

95 procent van de bedrijfsovernames strandt op relationele problemen

Grote gunfactor

Of het nu om een groot of klein bedrijf gaat, een gezond rendement staat aan de basis van een succesvolle overname. Bij grotere bedrijven draait het alleen om veel grotere bedragen.

Communicatie met de familieleden is dan nog belangrijker.

En hoe zit het met de motivatie van de jonge opvolger zelf?

tekst **Alice Booij**

Is het lastiger om een groot melkveebedrijf over te nemen dan een kleiner bedrijf? Nee, zeggen specialisten die dagelijks met bedrijfsovername te maken hebben. 'Een financieel gezond bedrijf dat een goed rendement draait, kan overgenomen worden. Of het nu om tien, honderd of vijfhonderd koeien gaat', zegt Rick Hoksbergen, bedrijfskundig adviseur van Alfa Accountants en Adviseurs. Hoksbergen geeft aan dat vooral het traject van groeien van grote invloed is op het financiële plaatje en dus op de overnamemogelijkheid. 'Als een bedrijf bijvoorbeeld de afgelopen tien jaar is verdubbeld en veel in grond en quotum heeft geïnvesteerd, dan is de eigenvermogenspositie onder druk komen te staan. Dat maakt overname lastig, omdat daar bijvoorbeeld de pensioenvoorziening van de ouders uit moet komen en ook omdat de bank dit kengetal heel belangrijk vindt voor verdere financiering.'

Hoksbergen heeft hiervan een wrang voorbeeld. 'Op een bedrijf was zo zwaar geïnvesteerd en het eigen vermogen was zo hard teruggelopen dat niet de opvolger, maar de ouders 100.000 euro in het bedrijf moesten steken om het te kunnen laten overnemen.'

Ramon Klaassens, portefeuillehouder bedrijfsovername bij het NAJK, onderschrijft dit. 'Het kan lastiger zijn om een bedrijf van kleinere omvang over te nemen vanwege een hoge financiering dan een bedrijf met driehonderd koeien dat al jaren

op orde is. Dat geeft nog maar eens aan dat overname altijd maatwerk is.'

Ouders hebben laatste woord

Bij het NAJK noemen ze vooral de relaties rondom de jonge ondernemer die parten spelen bij de bedrijfsovername. 'In slechts vijf procent van de gevallen kan overname financieel niet', geeft Ramon Klaassens, portefeuillehouder bedrijfsovername bij het NAJK, aan. 'Bij 95 procent gaat de overname niet door vanwege problemen in de relationele sfeer.'

Bij grotere bedrijven gaat het over grotere bedragen, maar ook een hogere bedrijfswaarde en winst. 'Grof gezegd is het een nulletje extra, meer niet.' Die hogere bedragen doen soms meer de wenkbrauwen fronsen van de broers, zusters en aanhang van de potentiële opvolger, weet Klaassens uit ervaring. 'Als opvolger krijg je natuurlijk een deel geschonken en zij vragen zich af: "En wij dan?"' Opvallend genoeg duurt het regelmatig tot vlak voor de uiteindelijke overname dat dit besef komt, weet Klaassens, die zelf een agrarisch adviesbureau heeft. 'Dan komen de bedragen zwart op wit te staan. De familieleden zien dat het bedrijf een waarde van tien miljoen heeft en dat de opvolger er maar vijf hoeft te betalen. Dat schrik-effect is bij grotere bedrijven ook groter.'

Klaassens adviseert de potentiële opvolgers om vooral op tijd in gesprek te gaan met hun familie. 'Wees duidelijk en eerlijk. Realiseer je dat het om enorm veel geld gaat. Praat erover hoe je het geregeld hebt voor je ouders.'

Hoksbergen geeft aan dat het geen wet-



telijke plicht is om de overname binnen de familie te bespreken. 'Maar verstandig is het absoluut.' Hij weet uit ervaring dat de 'aanhang' vaak de naam heeft lastig te zijn. 'Die heeft geen emotie bij het bedrijf en kijkt het puur zakelijk. Dat is in de discussie ook een toegevoegde waarde. Probeer het vooral ook aan hen uit te leggen wat de overname voor de familie betekent.'

Uiteindelijk zijn het wel de ouders die het laatste woord hebben, zo geeft de accountant aan. 'Zij beslissen hoe ze het met het bedrijf willen doen. Dat kan vaak niet door alle kinderen eerlijk te laten meedelen. De opvolger krijgt meer, dus als ouders moet je ook duidelijk aangeven dat je het zo wilt. En noem dan ook het alternatief: de stekker uit het bedrijf trekken.' Klaassens noemt de 'gunfactor' heel belangrijk. 'Eigenlijk is dat niets nieuws, de gunfactor is al eeuwen belangrijk.'

Groei vraagt rendement

Hoksbergen adviseert naast vroegtijdig overleg ook om op tijd te gaan rekenen. 'Bedrijven die groeien, moeten zich focussen op rendement. Vraag je altijd af wat de toegevoegde waarde van de groei is.' Veel bedrijven zitten in deze fase. 'Optimaliseren en aflossen is dan een goede keuze om zo financiële ruimte te creëren.'

Is het bedrijf gegroeid uit rendement of uit vreemd vermogen, is ook een vraag die de bank onderzoekt. 'Bij een lager eigen vermogen kom je in een lagere rating terecht en dat vind je terug in een hoger rentepercentage.' Aan de andere kant zullen banken niet gauw 'nee' verkopen, weet Klaassens. 'Ze weten ook dat de ondernemer anders naar een andere bank gaat.'

Vof blijft beste bedrijfsvorm

Met een op handen zijnde overname wordt er door melkveehouders nogal eens gekeken naar de meest ideale bedrijfsvorm. Tot aan 2015 blijft volgens Rick Hoksbergen van Alfa Accountants en Adviseurs de vennootschap onder firma (vof) nog steeds de meest aantrekkelijke. 'Omdat het doorschuiven van vooral quotum fiscaal gemakkelijker kan.'

De besloten vennootschap (bv) noemt Hoksbergen alleen interessant bij structureel hoge winsten. 'Die kom ik in de melkveehouderijsector amper tegen.'

De commanditaire vennootschap (cv) waarbij een vennoot alleen met een bedrag in de vennootschap blijft zitten,

komt ook niet heel vaak voor. 'Het is uitsluitend van ontbinding. Uiteindelijk moet zo'n vennoot toch worden uitgekocht.'

Om de overname makkelijker te maken, kunnen ondernemers binnen de vof voor een gedeeltelijke overdracht kiezen, bijvoorbeeld door de grond aan de opvolger te verpachten. Hierover is Hoksbergen duidelijk: 'Het verschil in rentevergoeding of pacht is niet zo groot. Dan kan beter de grond in verpachte waarde worden overgenomen. Dan is dat geregeld.' Bovendien zorgt het 'gat' tussen de overnameprijs tegen verpachte waarde en de vrije waarde van grond voor ruimte bij de bank. 'Daarmee kun je een betere sta-

tus, dus lagere rente bij de bank afdwingen', aldus Hoksbergen.

De accountant noemt nog wel het geven van het zogenaamde durfkapitaal als goede mogelijkheid om geld in het bedrijf te laten voor de opvolger. Maximaal 55.476 euro kan er per persoon aan de opvolger worden geleend. 'Dat betekent 110.952 euro voor beide ouders samen. Het bedrag is vrijgesteld van box 3 belasting en de ouders kunnen bijvoorbeeld 3 procent rente vragen. Op de bank zou het wellicht niet meer zijn dan 2,5 procent, terwijl het ook nog in box 3 is belast. En voor de opvolger is het goedkoop geleend geld.'

Om voor de overname genoeg kapitaal bij elkaar te sprokkelen, is het op papier handig om zo vroeg mogelijk in maatschap te gaan. Maar als het bedrijf verlies draait, bouw je geen vermogen op en voegt het niets toe om in de maatschap te zitten. 'Besef dus wel wat je doet', waarschuwt Klaassens. 'Je moet natuurlijk wel een beetje gek zijn om boer te worden. Alhoewel het een van de mooiste beroepen ter wereld is, word je er niet rijk van. Het moet een passie zijn.' Hij adviseert om vooral de wereld te 'ontdekken' voordat een keuze wordt gemaakt. 'Ga in het buitenland werken, bij andere bedrijven en liefst ook nog buiten de sector. Dan weet je zeker wat je wilt.' Buiten het bedrijf kan een opvolger

ook ervaring opdoen als het gaat over groter groeien. Veel potentiële opvolgers hebben dat doel voor ogen, zo weet Klaassens. 'Voor heel jonge jongens moet het bijna altijd groot. Maar je moet je wel afvragen of het ook daadwerkelijk bij je past. Wil en kun je met personeel omgaan? Veel opvolgers onderschatten dat.' De schaalvergroting zet door, zo weet de NAJK'er ook. 'Maar groeien van honderd naar 110 koeien is ook tien procent groei.'

Boekhoudrapport lezen

Albert Canrinus, docent bij de CAH in Dronten en begeleider van overnamecursussen, weet ook dat er over het aangaan van een maatschap te weinig wordt nagedacht. 'De boekhouder adviseert het vaak omdat het fiscaal aantrekkelijk

is. Maar je moet wel weten waar je voor tekent. Ik heb regelmatig maatschapsleden in het leslokaal zitten die nog geen boekhoudrapport kunnen lezen. Als ze na tien jaar in maatschap niet kunnen overnemen, hebben ze toch een probleem.'

Canrinus spreekt veel jongeren die het vooral over groeien hebben. 'Dat betekent dat ze ook mensen moeten kunnen managen. Weinig opvolgers hebben hier ervaring mee of hebben erover nagedacht of ze dat ook willen.'

In de opleiding stimuleert Canrinus de leerlingen hierover te praten. 'Dat is lastig, en eigenlijk "not done". Ze komen op school om te leren over techniek en om de laatste liters uit de koeien te halen. Maar communicatie wordt in de toekomst minstens zo belangrijk.'

