



# Bedrijfsovername: een traject van keuzes

## Klassieke fouten die op de loer liggen voor het voetlicht

Bedrijfsovername is van alle tijden. En in mindere tijden vinden minder bedrijfsovernames plaats, maar nemen de plannen en gesprekken over bedrijfsovername niet af. Er wordt vaker en langer gesproken en dit is een goede ontwikkeling. Frans van Wanrooij, agrarisch bedrijfsadviseur bij ABAB Accountants en Adviseurs, wijst u op aandachtspunten om een bedrijfsovername van een familiebedrijf in de boomkwekerijsector soepel te laten verlopen.

Auteur: Frans van Wanrooij

### Start tijdig

In familiebedrijven zien we vaak dat één van de kinderen het bedrijf overneemt. De overnamekandidaat houdt daar bij zijn opleidingskeuze al rekening mee. Het wordt vaak door zowel de overnamekandidaat als de ouders als vanzelfsprekendheid gezien dat het kind na zijn opleiding het familiebedrijf overneemt. Er wordt meestal niet gekeken of dit ook de beste keuze is. Andere overnamemogelijkheden, zoals verkoop van het familiebedrijf aan iemand buiten het bedrijf, worden niet geanalyseerd. Terwijl juist de kwaliteit van de ondernemer in de boomkwekerij bepalend is voor het succes in een sector waar men niet gebonden is aan quota, die een bedrijfsontwikkeling belemmeren. Naast de vraag omtrent het ondernemerschap speelt ook een belangrijke vraag: wat is het juiste moment om te bepalen of het bedrijf geschikt is voor overname? Het antwoord op deze vraag is: ieder willekeurig moment. Als de overnamekandidaat zijn opleidingskeuze maakt, is het al goed om te bepalen of het bedrijf voldoende winstgevend is om een tweede inkomen uit het bedrijf te halen. Ook is het in deze fase belangrijk om vast te stellen

welke strategie moet worden ontwikkeld om de benodigde winstgevendheid te kunnen realiseren. Het bedrijf moet een tweede inkomen kunnen genereren en moet niet fungeren als een werkvoorziening voor de overnamekandidaat.

**Het is aan te raden om de wensen van de ouders, zoals op welke leeftijd zij willen stoppen en waar zij willen gaan wonen, in een vroegtijdig stadium te bespreken.**

### Breng wensen in kaart

Om een bedrijfsovername soepel te laten verlopen, is het belangrijk om elkaar duidelijk te maken welke keuzes gemaakt gaan worden en wat de wensen zijn. In eerste instantie zal

gekeken moeten worden naar de wensen van de ouders. Zij hebben immers het bedrijf opgebouwd en in bezit. Ook zien wij vaak dat de ouders kapitaal in het bedrijf laten zitten of delen schenken om de overname mogelijk te maken. De overnamekandidaat moet het financieel ook kunnen opbrengen. Het is aan te raden om de wensen van de ouders, zoals op welke leeftijd zij willen stoppen en waar zij willen gaan wonen, in een vroegtijdig stadium te bespreken. Uiteraard heeft de overnamekandidaat ook zijn wensen. Hij wil een levensvatbaar en modern bedrijf overnemen. Daarnaast is het belangrijk dat het bedrijf vóór de overname zaken als looplijnen, management en de klantenportefeuille op orde heeft. Als dit pas na de overname wordt gerealiseerd, dan begint de overnamekandidaat direct met een achterstand, die moeilijk in te halen is. Om het bedrijf klaar te maken voor de toekomst zullen dikwijls investeringen plaats moeten vinden. Belangen blijken hier nogal eens tegenstrijdig te zijn. Zeker als er nog meerdere kinderen aanwezig zijn. Het is belangrijk de wensen van de ouders en de overnamekandidaat onderling, maar ook van de overige familieleden, al vanaf

het prille begin met elkaar te delen en te bespreken. De start van de overname ligt immers al veel eerder. Op het moment waarop de overnamekandidaat toetreedt tot de vennootschap onder firma worden al veel zaken definitief geregeld voor een toekomstige overname.

## Geef elkaar de ruimte

Vanaf het eerste moment dat de overnamekandidaat in het bedrijf gaat werken, is het belangrijk dat hij de ruimte krijgt om zich te kunnen ontwikkelen. De overnamekandidaat zal de verantwoordelijkheid moeten krijgen over diverse taken. Er moet sprake zijn van wederzijds respect voor ieders ziens- en werkwijze. In de praktijk zien we vaak dat het goed is als een overnamekandidaat eerst bij een ander bedrijf heeft gewerkt, voordat deze in het familiebedrijf gaat werken. Op deze manier leert hij hoe het is om in dienstverband te werken. Ook wordt er kennis en ervaring opgedaan, die later weer kunnen worden toegepast in het familiebedrijf.

In deze fase zal men regelmatig worden geconfronteerd met verschillen in inzicht. De jeugd kijkt dikwijls met een heldere blik richting het bedrijf en richting de toekomst. De ouders beschikken over heel veel ervaring. Overnamekandidaten moeten wel inzien dat zij een bevoorrechte positie innemen. Als de bedrijfsovername plaatsvindt, vindt er dikwijls ook een grote schenking plaats om de overname te realiseren.

## Zorg voor vermogensopbouw

Om een overname te laten slagen is het noodzakelijk dat de overnamekandidaat voldoende vermogen heeft. De overname gaat met een grote financiering gepaard en er moet na de overname

ook nog een goede verhouding zijn tussen eigen vermogen en vreemd vermogen. Hoe meer vreemd vermogen er binnen een bedrijf zit, hoe kwetsbaarder de financiering en het bedrijf worden.

## De overnamekandidaat zal de verantwoordelijkheid moeten krijgen over diverse taken.

### Maak tijdsafspraken

Het gezamenlijk bepalen van een datum voor de bedrijfsovername geeft iedereen rust. Er kan zodoende naar een datum toegewerkt worden. Zeker in tijden dat er spanningen zijn tussen ouders en overnamekandidaat is dit belangrijk. Het is wel belangrijk er samen bewust van te zijn, dat deze datum een streefdatum is en geen deadline. Er kunnen altijd dingen gebeuren, die de overname vertragen of vervroegen. Het kan hier gaan om gebeurtenissen op het persoonlijke en op het zakelijke vlak. Bij grote calamiteiten, bijvoorbeeld enorme financiële schade door vorst, kan het zelfs zijn dat de gehele overname op losse schroeven komt te staan.

### Zorg voor professionele begeleiding

Bedrijfsovername is een gecompliceerd traject. Een goede begeleiding en een gefaseerde aanpak zijn essentieel om de bedrijfsovername soepel te laten verlopen. In eerste instantie is het belangrijk om duidelijk te krijgen hoe het bedrijf er voor staat en of de bedrijfsovername wel plaats kan vinden. Vervolgens dienen de wensen van de diverse partijen in kaart te worden gebracht. Daarna zal gekeken moeten worden of de individuele wensen ingevuld kunnen worden. Als laatste zullen binnen de wettelijke, juridische, fiscale en financiële mogelijkheden alle zaken ingevuld moeten worden door het opstellen van de juiste contracten. Door het tijdig inschakelen van een bedrijfsadviseur, die u van A tot Z tijdens het overnametraject kan begeleiden, bouwt u rust en zekerheid in om een bedrijfsovername goed te laten verlopen.

### Aandachtspunten bij bedrijfsovername:

- Begin tijdig met het overnametraject (dit kan vele jaren in beslag nemen).
- Bekijk of het financieel mogelijk is om het bedrijf over te nemen en welke strategie er bewandeld moet worden om zo ver te komen.
- Heb respect voor elkaars wensen en meningen.
- Bespreek een overnamedatum.
- Schakel specialisten in.
- Geef elkaar de ruimte en blijf communiceren.



Auteur Frans van Wanrooij is agrarisch bedrijfsadviseur bij ABAB Accountants en Adviseurs.