland, Economisch Instituut voor het Midden- en kleinbedrijf, HoofdBedrijfschap Detailhandel en diverse bloemistwinkeliers; actieven, gestaakten en opgevolgden.

Tegenwoordig is er voor het aspect bedrijfsopvolging veel aandacht. Meer en meer ondernemers bereiken binnen nu en tien jaar de pensioengerechtigde leeftijd, zij benaderen de VBW Centrale Vereniging Bloemendetailhandel, de brancheorganisatie voor de gevestigde bloemendetailhandel inzake bedrijfsopvolging / staking. De VBW heeft de indruk dat dit het gevolg is van de toenemende vergrijzing in het algemeen en de demografische samenstelling van de groep bloemisten aangesloten bij de VBW in het bijzonder. Uit het onderzoek zijn factoren naar voren gekomen die een rol spelen bij het fenomeen bedrijfsopvolging. Als snel werd duidelijk dat niet alle factoren door u als bloemist te beïnvloeden zijn. U kunt er over het algemeen echter wel op anticiperen door aanpassing van het bedrijfsbeleid.

Het onderzoek heeft zich gericht op de (bedrijfseconomische) overdrachtswaarde (verkoopprijs) van de onderneming en niet op de waarde die de verkopende partij hieraan overhoudt. Belangrijke verschillen liggen op het juridische en fiscale vlak.

Verreweg de belangrijkste valkuil is een te geringe voorbereidingstijd. Opmerkelijk hierbij is dat bedrijfsopvolging niet als een proces wordt benaderd maar als een gebeurtenis. In de gevestigde bloemendetailhandel komt het voor dat er bloemenwinkels worden voortgezet door kinderen / familie van de eigenaar, medewerkers of derden. Een aantal van dit soort overnames is geen lang leven beschoren. Een jaar of twee na de opvolging is een aantal ondernemingen genoodzaakt haar deuren alweer te sluiten. Een ander, steeds actueler wordend probleem is dat er geen potentiële opvolgers voorhanden zijn. Tegenwoordig kijkt men tegen de bloemendetailhandel aan als een arbeidsintensieve en onrendabele omgeving waarin het maar moeilijk is een bestaan op te bouwen en te continueren. Banken en andere financiële instellingen zijn niet erg bereidwillig om in een dergelijke branche te investeren.

De perceptie van de waarde van de onderneming die u als bloemistwinkelier heeft, is veelal een hogere dan die de opvolgers ervan hebben. De waarde van uw onderneming wordt gevormd door tal van factoren zoals bijvoorbeeld de locatie waar u gevestigd bent, het segment waarvoor u heeft gekozen (bijvoorbeeld het cadeausegment), de concurrentie die in het verzorgingsgebied aanwezig is, activa, vastgoed etc. De factoren fluctueren in waarde in de tijd en zijn per onderneming verschillend.

Het begeleiden en ondersteunen bij bedrijfsopvolging danwel staking is één van de belangrijke doelstellingen van de VBW. De VBW relatiebeheerders kunnen in een persoonlijk gesprek met u aangeven welke valkuilen er te vermijden zijn en welke experts ingeschakeld kunnen worden. U doet er verstandig aan een opvolgingstraject niet alleen te doen. Als het goed is, doet u dit immers maar eens in uw leven. Voor de relatiebeheerders van de VBW geldt dit niet. Zij begeleiden tal van ondernemers in dergelijke trajecten en weten waar de risico's liggen.

- Niet alle factoren zijn door u als bloemist te beïnvloeden
- Grootste valkuil is een te geringe voorbereidingstijd



Gouden tip 1:

Begin op tijd





Vorbereiding een niet te verwaarlozen factor

Vorbereidingstijd is een zeer belangrijke factor waar te weinig rekening mee wordt gehouden. Veel bloemistwinkeliers zullen slechts eenmaal in hun leven geconfronteerd worden met de verkoop van de onderneming. De totale doorlooptijd van dit proces wordt vaak niet overzien en men begint te laat met belangrijke voorbereidingen te treffen. De onderneming dient verkoopklaar gemaakt te worden. Belangrijke bedrijfsbeslissingen zoals investeringen, langlopende contracten met belanghebbenden van de onderneming (denk aan personeel, banken, leveranciers, klanten, leasemaatschappij etc.) en financiering dienen vanuit het perspectief van de verkoop(prijs) te worden gezien. Wijzigingen in juridische structuur, statuten en testament kunnen ervoor zorgen dat er een gunstig juridisch en fiscaal overdrachtsklimaat geschapen wordt.

Volgens de sectorkenners is voorbereidingstijd een factor die veel waarde toevoegt aan uw onderneming. Als voorbeeld noemen zij het opknappen van uw winkel die daardoor een hogere verkoopprijs genereert bij opvolging of bij de verkoop van uw pand. Het andere aspect dat aan voorbereiding kleefte is niet zozeer de waarde die wordt toegevoegd aan uw onderneming, maar wat u als ondernemer uiteindelijk overhoudt na het proces van opvolging. Te denken valt hierbij aan onder andere aan fiscale wetgeving.

De bloemisten die aan het onderzoek meewerkten is gevraagd in hoeverre men al bezig was met bedrijfsopvolging of bedrijfsstaking. Het Ministerie van Economische Zaken heeft in 2000 een vergelijkbaar onderzoek verricht. De volgende tabel geeft de resultaten van beide onderzoeken weer.

De ondervraagden binnen de gevestigde bloemendetailhandel zijn anno 2004 meer met bedrijfsopvolging bezig dan de respondenten van het onderzoek van

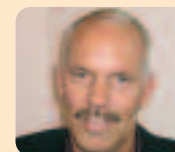
	< 25 jaar		25-34 jaar		35-44 jaar		45-54 jaar		55 jaar >		totaal	
	Min EZ ¹	BDH ²	Min EZ	BDH	Min EZ	BDH	Min EZ	BDH	Min EZ	BDH	Min EZ	BDH
Ermee bezig	0%	0%	5%	3%	3%	7%	23%	14%	38%	47%	17%	16%
Denkt erover na	20%	0%	2%	10%	8%	20%	9%	45%	20%	43%	10%	31%
Speelt (nog) niet	80%	100%	93%	87%	89%	73%	68%	41%	42%	10%	73%	52%

¹ Min EZ: Ministerie van Economische Zaken; ² BDH: BloemenDetailHandel.

Bronnen: Ondernemersmonitor; Ministerie van Economische Zaken, 2000;

Onderzoek bedrijfsopvolging binnen de gevestigde bloemendetailhandel, 2004.

het Ministerie van Economische Zaken in 2000. De redenen voor de verschillen is niet onderzocht. Het zou kunnen zijn dat de brancheverenigingen en / of overheden de afgelopen 4 jaar veel aandacht geschonken hebben aan de bewustwording van de opvolgingsproblematiek.



G. Huisman
Secretaris commissie Bloemen & Planten.
Hoofd Bedrijfschap Detailhandel

“Neem de tijd en oriënteer je breed.”

“Veel opvolgingssituaties brengen niet wat de overdrager ervan verwacht. Vaak worden aspecten zoals emotie over het hoofd gezien en er worden veel fouten gemaakt in een dergelijk traject. Als je de tijd ervoor neemt zie je minder over het hoofd, ben je meer bewust van de consequenties en neem je de besluiten weloverwogen.”

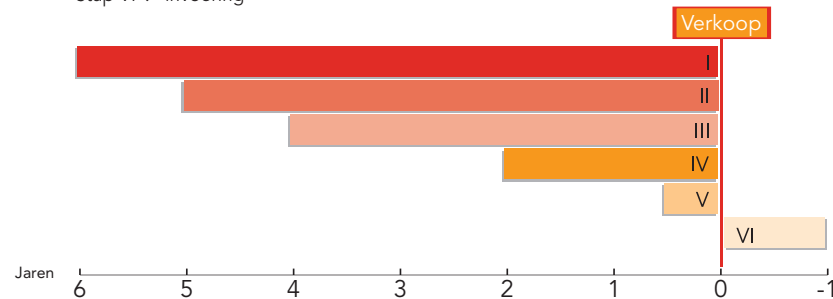
- Veel aandacht voor bewustwording opvolgingsproblematiek



Het Ministerie van Economische Zaken en de Provincie Noord Holland hebben een stappenplan gemaakt dat duidelijk en overzichtelijk is. Deze stappen staan hieronder weergegeven, inclusief de tijd die er voor nodig is:

Tijdsbalk stappenplan bedrijfsopvolging

- Stap I : oriëntatie & bewustwording
- Stap II : informatie
- Stap III : voorbereiding
- Stap IV : zoeken en onderhandelen
- Stap V : verkoop en afronding
- Stap VI : invoering



Bron: Ministerie van Economische Zaken en de Provincie Noord Holland (2000)

Toelichting van de stappen;

I: Oriëntatie & bewustwording

Nadenken over het moment van stoppen is essentieel voor het verdere verloop van de opvolging / staking. U moet zich realiseren dat er nogal wat bij komt kijken voordat u alle facetten in beeld heeft die een rol spelen bij een eventuele overname of staking en dat er ooit een keer een einde komt aan uw bloemistwinkelierschap.

II: Informatie verzamelen

U doet er verstandig aan informatie te verzamelen over bedrijfsopvolging / staking. Een aantal problemen waar andere bloemistwinkeliers reeds mee te maken hebben gehad kan hierdoor deels worden voorkomen. Het praten met collega's uit de branche die het opvolgingstraject al een keer hebben meegemaakt en het goed absorberen van de informatie uit deze brochure leveren een schat aan informatie op. Vervolgens kan er eventueel contact gezocht worden met een VBW relatiebeheerder.

III: Voorbereiding

Bij de voorbereiding van opvolging is het belangrijk te weten of u reeds een beoogde opvolger heeft. Het plannen van de diverse te nemen stappen is essentieel. Op die wijze wordt in beeld gebracht hoeveel tijd er nodig is om de opvolging te laten slagen. Het bedrijf kan nu worden klaargemaakt voor de overname. U dient goed na te denken over de bestemmingsmogelijkheden van het onroerend goed, of de gekozen ondernemingsvorm aanpassing behoeft en hoe flexibel (bepaalde- en onbepaalde tijd) de arbeidsovereenkomsten van medewerkers zijn.

IV: Zoeken en onderhandelen

Indien er nog geen opvolger bekend is, zal er naar gezocht moeten worden. Dit kan d.m.v. het polsen van medewerkers en / of collega-bloemistwinkeliers. Als dit niet succesvol blijkt, kunt u via advertenties en inschrijving bij organisaties, die bemiddelen in overnames, een poging wagen. Is er eenmaal zicht op één of meer geïnteresseerden, dan kunt u beginnen met het onderhandelen. Hierbij maakt het natuurlijk uit hoe de financiële positie van de opvolger er uit ziet. Binnen de gevestigde bloemendetailhandel beschikken veel ondernemers over een eigen pand. Gezien het hoge prijsniveau van onroerend goed wordt steeds meer gekozen voor invreemden. Gedurende een vooraf bepaalde periode kan uw opvolger genoeg nemen met bijvoorbeeld het minimum loon en staat hij / zij het surplus af om de koopsom af te lossen. U als overdrager dient terdege rekening te houden met barrières, zoals de bemoeienis met de onderneming, doordat u er belang bij heeft dat de onderneming continueert en vanwege het risico dat een uitgestelde betaling met zich mee brengt. Vervolgens kan er onderscheid worden aangebracht in welke zaken ter overname worden aangeboden en welke niet (onroerend goed, bedrijfsmiddelen, auto's etc.).

V: Verkoop en afronding

Zijn u als overdrager en de overnemer het eens over de verkoopprijs en de factoren die er in zijn meegenomen, dan kan de koopovereenkomst worden opgesteld. Het is van belang alle onderdelen die een rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van het akkoord in een overeenkomst op te nemen. Het voordeel hiervan is dat het onduidelijkheid, frictie en wellicht een juridische procedure achteraf voorkomt.

VI: Invoering

Met invoering wordt hier bedoeld het daadwerkelijk effectueren van de onder stap vijf tot stand gekomen overeenkomst. Het voor u als overdrager vaak belangrijkste deel, de financiën, worden afgewikkeld. Voor de opvolger is het van belang dat hij ervan doordrongen is dat deze nu echt voor eigen rekening en risico de bloemenwinkel exploiteert.

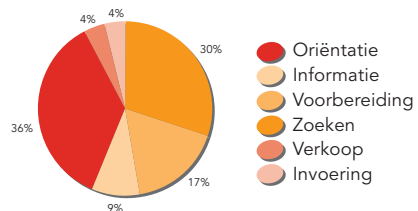
- Aan invreemden kleven risico's
- Afspraken vastleggen voorkomt onduidelijkheden



Gouden tip 2:

Reken scenario's door





De sectorkenners zijn van mening dat bloemistwinkeliers onvoldoende bij de voorbereiding stilstaan. Het onderzoek bevestigt dit beeld. Binnen dit onderzoek is aan de respondenten

gevraagd hoeveel jaar ze van het opvolgings-/ staakmoment verwijderd zijn en in welke fase van het opvolgingsproces ze zich bevinden. In de figuur vindt u een grafische weergave van de respondenten die binnen één jaar wensen over te dragen of te staken en de fase waarin ze zich bevinden.

Maar liefst 36% van de bloemistwinkeliers die binnen één jaar hun onderneming wil overdragen / staken bevindt zich nog in de oriëntatiefase, terwijl 9% van de respondenten nog informatie aan het verzamelen is. Slechts 4% bevindt zich in de verkoopfase en nog eens 4% is de opvolging / staking aan het effectueren. De groep respondenten die zich twee jaar voor het gewenste opvolgings-/ stakingsmoment bevindt laat een vergelijkbaar beeld zien.

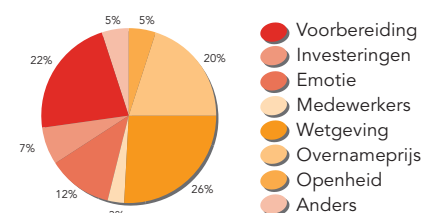
Wanneer er wordt overwogen te laten opvolgen of te staken dan is dat bij bloemistwinkeliers veelal binnen één jaar al een feit. De effecten die dat oplevert vinden hun weerslag in de minderopbrengst die ontstaat ten opzichte van de prijs die zij hadden kunnen verkrijgen bij een gedegen voorbereiding. Het grootste effect slaat meestal neer op de afwikkeling van de persoonlijke financiën na de overdracht.

Bloemistwinkeliers die reeds opgevolgd of gestaakt zijn, gaven aan dat hun voorbereiding bestond uit:

- Informatie verzamelen.
- Gesprekken met accountant en andere adviseurs.
- Beraden op besluiten ten aanzien van het aanwezige onroerend goed.
- (Een deel van) het onroerend goed verkopen.
- Kind(eren) reeds opnemen in de vennootschap onder firma (VOF).
- Overleg met partner over tijdstip van opvolging / staking.
- Advertentie(s) plaatsen in relevante media.

Valkuilen: Het valt of staat met voorbereiding.

Koelwijn & Peters hebben onderzocht welke valkuilen er zijn binnen het proces van bedrijfsopvolging. Het figuur geeft de resultaten weer. Als belangrijkste valkuil wordt wetgeving gezien. Onvoldoende rekening houden met wetgeving kan een behoorlijke uitwerking hebben op het overnameproces en op hetgeen de verkopende partij aan de overname netto overhoudt.



Belangrijke valkuil is in 22% van de gevallen een gebrekkige voorbereiding. Bedrijfsopvolging wordt vaak als een gebeurtenis gezien in plaats van een proces. Een goede voorbereiding neemt snel 5 tot

6 jaar in beslag. Uit dit onderzoek blijkt dat de bloemistwinkeliers niet veel tijd nemen voor de voorbereiding.

Te hoge verwachting van de overnameprijs wordt tevens als belangrijke valkuil gezien. Ten onrechte wordt vaak verondersteld dat goodwill onderdeel uitmaakt van de overnameprijs.

- Als belangrijkste valkuil wordt wetgeving gezien



Gouden tip 3:

Huur expertise in en vraag een second opinion

4



Sociaal - psychologische factoren

met name bij familiebedrijven van belang

De kracht van het familiebedrijf wordt veroorzaakt door het samenspel van bedrijfsbelang en familiebelang. Doordat deze belangen in hoge mate verstrengeld zijn, mag het familiebedrijf uniek worden genoemd. De invloed van de familiecultuur en de emotionele verbondenheid met het bedrijf zijn per definitie terug te vinden in de werkomgeving.

Het familiesysteem is in belangrijke mate gebaseerd op emoties; de hiervoor genoemde overlap van bedrijfsbelang en familiebelang kan bij bedrijfsopvolging binnen de familiale kring tot veel emoties leiden. In veel families wordt niet aan opvolgingsplanning gedaan. Flören heeft hier in 2002 onderzoek naar gedaan. Volgens Flören liggen hier een aantal sociaal-psychologische factoren aan ten grondslag.

- Ondernemers zien op tegen de datum. Ze denken dat ze onmisbaar zijn voor het bedrijf.
- Potentiële opvolgers kunnen niet altijd open communiceren met de overdrager uit angst voor spanningen in de relatie met de overdrager. De ervaring is dat broers en zussen belemmerende factoren zijn. Onderscheidt maken tussen kinderen is iets waar ouders veel moeite mee (kunnen) hebben en het toelichten van de keuze kan binnen de familiale kring leiden tot enorme spanningen.

- Invloed familiecultuur en emotionele verbondenheid te vinden in werkomgeving
- In veel families wordt niet aan opvolgingsplanning gedaan



- Niet-familieleden veroorzaken weerstand tegen opvolging uit angst voor verandering in cultuur of het niet accepteren van de opvolger als nieuwe baas.
- Het niet communiceren over opvolgingsplanning, eigendoms-overdracht, financiële afwikkeling en erfgoedstrategie.
- Het gebrek aan de balans tussen bedrijfs- en familiebelang wat resulteert in voorkeursbehandelingen, privileges voor het oudste kind en de angst voor het verstoren van de harmonie in de familie.
- De problemen die ontstaan bij het overdragen van de eigendom, de waarde hiervan en de bevoordeling ten opzicht van niet actieve familieleden in het bedrijf.
- De risico's voor de overdrager als het gaat om de financiering van zijn of haar "oude dag".

Emoties spelen een rol bij ieder mens die een voor hem of haar belangrijke gebeurtenis meemaakt. Iedereen reageert hierop op zijn eigen manier. Voor bedrijfsopvolging geldt dat de ene ondernemer een dergelijk proces ervaart als een zeer emotionele gebeurtenis en een ander minder of in het geheel niet. Het maakt ook nog uit of de opvolger uw eigen kind is, andere familie, medewerker of een derde. Het is belangrijk om bij het aspect emotie stil te staan omdat dit vaak wordt onderschat. Bij verkoop van de onderneming wordt ook vaak de naam "meeverkocht". Indien de nieuwe eigenaar het in economische zin niet redt, kan dit de "goede" naam aantasten van u als oude eigenaar. U als overdrager kunt hier emotioneel enorm last van krijgen en het kan een enorme uitwerking hebben op uw relatie met uw eventuele partner.

Bij overdracht moeten u, als overdrager, en uw partner het eerst eens worden over het traject van bedrijfsopvolging en aan welke kandidaat de onderneming zal worden "ge Gund". U zult alle mogelijke scenario's in kaart moeten brengen, waarna vervolgens bekeken kan worden welk scenario partijen het meest aanspreekt en welke prijs hiermee is gemoeid. Elke emotie kent zijn prijs. Vanuit het perspectief van u, als overdrager, is het verstandig het opvolgingsproces zakelijk te benaderen en emotie zoveel mogelijk uit te sluiten. Dit is natuurlijk gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het is dan ook geen sinecure emoties te koppelen aan geld. De hamvraag is, welke prijs u als overdrager bereid bent te betalen voor het verwezenlijken van uw wens(en) in het bedrijfsopvolgingsproces. Indien u als ondernemer uw onderneming wilt overdragen en u vindt bijvoorbeeld uw eigen kind niet geschikt, dan kan het een zeer moeilijke opgave zijn om dit bespreekbaar te maken. Emoties kunnen hierbij hoog oplopen, zeker als het kind ervan uit gaat dat het de onderneming overneemt. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat een reeds in uw onderneming werkzame medewerker geschikter is.

- Het is belangrijk om bij het aspect emotie stil te staan
- Het is verstandig het opvolgingsproces zakelijk te benaderen



Gouden tip 4:

Oriënteer je breed



Activa

Onroerend goed is het meest belangrijk

Als activa worden alle roerende en onroerende zaken gezien die dienstbaar zijn aan het bedrijfsproces. Voor wat betreft de waardering van activa kan worden gesteld dat deze onderhevig is aan wetgeving (juridisch en fiscaal). In de wetgeving is geregeld wat als activa gezien mag worden wat de afschrijvingsmethode en afschrijvingsduur is. Afschrijvingsmethode en afschrijvingsduur bepalen de waarde van de activa bij overdracht. Vaak is deze "boekhoudkundige" waardering te hoog. Een goed voorbeeld is de personal computer, die vaak in 3 jaar wordt afgeschreven, terwijl de waarde in het economische verkeer na een half jaar slechts ongeveer 50% van de aanschafwaarde zal zijn.

Bij overdracht van uw onderneming is het van belang hoe de activa gefinancierd zijn. Activa kunnen bijvoorbeeld geleased zijn. Er zijn over het algemeen twee leasevormen gebruikelijk, namelijk operational lease en financial lease. Bij operational lease is het activum geen eigendom van u als ondernemer en moeten er goede afspraken gemaakt worden over het voortzetten van de operational lease (contractsovername). Bij financial lease is het activum wel in eigendom van uw onderneming en kan het onderdeel uitmaken van de overname. Activa is het meest objectieve onderdeel van de overnamesom. U als bloemistwinkelier beschikt over verscheidene activa waarbij in het kader van opvolging veelal de marktwaarde als uitgangspunt wordt genomen.

- De waardering van activa is onderhevig aan wetgeving
- Activa is het meest objectieve onderdeel van de overnamesom

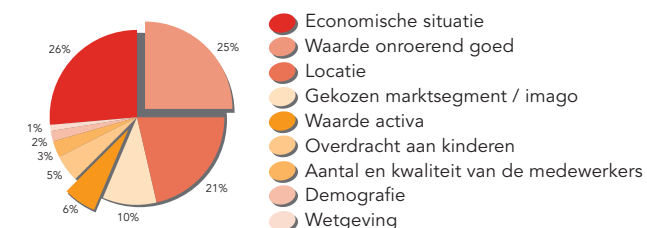


De volgende activasoorten zijn veelal onderdeel van een bloemenwinkel:

- Onroerend goed.
- Bedrijfswagen.
- Winkelinventaris, machines (kassa's, ontbladermachines, graflintmachine, pinapparatuur) en installaties (koelcel, bloemenvoedingdoserinstallatie).
- Voorraden.
- Debiteuren.
- Personeel.
- Goodwill.

Indien onroerend goed onderdeel uitmaakt van activa, moet deze factor als zeer belangrijk worden beschouwd. Met onroerend goed loopt het in de honderd-duizenden euro's. De overige activa vertegenwoordigt op zijn hoogst enkele tienduizenden euro's. De waarde van het onroerend goed is gekoppeld aan de locatie en de demografische samenstelling van het verzorgingsgebied. Personeel wordt door bloemistwinkeliers als activum beschouwd, maar vertegenwoordigt geen (objectieve) waarde in de totale overnamesom. De goodwill van een bloemenzaak is te verwaarlozen en beperkt zich vaak tot de verkoop van (bedrijfs) abonnementen. In het figuur wordt weergegeven in hoeverre bloemistwinkeliers activa als belangrijke factor zien gerelateerd aan de waarde van de onderneming.

Factoren met hoge invloed op de overdrachtswaarde van de onderneming



"Over een jaar of wat stoppen we gewoon."

"Wij hebben het geluk dat we zoveel grond hebben. Over een jaartje of vijf stoppen we ermee. Deze locatie is moeilijk verkoopbaar. Wij kiezen er dan ook voor om de klantenkring te verkopen en, voor zover mogelijk, lekker hier te blijven zitten. Mijn vrouw wil nog iets doen met kunst en daar hebben we dan alle ruimte voor. Een ander deel van de winkel trekken we bij het huis aan, kijk maar het gaat dan om dat gedeelte. Een deel van de grond heb ik verkocht, en hiervoor een oudedagsvoorziening gesloten. Veel bloemisten regelen niets en ze kunnen met de opbrengst van een bloemenwinkel niet veel doen. Mijn kinderen hebben het beter bekeken. Die hebben gestudeerd. Ze zouden wel gek zijn de zaak over te nemen. Ik heb ze ervoor kunnen behoeden. Als je kijkt naar de inspanningen van het ondernemerschap en wat je geluk is aan het eind van de rit, dan houden we er allemaal een bedonderd gevoel aan over. Maar wat moet je? We hebben er zelf voor gekozen. Ik geef de huidige generatie groot gelijk. Als je maar even beter kunt, ga dan niet een bloemenzaak overnemen of starten."

- De factor 'onroerend goed' moet als zeer belangrijk worden beschouwd
- De goodwill van een bloemenzaak is te verwaarlozen



Gouden tip 5:

Breng onroerend goed onder in (andere) B.V.

6



Imago en marktsegmenten ieder zijn prijs

- Het imago is sterk gebonden aan het gekozen segment / winkeltype
- Een bloemistwinkelier bedient over het algemeen drie soorten markten

Het imago dat u als bloemistwinkelier heeft, is het beeld dat uw klanten en leveranciers van u hebben. Service-elementen zoals klantenbenadering, klachtenafhandeling, bezorgservice, prijsstelling, assortimentsbreedte en -diepte etc., bepalen mede het imago dat u heeft. Het imago is sterk gebonden aan het gekozen segment / winkeltype en wordt gevormd door service elementen als hiervoor genoemd. Een klant verwacht in een cadeauzaak een hogere servicegraad dan in een inloopzaak waar de klantenbenadering meer is gericht op een kort verblijf, impulsaankopen en zelfbediening. In een cadeausegmentzaak verwacht men een persoonlijkere benadering, waar de klant terecht kan met vragen over bijvoorbeeld grafwerk en / of bruidsboeketten. Imago is gekoppeld aan uw visie en werkwijze die u al dan niet via uw medewerkers overbrengt op uw klanten. Door het imago kan een hogere prijs gevraagd worden voor het te verkopen product. De factor imago / marktsegmenten heeft een hoog aandeel in de waarde van uw onderneming. Het gekozen imago / marktsegment is door de ondervraagden in het onderzoek in 10% van de gevallen genoemd en behoort daardoor tot de top 4 van de factoren met de hoogste invloed op de waarde van de onderneming.

Een bloemistwinkelier bedient over het algemeen drie soorten markten, afhankelijk van het type bloemenwinkel, te weten:

- Eigen gebruiksmarkt; consumenten die voor eigen gebruik bloemen en planten kopen.
- Cadeaumarkt; consumenten die bloemen en planten kopen om cadeau te geven. Eventueel wordt gecombineerd met vaas of ander cadeauartikel.
- Zakelijke markt; bedrijven en instellingen die veelal op abonnementsbasis bloemen en planten laten verzorgen.

De omvang van deze markten in 2002 is weergegeven in de volgende tabel.

Euro's x 1 mln.	Eigen gebruiksmarkt	Cadeaumarkt	Zakelijke markt	Totaal
Bloemen	408	347	201	956
Planten	246	158	148	552
Totaal	654	505	349	1.508

Bron: Marktmonitor snijbloemen en kamerplanten 2003; PT en BBH

In de brochure "De bloeiende bloemenzaak" (HBD 2003), handleiding voor formuleversterking van de gevestigde en ambulante detaillist in bloemen en planten, wordt aangegeven welke instrumenten het best kunnen worden ingezet gekoppeld aan het type winkel dat men heeft. Zo wordt bij de doelstelling het versterken van het imago aangegeven, dat de te nemen acties o.a. kunnen zijn: sponsoring van evenementen en verenigingen, een presentatiebrochure of -folder, een internetsite met algemene informatie zoals locatie, assortiment, aanbiedingen en service.

Het gekozen marktsegment vloeit voort uit een omgevingsanalyse waarbij de concurrentie wordt gekend, alsmede het kopende publiek. Het zijn dus twee aparte zaken, die beide belangrijk zijn. Er zijn teveel bloemistwinkeliers die geen duidelijke keuze in marktsegment hebben gemaakt en daardoor onvoldoende rendement halen uit hun onderneming. Een duidelijke keuze zal de waarde van de onderneming verhogen. De geïnterviewde bloemistwinkeliers gaven aan niet te weten welk imago zij hebben. Volgens de geïnterviewden zou dit moeten blijken uit het soort kopend publiek. Bloemistwinkeliers zijn van mening, dat er een betere prijs gevraagd kan worden voor een bepaald product indien het juist uit hún winkel komt, door de artistieke meerwaarde die zij aan het product meegeven.

- Het gekozen marktsegment vloeit voort uit een omgevingsanalyse waarbij de concurrentie wordt gekend, alsmede het kopende publiek



Gouden tip 6:

Probeer te verkopen op het hoogtepunt



Potentiële opvolgers niet altijd voorhanden

Het gebrek aan potentiële opvolgers is één van de belangrijkste redenen waarom bedrijfsopvolging als een probleem wordt ervaren. De branche wordt gekenmerkt wordt door lange werkdagen en een laag rendement. Geen prettig vooruitzicht voor nieuwe ondernemers. Een dergelijk onaantrekkelijk vooruitzicht zal consequenties hebben voor de vraag. Het aanbod zal door de toenemende vergrijzing verder toenemen. Dit zal ongetwijfeld een drukkend effect hebben op de verkoopwaarde van de onderneming. Tot potentiële opvolgers behoren kinderen, andere familieleden, medewerkers of derden. Met name richting kinderen en medewerkers zal de overdrager korting (matsfactor) verlenen om de besluitvorming richting overname van de onderneming te bevorderen. Uit onderzoek komt naar voren dat een groot aantal eigenaren van familiebedrijven het bedrijf voor een lagere prijs dan de marktwaarde heeft verkocht aan familieleden. Gebleken is dat 72% van de eigenaren van familiebedrijven met twee of meer kinderen bereid is een "kinderkorting" te geven. Kinderkorting kan worden gedefinieerd als het verschil tussen de redelijke prijs en de (fictieve) reële marktwaarde van de onderneming. Bijna 50 % van de onderzochte populatie is zelfs bereid om de aandelen voor een substantieel lagere prijs aan familieleden te verkopen.

Redenen die aan het verlenen van kinderkorting ten grondslag kunnen liggen zijn:

- Sterke behoefte van de eigenaar om zijn levenswerk binnen de familie te houden.
- Sterke behoefte van de eigenaar om het bedrijf te laten voortbestaan.
- Ouders hebben het beste voor met hun kinderen.
- Financiering van de onderneming blijkt zonder korting zeer moeilijk.
- Aangezien waardebeoordeling voor een groot deel subjectief is, geeft het de mogelijkheid om belastingtechnisch gunstig te schenken.

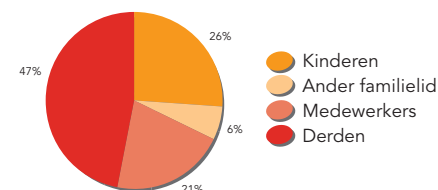
- Gebrek potentiële opvolgers één van de belangrijkste problemen
- 72% van de familiebedrijf-eigenaren is bereid een 'kinderkorting' te geven



"Wij hebben er alles aan gedaan om de medewerkers aan een vervangende baan te helpen."

"Toen wij hadden besloten te staken voelden wij ons verantwoordelijk voor de medewerkers. Sommigen waren al een aantal jaar bij ons, lange dienstverbanden dus. De keuze om te staken was ingegeven doordat wij meer privé-tijd wilden hebben om ons leven een prettiger invulling te geven. Toen wij stakten hebben wij ons ingespannen om de medewerkers onder te brengen bij andere werkgevers. Dat is jammer genoeg niet voor iedereen gelukt. Voor degenen voor wie dat niet lukte kwamen we uiteindelijk voor de rechter. De medewerkers vonden dat zij recht hadden op financiële compensatie voor onze keuze. Dat wij ons best hadden gedaan om de medewerkers aan ander werk te helpen heeft de rechter een voor ons positieve beslissing genomen, gelukkig maar anders waren wij nog veel meer geld kwijt geweest."

Maar liefst 13% van de bloemistwinkeliers geeft aan dat de belangrijkste reden voor het opvolgingsprobleem voortkomt uit het gebrek aan potentiële opvolgers. Hiermee komt de factor potentiële opvolgers op een vierde plaats in de ranglijst waarom bedrijfsopvolging als een probleem wordt gezien.



Bij het onderzoek is de vraag gesteld aan bloemistwinkeliers, aan wie zij het liefst hun onderneming overdragen. De figuur laat de resultaten hiervan zien.

Bijna de helft (47%) van de

respondenten verkoopt de onderneming het liefst aan derden, gevolgd door kinderen (26%), medewerkers (21%) en andere familieleden (6%). Waarom men liever aan derden overdraagt is niet onderzocht. Een reden zou kunnen zijn dat kinderen of medewerkers een korting zouden willen ontvangen die de ondernemer niet kan of wil geven. Verwacht zou kunnen worden dat van de groep die het liefst aan derden overdraagt een hoog percentage geen kinderen heeft. Niets is minder waar. In deze groep is het aantal bloemistwinkeliers met kinderen (78%) relatief groter dan het aandeel bloemistwinkeliers in de gehele groep respondenten (74% heeft kinderen). De conclusie die hieruit getrokken zou kunnen worden is dat bloemistwinkeliers voor hun kinderen een andere toekomst in gedachten hebben dan het exploiteren van een bloemenwinkel.



Mr. J.G.S. Warmerdam
Juridisch secretaris
MKB Nederland

"Alle familiebedrijven moeten worden afgeschaft."

"Hiermee bedoel ik dat je als ondernemer niet persé moet willen overdragen aan je zoon of dochter. Vaak is een juiste, capabele opvolger binnen handbereik. Hiermee doel ik op de medewerkers."

- 47% verkoopt het liefst aan derden



Gouden tip 7:

**Maak goede
omgevings- /
marktanalyse**

8



Demografie en sociaal economische factoren

Nederland vergrijst

In de nabije toekomst zullen belangrijke wijzigingen in de demografische structuur in Nederland ontstaan. Naar verwachting neemt de bevolking toe van 15,4 miljoen in 1995 tot 16,9 miljoen in 2020. In de bevolking neemt het aantal senioren (personen tussen 55 en 65 jaar) en bejaarden (personen van 65 jaar en ouder) significant toe. Het aantal jongeren (personen jonger dan 15 jaar) zal afnemen.

Er zullen binnen de bevolkingsgroep sociaal economische ontwikkelingen zijn. Het gemiddelde opleidingsniveau zal stijgen terwijl de gemiddelde gezinsgrootte zal afnemen. Het aantal eenpersoonshuishoudens neemt toe. Arbeidsdeelname en het koopgedrag van jongeren en ouderen zullen wijzigen in de tijd. Voor wat betreft de collectieve lasten zoals kinderbijslag en leeftijdsgebonden uitgaven geldt dat deze eveneens zullen wijzigen als gevolg van veranderingen in demografische samenstelling. Het is duidelijk dat fluctuaties in demografische structuur veranderingen zullen veroorzaken in sociaal economische factoren. Deze ontwikkelingen zullen in het particuliere bedrijfsleven, het kleinbedrijf en dus de gevestigde bloemendetailhandel voelbaar worden.

Als laatste is het mogelijk dat demografische veranderingen leiden tot veranderingen in het ondernemersbestand. Bloemistwinkeliers zullen op grond van hun leeftijd hun bedrijf staken en de instroom van startende bloemistwinkeliers kan terug lopen. Jongeren kiezen steeds minder voor arbeidsintensieve beroepen, willen hun handen niet vuil maken en geen dagen werken van 14 uur per dag. Volgens het CBS is per 1 januari 2002 18% van de Nederlandse bevolking allochtoon.

Gezien de voorspellingen dat in 2015 het leeuwendeel van de huidige ondernemers de pensioengerechtigde leeftijd bereikt en er relatief weinig starters zijn, dé facto meer aanbod dan vraag, zal dit een drukkend effect uitoefenen op de overnameprijs. Volgens zowel sectorkenners als bloemistwinkeliers zal door de vergrijzing het aantal potentiële opvolgers afnemen, hetgeen een lagere overnameprijs tot gevolg kan hebben. Bloemisten zien door de vergrijzing een negatieve invloed op de omzetontwikkeling en rendement doordat de groep kopende consumenten (25-55 jaar) afneemt, hetgeen eveneens een drukkend effect op de overnameprijs heeft.

- Volgens zowel sectorkenners als bloemistwinkeliers zal door de vergrijzing het aantal potentiële opvolgers afnemen



Gouden tip 8:

Indien eigen pand: Zoek solvabele huurder

- Het aantal senioren en bejaarden neemt significant toe
- Opleidingsniveau zal stijgen, gezinsgrootte zal afnemen





Wetgeving wat houdt u als ondernemer over?

Bij wetgeving zullen wij aandacht schenken aan de huidige wetgeving en ontwikkelingen van nieuwe wetgeving op het vlak van bedrijfsopvolging in het MKB. Hierbij zal onderscheid gemaakt worden in juridische- en fiscale wetgeving. Wetgeving beïnvloedt de waarde van uw onderneming niet, maar wel hetgeen u als ondernemer netto hiervan overhoudt. Gegeven de wetgeving kan de bloemistwinkelier de paden bewandelen die juridisch en fiscaal de overname positief beïnvloeden. Uit onderzoek is naar voren gekomen dat een goede juridische voorbereiding van een overdracht ongeveer vijf jaar in beslag neemt.

Juridische aspecten

De juridische structuur zal door veel bloemistwinkeliers zodanig zijn gekozen dat de aansprakelijkheid van de directeur / eigenaar binnen redelijke grenzen blijft en ook zodanig dat de continuïteit van de onderneming erdoor wordt gewaarborgd. Het maakt voor de bedrijfsoverdracht een aanzienlijk verschil of de onderneming rechtspersoonlijkheid bezit. Een B.V. bezit rechtspersoonlijkheid, echter een personenvennootschap als een V.O.F. of een maatschap niet.

Voor de bedrijfsoverdracht van de onderneming met rechtspersoonlijkheid is het voldoende om de aandelen over te dragen. Voor ondernemingen die deze rechtspersoonlijkheid niet hebben is bedrijfsoverdracht minder eenvoudig.

88% van de bloemistwinkeliers drijft zijn / haar onderneming in de vorm van een personenvennootschap en zal te maken krijgen met een ingewikkelde en dure bedrijfsoverdracht. Aan de keuze van de bloemistwinkeliers voor een eenmanszaak of V.O.F. zullen vaak fiscale redenen ten grondslag liggen. Nog niet zo lang geleden is de wetgeving aangepast waarbij de belastingvrije som, de reden voor veel bloemistwinkeliers om voor een V.O.F. te kiezen, is verdwenen. Indien u als

bloemistwinkelier een B.V. heeft, dient u bij overname goed na te denken over het eigen vermogen van uw onderneming. De winst uit aanmerkelijk belang bevindt zich in box 2 van de inkomstenbelasting. Bij verkoop van aandelen wordt 25% aanmerkelijkbelangbelasting geheven over de koopsom verminderd met de kostprijs van de aandelen. Indien u als bloemistwinkelier veel winsten in uw vennootschap heeft gelaten, kan de waarde van de aandelen dusdanig hoog zijn geworden dat er niet makkelijk een koper te vinden is. U kunt dan kiezen voor een holdingstructuur met één of meer werkmaatschappijen. Voor wat betreft de juridische wetgeving geldt dat deze niet te beïnvloeden is door de bloemistwinkeliers maar dat zij er wel op kunnen anticiperen. U moet als bloemistwinkelier kijken naar uw eigen persoonlijke situatie en de juridische uitwerking daarvan in het kader van bedrijfsopvolging.

Fiscale aspecten

In Nederland zijn de laatste jaren een aantal belangrijke veranderingen doorgevoerd met betrekking tot fiscale behandeling van bedrijfsoverdrachten. Enkele verbeteringen zijn de *geruisloze overdracht* en de *geruisloze terugkeer*, waarbij onder bepaalde voorwaarden fiscaal niet hoeft te worden afgerekend. Toch zijn er ook een aantal fiscale verslechtingen rond bedrijfsoverdrachten. Met name de afschaffing van de bijzondere tarieven bij overlijden, bedrijfsoverdrachten en de drastische beperking van de stakingsaftrek zijn fiscale verslechtingen ten opzichte van de vorige wetgeving.

“Je kunt beter je zaak laten voortzetten en onder de prijs verkopen, dan staken.”

“In het gesprek met deze ondernemer werd ons als snel duidelijk dat we hier met een echte ondernemer aan tafel zaten. Ik heb de zaak vroeger overgenomen van mijn vader. Het was toen nog een bloemenstal voor in een kas. Kijk maar eens even wat ik ervan heb gemaakt. In onze ogen één van de betere bloemenzaken met een grote plantencollectie en ruime parkeergelegenheid achter een woonhuis in een oudere wijk. Maar liefst 15 medewerkers in dienst. Een echte topzaak met de juiste uitstraling. Alles wat je ziet, het een nog mooier dan het ander. Ik heb jaren terug in het centrum nog een bloemenwinkel ernaast gehad. Uitsluitend verkoop, want heel veel ruimte had ik daar niet. Mijn zoon zou het bedrijf hier overnemen. Toen hij een jaar of twintig was kwam het hoge woord eruit, hij wilde toch niet. Hoe mooi is het dan voor een vader als hij dan uit zichzelf een jaar of vijf later aangeeft het toch te willen. Misschien hadden wij wel teveel druk uitgeoefend en voelde hij zich gedwongen. Nu is het écht zijn keuze. Maar als hij niet was gekomen dan nog had ik het bedrijf aan een andere bloemist verkocht. Al die zuur verdiende centen aan medewerkers meegeven die al die jaren een fatsoenlijk salaris hebben gehad, vertik ik. Je kunt erop leeglopen. Medewerkers met lange dienstverbanden kun je mooi compenseren bij staking. De rechter laat dan een mooie formule werken en weg zijn je reserves. Nee, dan verkoop ik nog liever tegen een lagere prijs. Eens, dat kost ook geld maar dan houd je tenminste ook nog wat over aan al die jaren hard werken. Een dag later belde hij ons op. Zet mijn naam er maar niet bij, anders gaan mijn medewerkers mij er nog op aankijken ook.”

- Er zijn ook een aantal fiscale verslechtingen rond bedrijfsoverdrachten
- Schenkingsrecht en / of het successierecht kunnen een obstakel vormen



Gouden tip 9:

Breng je personeel bij een ander onder (outplacement)



- Geen inkomstenbelasting bij geruisloze overdracht



Successie- en schenkingsrechten

Overdracht binnen en buiten uw familie kan gepland dan wel ongepland plaats vinden. Bij overlijden wordt uw familie geconfronteerd met successierechten. Het schenkingsrecht en / of het successierecht (belasting naar aanleiding van het erven van een bedrijf of de aandelen erin) kunnen een obstakel vormen voor een goede bedrijfsopvolging. Schenkingsrecht kan aan de orde zijn als de inspecteur meent dat het bedrijf te goedkoop is verkocht aan de opvolger. Vooral wanneer verkoper en koper familie van elkaar zijn, speelt dit aspect een rol.

Het kabinet heeft besloten om de overdrachten te versoepelen door de vrijstellingen voor het schenkingsrecht en successierecht met ingang van 1 januari 2005 op te trekken **van 30% tot 50%** van het ondernemingsvermogen. De belasting moest vaak betaald worden vanuit het bedrijfsvermogen, omdat het privé-vermogen niet toereikend was. Met deze maatregel worden de liquiditeitsproblemen voorkomen of verzacht. Het blijft daarbij wel gaan om een voorwaardelijke vrijstelling. De opvolger zal het bedrijf dus gedurende langere tijd moeten voortzetten om de vrijstelling ook definitief in de wacht te slepen.

Doorschuiffaciliteiten

Het is onder bepaalde voorwaarden mogelijk om een eenmanszaak, een aandeel in een maatschap of vennootschap onder firma, *geruisloos over te dragen* aan een opvolger. Dit wil zeggen, dat naar aanleiding van de overdracht geen inkomstenbelasting hoeft te worden betaald over de verkoopopbrengst. De opvolger moet dan wel met de boekwaarden van de overdrager doorgaan, waardoor hij over de meerwaarde dat aanwezig is op het moment van de verkoop, in de toekomst wellicht belasting moet betalen. Bij het onderhandelen over de koopsom wordt met dit nadeel voor de opvolger rekening gehouden. Een van de voorwaarden voor de geruisloze overdracht is, dat de opvolger gedurende de drie jaren voorafgaand aan de overdracht, hetzij een werknemer was bij u als overdrager, hetzij als mede-ondernemer met u samenwerkte (bijvoorbeeld als maat). Het kabinet wil de genoemde **driejaarsperiode terugbrengen naar twee jaar**, zodat sneller van de doorschuifregeling gebruik gemaakt kan worden.

De overdracht mag ook een *gedeelte van een onderneming* betreffen. Daarbij wordt er niet op gelet of datgene wat bij u als overdrager achterblijft nog als een onderneming kan worden beschouwd. Het is dan niet meer 'alles of niets'. Hierdoor wordt het bijvoorbeeld mogelijk om uw ondernemingsvermogen behalve uw pand over te dragen, en uw pand te verhuren. Dat kan aanzienlijk schelen in financieringslasten voor de overnemer. Degene die zijn onderneming geruisloos overdraagt en na deze overdracht niet meer beschikt over een onderneming, zal met de fiscus moeten afrekenen over de meerwaarden in de niet overgedragen vermogensbestanddelen. Voor deze winst kunt u als

overdrager overigens een lijfrente bedingen zodat direct afrekenen wordt voorkomen. De versoepelingen kunnen voor het eerst op 1 januari 2005 worden toegepast, mits het voorgestelde ook wet wordt.

Stakingsaftrek

De stakingsaftrek is in de plaats gekomen van de veel aantrekkelijkere stakingsvrijstelling. Deze aftrek wordt slechts verleend bij volledige staking van de onderneming en wordt aan u als ondernemer slechts één keer in uw leven toegekend. De stakingsaftrek bedraagt € 3.630. Tot en met het jaar 2006 geldt er een overgangsregime, waarbij ook rekening gehouden wordt met uw leeftijd.

Stakingslijfrente

De belastingheffing over de stakingswinst en fiscale oudedagsreserve (FOR) kan door middel van een stakingslijfrente naar de toekomst worden verschoven. De lijfrente moet zijn bedongen bij een verzekeringsmaatschappij of bij de voortzettende ondernemer.

Arbeidsrechtelijke aspecten

Bij bedrijfsopvolging eindigt de arbeidsovereenkomst tussen de werkgever en haar werknemers niet. In beginsel gaan alle rechten en plichten uit de arbeidsovereenkomst over op de nieuwe eigenaar. Deze hoofdregel geldt voor alle werknemers die in de overgedragen onderneming werkzaam zijn. Vaste seizoenarbeiders en oproepkrachten met een arbeidsovereenkomst worden ook geacht werknemer te zijn, ook al waren ze op het moment van de bedrijfsopvolging niet feitelijk werkzaam.

Rechten en plichten werkgever en werknemer

Alle rechten en plichten uit de arbeidsovereenkomsten gaan van rechtswege over op de nieuwe werkgever. Daaronder vallen dus ook bestaande CAO-rechten en -plichten. Zij blijven gelden totdat na de bedrijfsopvolging een andere CAO hierin wijziging brengt, ook als bij de overnemende werkgever al een andere CAO geldt. Uitgezonderd zijn slechts pensioenverplichtingen en spaarregelingen, tenzij uitdrukkelijk anders is overeengekomen. Ook rechten en plichten uit een concurrentiebeding gaan in beginsel over. Wanneer door de overgang naar de nieuwe onderneming het concurrentiebeding echter aanmerkelijk zwaarder gaat drukken, bijvoorbeeld als na de overgang meer activiteiten onder het beding gaan vallen, kan dit zijn invloed hebben op de werking van het concurrentiebeding. Voor schulden van u als oude werkgever, ontstaan uit een arbeidsovereenkomst, is de overnemende partij (mede) aansprakelijk. Dit geldt ook voor vorderingen op grond van bijvoorbeeld een kennelijk onredelijk ontslag, bedrijfsongevallen en bedrijfsgerelateerde ziekten.

- Stakingsaftrek in de plaats gekomen van de aantrekkelijkere stakingsvrijstelling
- Vaste seizoenarbeiders en oproepkrachten zijn ook werknemers



Gouden tip 10:

Benader het zakelijk, niet emotioneel

Beëindiging van de arbeidsovereenkomst

Verkoop van de onderneming mag dus voor u als oude werkgever geen reden vormen de arbeidsovereenkomst met uw medewerker(s) te beëindigen. Aan de andere kant beperkt de bedrijfsovername de mogelijkheden tot beëindiging van de arbeidsovereenkomst niet, indien er voldoende andere economische, technische of organisatorische redenen zijn voor beëindiging van de arbeidsovereenkomst. De medewerker die duidelijk maakt dat hij of zij niet over wil gaan naar de nieuwe onderneming komt daar niet in dienst. Die werknemer wordt niet tegen zijn wil beschermd, maar blijft ook niet in dienst bij de oude werkgever. Dit dienstverband wordt dan geacht te zijn beëindigd met wederzijds goedvinden, en wel op de datum van de bedrijfsopvolging. De werknemer kan in dat geval ook om ontbinding van de arbeidsovereenkomst vragen, maar moet dat wel tijdig doen. Na de overgang heeft hij of zij immers geen arbeidsovereenkomst meer. Als de overgang voor de werknemer nadelige gevolgen heeft (zoals verlies van promotiekansen, een grotere afstand tussen woning en werk en verhuisplicht) kan de werknemer, bij ontbinding van de arbeidsovereenkomst op zijn of haar verzoek, aanspraak maken op een ontbindingsvergoeding.

Aansprakelijkheid overdrager

U als oude werkgever bent nog één jaar na de overgang, naast de nieuwe werkgever, hoofdelijk aansprakelijk voor de nakoming van uw plichten, die voor de overgang zijn ontstaan. De wetgever heeft hiermee getracht de werknemers te beschermen tegen een overdracht aan een stroman, die geen enkel verhaal biedt. Gedurende één jaar na de overgang heeft de werknemer dus de keuze om u als oude werkgever, de nieuwe werkgever of u beiden aan te spreken. Na één jaar kan de werknemer de nieuwe werkgever aanspreken over schulden die zijn ontstaan voor het tijdstip van de overgang. Als ondernemer doet u er goed aan uw onderneming te verkopen. De rechten en plichten gaan dan over op de nieuwe werkgever. U zult als ondernemer namelijk veel van het eigen vermogen verliezen als ontbinding van de arbeidsovereenkomst via de rechtbank plaats moet vinden. De rechtbank zal dan de werknemer een schadevergoeding toekennen.

De bloemistwinkeliers dienen zich wel te realiseren dat zij nog één jaar na de overgang, naast de nieuwe werkgever, hoofdelijk aansprakelijk blijven. Dit betekent dus wel dat de onderneming verkocht zal moeten worden aan een solvabele overnamekandidaat. Indien de verkoop van de onderneming niet mogelijk is, dient u als ondernemer er alles aan te doen om uw werknemers elders onder te brengen. Indien uw werknemer elders gaat werken is er sprake van een ontbinding van de arbeidsrelatie door uw werknemer en vervalt uw verplichting tot het betalen van een schadevergoeding. Uw werknemer zal niet altijd meewerken. De mogelijkheid een grote schadevergoeding te ontvangen kan hem / haar doen besluiten, om alle initiatieven van u als werkgever om hem / haar elders onder-

dak te bieden naast zich neer leggen. Indien u als werkgever voor de rechtbank bovenstaande initiatieven kunt aantonen, dan zal dit uiteindelijk drukkend werken op de uit te betalen schadevergoeding.

Uit het onderzoek van Peters en Koelewijn (2004) kwam naar voren dat wetgeving wel een belangrijke valkuil is, maar dat het de waarde van de onderneming niet of nauwelijks beïnvloedt. De werkingssfeer van wetgeving ziet met name toe op de periode na opvolging / staking.

- Wetgeving is met name van belang voor periode na opvolging



Gouden tip 11:

Blijf enthousiast tijdens proces

- Een werknemer kan aanspraak maken op een ontbindingsvergoeding
- Aansprakelijkheid tot één jaar na de overgang



Wat wil ik straks als ik ben opgevolgd / gestaakt ?

Als een bloemistwinkelier de vraag moet beantwoorden wat hij/zij na de bedrijfsopvolging/ staking wil doen, is dat nog niet zo gemakkelijk. Met name hoeveel vermogen er beschikbaar moet zijn is een lastige. Er kan namelijk tijdens, maar zeker ook na, de werkzame periode van alles gebeuren. Denk daarbij bijvoorbeeld aan arbeidsongeschiktheid of ziekte en zelfs overlijden van een partner. De (financiële) gevolgen zijn moeilijk te berekenen.

Hoeveel moet ik sparen voor een goed pensioen?

Ik ben 30, ik moet dan jaarlijks sparen

gewenst pensioen €	pensioenleeftijd					
	55	57	60	62	65	67
30.000	7.398	5.898	4.082	3.095	1.868	1.501
40.000	10.565	8.537	6.082	4.747	3.088	2.481
50.000	13.732	11.176	8.081	6.399	4.308	3.461

Hoeveel geld een bloemistwinkelier beschikbaar moet hebben is geheel afhankelijk van zijn levensstijl en het daaraan gekoppelde bestedingspatroon in de niet actieve periode. Aangezien het al geen sinecure is het huidige bestedingspatroon in beeld te krijgen zal het voor de niet werkzame periode nog moeilijker zijn omdat deze tijd nog niet is aangebroken.

Financieel Plannen

Om toch een indruk te krijgen doet de bloemistwinkelier er verstandig aan een financiële planning te maken. Een financiële planning betekent een inschatting maken van het inkomen en vermogen in de toekomst op basis van de nu bekende gegevens. Als het lukt om het huidige inkomen en vermogen op een rij te krijgen, verschaft de bloemistwinkelier zich al enig inzicht in het bestedingspatroon. Daarmee worden reeds veel vragen beantwoord. In de financiële planning is het van belang wat het gewenste consumptieve bestedingspatroon zal zijn. Immers vrije tijd kost geld. Men gaat vaker uit eten, op vakantie etc..

Als nu de kosten kunnen worden begroot kan daarmee het bestedingspatroon worden bepaald. Vervolgens kan worden teruggerekend welk inkomen of vermogen noodzakelijk is om de uitgaven na de opvolging/staking te dekken.

Benodigd pensioenvermogen (indicatief)

Ik ben 40, ik moet dan jaarlijks sparen

gewenst pensioen €	pensioenleeftijd					
	55	57	60	62	65	67
30.000	16.798	12.742	8.330	6.130	3.571	2.814
40.000	23.989	18.444	12.411	9.403	5.903	4.651
50.000	31.180	24.146	16.492	12.676	8.236	6.489

Toelichting: U bent gehuwd of samenwonend en zelfstandig ondernemer. Het rendement op uw voorziening bedraagt 5 procent per jaar. De AOW wordt gesteld op € 11.366 per jaar. Verder gaan we ervan uit dat u nog niets geregeld heeft aan pensioenvoorziening en houden we geen rekening met de verkoopopbrengst van uw bedrijf. We houden geen rekening met inflatie.

gewenst pensioen €	pensioenleeftijd					
	55	57	60	62	65	67
30.000	353.085	322.439	271.203	233.050	168.718	153.839
40.000	504.237	466.710	404.081	357.444	287.909	254.266
50.000	655.389	610.982	536.892	481.837	393.800	354.748

Toelichting: De genoemde bedragen zijn indicatief. Voorbeeld: wilt u vanaf 57 jaar jaarlijks € 30.000 in kunnen teren dan moet u op uw 57^{ste} beginnen met € 322.439,- (Op basis van Rabobank PensioenPeiler 2004).

- Indicatie benodigd pensioenvermogen



- Hoeveel moet ik sparen voor een goed pensioen?



10



Locatie sterk waardebepalend

Definitie van locatie is het vestigingspunt waar u als bloemenwinkelier uw winkel exploiteert in een stad, plaats of dorp. Locatie heeft duidelijk een relatie met marktsegmenten / imago. Voor het cadeausegment en inloopsegment is de locatie zeer van belang. Voor het bedrijvensegment geldt dit ook, maar doordat de verkoop aan bedrijven veelal telefonisch, per fax en per E-mail plaatsvindt is de keuze voor een locatie in een centrum van stad of dorp niet aan te bevelen gegeven de hoogte van de huisvestingskosten. Het optimale vestigingspunt is afhankelijk van het marktsegment wat bediend wordt en de lokale concurrentie in hetzelfde segment. Belangrijk is kennis van het verzorgingsgebied. Factoren als leeftijd, geslacht en inkomen spelen een duidelijke rol in het bestedingspatroon van de consument. Als bloemistwinkelier die een traject van bedrijfsopvolging / bedrijfsstaking ingaat, kunt u overwegen een lokaal vestigingsplaatsonderzoek te laten verrichten, waarmee u in staat gesteld wordt of uw vraagprijs te legitimeren en / of een potentiële overnamekandidaat te tonen dat er in uw verzorgingsgebied additioneel omzetpotentieel aanwezig is. Locatie heeft ook een relatie met demografie. Met locatie wordt niet het pand bedoeld. Het pand is onroerend goed en is behandeld onder activa. De VBW heeft het lokaal vestigingsplaatsonderzoek in haar dienstenpakket.

Presentatiemogelijkheden, parkeergelegenheid alsmede het verkoopvloeroppervlak spelen bij de locatie terdege een rol. Bloemenwinkels zijn in verhouding tot de totale detailhandel vaak in ondersteunende winkelcentra gevestigd. Met een gemiddelde winkelvloeroppervlakte (WVO) van 88 m² zijn de winkels relatief klein. Met het oog op de steeds hoger wordende huurprijzen in de stads- en dorpskernen, verlaten steeds meer bloemisten de centra en zoeken meer de goedkopere buitengebieden op in de regio of periferie.

De locatie is in zijn algemeenheid niet beïnvloedbaar tenzij ervoor gekozen wordt het bedrijf te verhuizen. Na een dergelijke verhuizing ontstaat er een geheel nieuwe situatie die een andere waarde kan vertegenwoordigen en waarbij andere factoren een rol spelen in het bedrijfsopvolgingsproces. Er kan geanticipeerd worden op de factor locatie door te adverteren in lokale nieuwsbladen of het gericht versturen van een mailing. Het doel hiervan is bekend(er) maken dat u als bloemistwinkelier op die locatie te vinden bent.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat de factor locatie een hoog waarde-aandeel in de totale waarde van de onderneming heeft. De locatie bepaalt naast onroerend goed grotendeels de waarde van de onderneming doordat juist op die locatie die omzet gehaald kan worden gegeven het gekozen marktsegment en de demografische samenstelling in dat verzorgingsgebied. De waarde van de locatie houdt mede verband met de demografische samenstelling van het verzorgingsgebied. In een verpauperde wijk levert een locatie een lagere waarde in de totale waarde van de onderneming, dan in een wijk waar mensen wonen met een inkomen van 2 keer modaal en hoger.

“Wat waren wij het zat.”

“Nu een jaar of drie geleden hebben we de deur echt op slot gedaan. Gewoon uitverkoop houden en stoppen. Dit is de beste beslissing die we ooit hebben genomen. Het was altijd woekeren met tijd. De spaarzame zondagen waren altijd vol. Nooit echt tijd voor jezelf want de vrije tijd die je had, ging op aan bezoeken van familie, vrienden en bekenden. Dit echtpaar had naast de bloemenzaak veel nevenactiviteiten in bestuurlijke zin. De bloemenzaak runnen, vergaderingen bijwonen en de avond ervoor stukken doornemen, het hield maar niet op. Als je dan ziet wat je jaarlijks overhoudt? Het staat wat mij betreft niet in verhouding. Voor werknemers is het in Nederland wel goed geregeld. Die krijgen WW en als ze 65 zijn, naast AOW, ook nog een pensioen. Wij ondernemers staan daar te weinig bij stil. Wat we overhouden zien we als besteedbaar. Als je daar dan nog pensioenpremie of zo van af moet halen, houdt je helemaal niets meer over. Op dit ogenblik werk ik als relatiebeheerder / bedrijfsadviseur en dat bevalt prima. Gewone weekeinden en meer vrije tijd om leuke dingen te doen. Ik zou nu niet meer terug willen naar het zelfstandig ondernemerschap. Eigenlijk had ik het jaren eerder moeten doen. Voor je zover bent gaan er wel een paar jaar voorbij. Wij wonen boven de zaak. Het handeltje staat al dik twee jaar te koop en de zaak staat leeg. Wij hebben er geen moeite mee want we zitten best en nog goedkoop ook. Neemt niet weg dat we het graag zouden verkopen. Als dat is gebeurt kunnen we weer een stap vooruit zetten en kijken naar een normaal woonhuis.”

- Met locatie wordt niet het pand bedoeld



Gouden tip 12:

**Communiceer
overwogen**



11



conjunctuur van invloed op alle waarde- bepalende factoren

Naar het zich laat aanzien is de consumptie van bloemen aan conjunctuur onderhevig. De consumptie van bloemen in Nederland laat op dit ogenblik een neergaande lijn zien (marktmonitor BBH, 2003). Consumenten gaan over op de aankoop van substituten (CD's / parfums) of verlagen de frequentie van hun aankopen.

De loonontwikkeling heeft in Nederland ook een stijgende ontwikkeling door- gemaakt. Daar waar er een jaar of twee geleden krapte was op de arbeidsmarkt en er salarissen werden betaald die eigenlijk te hoog lagen voor het werk dat gedaan werd, is er nu een overschot op de arbeidsmarkt. De bloemistwinkelier die zijn werknemerspool niet heeft geflexibiliseerd heeft nu medewerkers in vaste dienst met het salaris dat in de hoge economische conjunctuur is overeengekomen. De salarissen fluctueren echter niet gelijk met de economische conjuncturele golven (Conjunctuurbericht CBS, 2002).

Voor wat betreft de economie en de economische gesteldheid kan worden gezegd dat sinds de intrede van de Euro de consument het idee heeft gekregen dat de koers niet 2,20371 is maar 1,00. Berichten van het CBS weerleggen dit gevoel niet. Luxe consumptiegoederen hebben een hoge inkomenselasticiteit. Hieruit is af te leiden dat ook bloemen in de categorie luxe consumptiegoederen vallen hetgeen impliceert dat dit product relatief gevoelig is voor economische ontwikkelingen.

Recessie

Aangezien elke recessie op zijn merites moet worden beoordeeld valt op, in vergelijking met de recessie van de jaren tachtig, dat de werkloosheid minder gestegen is, bedrijven nu een betere financiële positie hebben en daardoor

minder arbeidsuitstoot veroorzaken op korte termijn. Een ander fenomeen uit de jaren tachtig was dat er zeer hoge rentestanden waren waardoor de huizen- prijzen in elkaar stortten. De huizenprijzen op dit moment zijn (nog) redelijk stabiel (bron NVM) en de rentestanden zijn op een historisch laag niveau zodat dit instrument niet meer ingezet kan worden om de economie een positieve impuls te geven. Naar het zich laat aanzien zal het huidige kabinet het instrument belastingverlaging ook niet in kunnen zetten nu er sterk vastgehouden wordt aan Europese richtlijnen ten aanzien van het terugdringen van financieringstekort. Ergo, de overheid zal zeer creatieve maatregelen moeten ontwikkelen die de recessie in Nederland bekorten.

Conjunctuur is een macro-economisch begrip en wordt beïnvloed door de wereldeconomie. U als bloemistwinkelier kunt anticiperen op conjunctuur. Conjunctuur kan hoog en laag voorkomen. Conjunctuur beïnvloedt koopkracht en vice versa. Indien er een negatieve economische groei is en dito koopkracht dan kan de bloemistwinkelier hierop anticiperen door, als hij een laagconjunctuur ziet aankomen of verwacht, zijn arbeidspool te flexibiliseren. In een laagconjunctuur waarbij consumenten besparen en minder besteden aan luxe artikelen, waar bloemen onderdeel van uit maken, is het voor u als bloemistwinkelier goed als u medewerkers heeft die op een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd werken. De arbeidskrachten die een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd hebben kunt u uit dienst laten gaan door het laten verstrijken van de arbeidsovereen- komst van rechtswege. Verder kunt u als bloemistwinkelier uw kostenposten kritisch analyseren en bezuinigen waar dit mogelijk is. Conjunctuur is een belangrijke waardebepalende factor. Het beïnvloedt de waarde van uw onder- neming enorm doordat de waardebepalende factoren ieder afzonderlijk in meerdere of mindere mate door conjunctuur worden beïnvloed.

“Wat was ik blij dat hij een neef had die wel ondernemers- eigenschappen bezat.”

“Een medewerker van hem zag het wel zitten de bloemenzaak over te nemen. Ongeveer een jaar of vijftien werkte hij al bij mij, van jongs af aan. Hij zou zich gaan invinden en ik zou voor vier ochtenden per week mee- werken. Als goed bedoeld advies gaf ik hem nog mee dat hij er verstandig aan deed zich volledig te focussen op het zo snel mogelijk afbetalen van de overnamesom. Voorlopig geen kinderen, de eerste paar jaar zuinig leven en schouders eronder was mijn devies. Ik schrok ervan toen hij zich na een half jaar al meldde met de mededeling dat hij vader werd. Een dure auto voor de deur, dure Hifi-apparatuur het huis in, noem maar op. Dat kon toch allemaal niet? Het ging helemaal verkeerd. Het was nota bene kantje boord, bijna failliet. Hij had gelukkig een neef die manager in een bedrijf was. Die heeft hem geholpen. Nu gaat het gelukkig een stuk beter en hoeft ik niet op zoek naar een andere huurder. Het pand verhuur ik namelijk aan hem.”

- De bloemistwinkelier kan anticiperen op conjunctuur
- Conjunctuur beïnvloedt koopkracht en vice versa



Gouden tip 13:

Calculeer een reële waarde





Financiering moeilijk in deze tijd



S. van Amesfoort
Voorzitter VBW

“Een ‘geslaagde’ bedrijfsovername kan voor de opvolger wel eens nadelig zijn.”

“Het rendement van een gemiddelde bloemenzaak is vaak niet van dien aard dat een goede overnameprijs te bedingen is, of indien dit toch lukt, de opvolger niet de mogelijkheid geboden wordt om die prijs terug te verdienen. Denk daarom aan opvolging bij een nog bloeiende onderneming.”

MKB Nederland ontvangt een constante stroom klachten van bloemistwinkeliers, waarbij het veelal gaat om financieringskwesties. Banken zijn klaarblijkelijk niet bereid een kredietfaciliteit uit te breiden of te verstrekken. Er wordt steeds meer gekozen voor nieuwe financieringsstructuren waarbij familiestructuren en particuliere investeerders een rol kunnen spelen. Door de economische recessie lijkt het Midden- en Kleinbedrijf voor veel banken een toenemende risicofactor. Banken willen zekerheden die bloemistwinkeliers veelal niet (meer) kunnen geven.

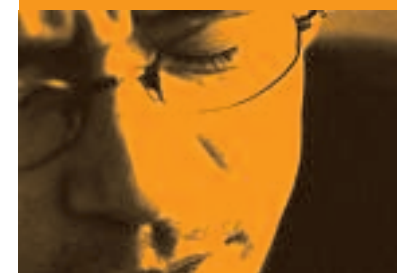
De detailhandel en daarmee ook bloemenzaken zijn vaak gefinancierd met korte termijn leningen. Dit maakt de detailhandel extra conjunctuurgevoelig. In tijden dat er een negatieve koopkrachtontwikkeling bestaat neemt het aanbod van kredieten af. Door de aanbodaafname worden kredieten duurder, terwijl bloemistwinkeliers juist in mindere tijden meer vermogen nodig hebben om de investeringen te kunnen betalen. Indien er geen investeringen kunnen worden gedaan, en er dus geen waarde kan worden toegevoegd aan de processen, heeft dit een drukkend effect op de waarde van de onderneming.

Uit het onderzoek komt naar voren dat financiering een groot probleem is in de gehele detailhandel, maar met name ook in de bloemendetailhandel door het rendement dat hier gehaald wordt en de risico's die kleven aan het behalen van rendement in de toekomst. Het krijgen van een financiering voor een rigoureuze verbouwing is zonder het verstrekken van zekerheden vaak niet mogelijk. De vermogenskosten ten opzichte van bijvoorbeeld beursgenoteerde bedrijven zijn hoger. De geïnterviewde bloemistwinkeliers geven aan dat dit een drukkend effect heeft op de verkoopprijs van de bloemenwinkel. Het probleem concentreert zich volgens de overdragende bloemistwinkeliers met name op de te verkrijgen financiering door starters. Bij medewerkers die de onderneming willen overnemen wordt daardoor nogal eens gekozen voor het invorderen (management buy in). De risico's die daaraan kleven moeten niet worden onderschat. Veel bloemistwinkeliers kiezen er daarom voor om de locatie te verhuren aan grotere winkelketens.

“Kun je eindelijk je verhaal een keer kwijt!”

“Deze opmerking kreeg een opgevolgde bloemist van zijn vrouw. Klaarblijkelijk zat het de man hoog wat er allemaal was gebeurd anders plaatst zijn vrouw die opmerking niet, was ons idee. De bloemist vertelde dat hij drie jaar geleden was opgevolgd. Een naar zijn zeggen goed lopende zaak waar hij met vrouw en kinderen altijd aardig van geleefd heeft. In het eerste jaar na de overdracht ging het bergafwaarts. Klanten bleven weg, het assortiment was totaal anders, hetzelfde gold voor de gemaakte producten. Zijn eigen kinderen hadden totaal geen behoefte om de zaak over te nemen. “Die konden gelukkig leren”, was zijn opmerking. Wat deze man het meest dwars zat was dat hij, toen het in zijn overgedragen winkel verkeerd ging, niet om advies is gevraagd. Ik weet toch wat er mis ging en ik zou ze zo weer in het zadel geholpen hebben. Deze bloemist heeft duidelijk niet echt afscheid kunnen nemen van de zaak waarin hij jaren zijn boterham heeft verdiend.”

- Door de aanbodaafname van kredieten worden deze duurder



Gouden tip 14:

Documenteer alles wat te maken heeft met het opvolgingsproces

13



Aandachtspunten bij opvolging

Veel bedrijfsfamilies besteden geen of weinig aandacht aan opvolging in de eigendom van het bedrijf. Ondanks dat men dit wel weet te wijten aan oorzaken brengt dit geen oplossing in zicht. De families zullen het opvolgingsvraagstuk serieus moeten nemen en ze zullen hier tijdig aandacht aan moeten besteden. Met name als het gaat om eigendomsoverdrachten doen zij er verstandig aan om de opvolging te plannen.

- Laat u waar mogelijk ondersteunen door externe adviseurs



- Onderkennen dat opvolging in eigendom lastig is.
- Beschouw opvolging in eigendom als een proces en niet als een gebeurtenis.
- Overzie de wederzijdse beïnvloeding van opvolging in leiding en opvolging in eigendom.
- Neem opvolging in eigendom als uitgangspunt.
- Betrek alle relevante familieleden bij het vaststellen van familiewaarden.
- Bespreek of verkoop van eigendom aan niet-familieleden een optie is.
- Zorg dat de overdragende generatie geholpen wordt om eventuele barrières betreffende opvolgingsplanning te overkomen.
- Creëer zinvolle bezigheden voor de overdragende generatie.
- Geef de nieuwe generatie de kans om zelfstandig besluiten te nemen.
- Onderken dat familiebelangen en bedrijfsbelangen niet altijd op elkaar aansluiten.
- Laat u waar mogelijk ondersteunen door externe adviseurs.
- Leg uw familiestrategie inzake eigendomsoverdracht schriftelijk vast.
- Stel een familieprotocol of familiestatuuut op, waardoor de relatie tussen familie en bedrijf helder wordt.
- Bespreek uw ideeën zo snel mogelijk met alle belanghebbenden, waaronder financiers.
- Maak gebruik van het parallelle planningsproces ook bij beslissingen over dividenduitkeringen.
- Houd rekening met de familiale en financiële aspecten bij opvolging in eigendom.

Gouden tip 15:

Je bent en blijft zelf verantwoordelijk, niet je adviseur





Meer weten?

Heeft u na het zorgvuldig doorlezen van deze brochure nog vragen over bedrijfsopvolging, neem dan contact op met de VBW. De relatiebeheerders van de VBW zijn gespecialiseerd in alle denkbare aspecten van het ondernemerschap en kunnen u dan ook uitstekend van dienst zijn in alle fases van de overdracht van uw onderneming.

VBW Centrale Vereniging Bloemendetailhandel
Zandlaan 18
6717 LP Ede
Telefoon (0318) 52 75 68
Fax (0318) 54 22 66
info@vbw-groenplein.nl
www.vbw-groenplein.nl



Deze uitgave is mede tot stand gekomen door ondersteuning van het Productschap Tuinbouw.



colofon

De informatie in deze brochure is afkomstig uit het onderzoek van Ron Peters en Stefan Koelewijn over bedrijfsopvolging binnen de gevestigde bloemendetailhandel. Dit onderzoek is gehouden in 2004 onder leden van de brancheorganisatie VBW Centrale Vereniging Bloemendetailhandel.

Uitgever:

VBW Centrale Vereniging Bloemendetailhandel
Zandlaan 18
6717 LP EDE
info@vbw-groenplein.nl
www.vbw-groenplein.nl

Auteurs

drs. R. Peters
drs. S. Koelewijn

Vormgeving en opmaak

MUNTZ Marketing Communication Group

Drukwerk

Drukkerij Groen, Leiden

1e druk januari 2005

Copyright

Deze brochure is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid tot stand gekomen. Aan deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend. Uit deze brochure mag niets worden gepubliceerd zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van de VBW en/of auteurs.

De VBW en auteurs aanvaarden geen aansprakelijkheid of indirecte schade voortkomend uit informatie in deze brochure.





Checklist bedrijfsopvolging

Is na het lezen van deze brochure en het invullen van de checklist nog iets niet duidelijk, schroom dan niet contact op te nemen met uw VBW relatiebeheerder.

ja nee n.v.t.

De voorbereiding

Weet u al wanneer u wilt stoppen?	☐	☐	☐
Wordt de bloemenwinkel na overdracht voortgezet?	☐	☐	☐
Blijven eigendom en zeggenschap in de familie?	☐	☐	☐
Is er iets geregeld in geval u als huidige eigenaar plotseling wegvalt?	☐	☐	☐
Is er een opvolgingsplan op papier?	☐	☐	☐

De opvolger

Bevat uw opvolgingsplan een profielschets van de opvolger?	☐	☐	☐
Is er al een opvolger?	☐	☐	☐
Heeft de beoogde opvolger de motivatie om over te nemen?	☐	☐	☐
Is er in het opvolgingsplan rekening gehouden met de relatie met andere familieleden?	☐	☐	☐
Wordt het personeel tijdig geïnformeerd over de overdracht?	☐	☐	☐
Is er een gezamenlijke visie van overdrager en overnemer op de toekomst van de bloemenwinkel?	☐	☐	☐

ja nee n.v.t.

Het opvolgingsplan

Is er een waarde berekend voor de bloemenwinkel volgens een bepaalde methode?	☐	☐	☐
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Voorziet het opvolgingsplan in een bepaalde wijze van overdracht:

• Scheiding van zeggenschap en eigendom	☐	☐	☐
• Gefaseerde overdracht	☐	☐	☐
• Blijvende betrokkenheid van de overdrager	☐	☐	☐
• Aansprakelijkheidswaarborgen	☐	☐	☐

Is de structuur van de onderneming geschikt voor de gewenste wijze van overdracht en financiering?	☐	☐	☐
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Wordt bij de financiering over de volgende vormen nagedacht:

• Financiering door de familie	☐	☐	☐
• Financiering door de overdrager	☐	☐	☐
• Financiering door de bank	☐	☐	☐
• Financiering m.b.v. speciale regelingen	☐	☐	☐

Na de overdracht

Heeft u als overdrager een goed overzicht van uw financiële situatie vóór, tijdens en na de overdracht?	☐	☐	☐
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Heeft u als overdrager voldoende waarborgen voor het veiligstellen van uw vermogen na overdracht?	☐	☐	☐
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Heeft u als overdrager voldoende maatregelen genomen voor uw inkomen na overdracht?	☐	☐	☐
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------



