

Verkenning van de haalbaarheid

Stap voor stap inzicht in de kansen en knelpunten

Een bedrijf overdragen is voor elk bedrijf anders. Wat overall telt: de winstgevendheid moet goed zijn om plotseling twee directeuren te kunnen betalen. Nog belangrijker is hoe ze gaan samenwerken, want iedereen is anders. In deze aflevering: de verkenning van de haalbaarheid op basis van rendement, organisatie en opvolger.

Voldoende winstgevendheid is natuurlijk altijd belangrijk, maar zeker wanneer de bedrijfsoverdracht aan de orde komt. Als het bedrijf financieel niet goed presteert, moet eigenlijk dat probleem eerst worden opgelost, voordat de overdracht wordt opgepakt. Er moet voldoende verdien capaciteit zijn om zowel het bedrijf voort te zetten als de hogere lasten van de bedrijfsoverdracht terug te verdienen. In de meeste gevallen zal een bank of de verkoper (senior) als financier optreden om de overnamesom te kunnen betalen. Dit heeft hogere rente- en aflossingsverplichtingen tot gevolg, die uit de bedrijfsvoering moeten worden opgebracht. Wanneer junior en senior het bedrijf nog een aantal jaren samen kunnen runnen, zal voor beiden een directiesalaris beschikbaar moeten zijn. Kortom, het heeft pas zin om met de feitelijke bedrijfsoverdracht aan de slag te gaan als in de basis een rendabele bedrijfsvoering mogelijk is.

Capaciteiten bedrijfsopvolger

Qua rendement hangt veel af van de bedrijfsopvolger. In welke mate heeft hij het in zich om mensen aan zich te binden en te motiveren? Heeft hij voldoende inzicht in het werk en kan hij zorgen dat werkzaamheden winstgevend worden uitgevoerd? Heeft hij voldoende financieel inzicht en overzicht over de administratie? Van belang is dat de nieuwe ondernemer een visie op de toekomst heeft en ideeën heeft om het bedrijf richting te geven. Het bedrijf op dezelfde manier doorzetten

als pa is vaak geen oplossing. In de toekomst worden er andere dingen gevraagd. Tijden veranderen en het bedrijf zal mee moeten veranderen om niet achterop te raken. Anderzijds is te rigouzeus het roer omgooien soms ook niet verstandig. Medewerkers en klanten kiezen dan mogelijk een andere weg. Al met al is het dus helemaal niet zo eenvoudig om het stokje over te nemen.

En dan is eigenlijk de belangrijkste vraag nog niet eens benoemd: vindt de toekomstige ondernemer de nieuwe taken eigenlijk wel leuk, geeft het hem of haar voldoening? Kennis en vaardigheden zijn aan te leren of te delegeren aan andere medewerkers, maar als het ondernemerschap niet in het bloed zit, als er geen gedrevenheid is, dan wordt het lastig. Ondernemers worden op allerlei manieren en allerlei momenten op de proef gesteld en er is niemand op wie hij of zij de verantwoordelijkheid op kan afschuiven. De ondernemer is eindverantwoordelijk. Genoeg reden om bij dit aspect goed stil te staan en om er ook de tijd voor te nemen. Veel junior-ondernemers besluiten om een assessment (psychologische test) te doen. Daarbij komen vragen over cruciale ondernemerseigenschappen ruim aan bod. Bovendien wordt ook duidelijk waar de specifieke sterke en zwakke punten liggen. Dat kan een eyeopener zijn waarmee de betrokkenen actief aan de slag kunnen.

Samenwerking senior en junior

Er zijn bedrijven waar junior en senior 'twee handen op één buik zijn' of elkaar perfect aanvullen. Dat is mooi. In die situaties lossen ze onderlinge knelpunten vaak in goed overleg op. Vaak merken wij ook dat er fricties en ergernissen zijn, waardoor de samenwerking soms stroef verloopt. Op zich is dat niet vreemd. Senior en junior kennen elkaar al lang, vanuit de familieband. Vooroordelen en karakterverschillen zijn dan heel begrijpelijk. Ook zijn er verschillende belangen en een verschil in positie. Senior heeft het bedrijf opgebouwd en heeft veel te verliezen en heeft bovendien ook tegenslagen meegemaakt. Voor junior ligt de wereld nog open. Hij of zij wil gas geven. Op zich is het misschien wel goed dat er defensieve én aanvallende krachten zijn in

Stappenplan bedrijfsoverdracht

1. Visie op de toekomst en strategie
2. Verkenning eisen en wensen betrokkenen
3. Koers van de overdracht bepalen aan de hand van verschillende scenario's
4. Verkenning haalbaarheid en overdrachtsplan
5. Waardebepaling en overnamesom
6. Financiering
7. Overeenkomsten en statuten
8. Aan de slag!
9. Evaluatie en vervolg

Loon- en Grondverzetbedrijf Derks BV

Loon- en Grondverzetbedrijf Derks BV is gevestigd in Haps. Het bedrijf richt zich op agrarisch loonwerk, grondverzet en cultuurtechniek. Vader Rob heeft het bedrijf in het verleden van zijn vader overgenomen. In 2014 kwam zoon Rick het bedrijf versterken met de bedoeling om het bedrijf een impuls te geven. Het was echter ernstig wennen voor beide mannen om samen aan het roer te staan. In 2015 werd de hulp ingeroepen van een extern adviseur om vader en zoon te begeleiden bij de voorgenomen bedrijfsoverdracht. "Ik ben nog steeds blij dat we die stap hebben gezet", zegt Rob. "De adviseur gaf in niet mis te verstane bewoordingen aan dat er eerst een beter rendement moest worden behaald en dat we moesten leren samenwerken."

"We hebben acties gepland en uitgevoerd en de adviseur bewaakte dat wij onderling onze afspraken nakwamen", vertelt Rick. Hij heeft nu de helft van de aandelen en alle belangrijke besluiten worden in goed overleg genomen. Vader en zoon hebben de taken redelijk verdeeld. Rob gaat over de planning en het agrarisch loonwerk, Rick stuurt de grondverzet- en cultuurtechnische projecten aan. En het rendement? "Wij zijn tevreden", zeggen Rob en Rick.



de leiding van het bedrijf. Juist in een fase waarin taken moeten worden overgedragen of waarin beiden nog een periode samen de kar trekken, is het echter belangrijk om obstakels te verwijderen. Een onafhankelijke adviseur of procesbegeleider kan daarbij nuttig zijn en veel onnodige ergernis en kosten besparen.

De tips

- Zorg dat zowel de overdrager als de nieuwe ondernemer inzicht heeft in het rendement van de onderneming en in de lopende financieringen, de verwachte investeringen en de ontwikkeling van de liquiditeitspositie.
- Maak begrotingen voor de situatie na de overdracht om inzicht te krijgen in de verdien capaciteit ten opzichte van de toegenomen lasten door de overnameprijs.
- Schakel een goede onafhankelijk adviseur in die het proces en de gesprekken begeleidt. De procesbegeleider heeft oog voor de gevoeligheden en de belangen van alle personen.
- Houd contact met enkele vertrouwde medewerkers om te kunnen inschatten hoe medewerkers zullen reageren op veranderingen.

De organisatie

Bedrijfsverdracht is een ingrijpend proces. Hoewel betrokkenen, zoals medewerkers en klanten, het vaak al zien aankomen, moeten de effecten niet worden onderschat. Hoe je het ook bekijkt, mensen reageren anders op junior dan op senior. Senior heeft al een lange staat van dienst en heeft krediet opgebouwd en vertrouwen gewonnen. Junior moet dat in de nieuwe rol nog bewijzen. De nieuwe leider heeft vaak ook een andere benadering en een andere kijk op de zaak. Op zich is daar niets mis mee en misschien zelfs wel goed met het oog op de toekomst. Het is echter wel belangrijk om er rekening mee te houden dat gewinning nodig is.

Wat vaak wordt onderschat, is de aanpassing van de organisatie. Blijft junior hetzelfde doen wat hij al deed en krijgt hij de eindverantwoordelijkheid erbij, dan wordt zijn bordje wel erg vol. Ook dat moet vooraf worden besproken.

TEKST: Ad Karelse & Dieuwer Heins,
adviseurs bedrijfsverdracht
FOTO: Derks

