

OVERDRACHT IN FAMILIEBEDRIJVEN: LOSLATEN EN OPPAKKEN.

1. Inleiding

Jaarlijks vinden tussen de 11.000 en 15.000 bedrijfsoverdrachten plaats. Rond de 25.000 bedrijven staan te koop. Hiervan betreft 30% een familiebedrijf. Dit percentage neemt af, 10-15 jaar geleden lag dit nog rond de 60%. In twee derde van de gevallen betreft de overdracht zowel leiding als eigendom. Deze bedrijven en daarmee een succesvolle overdracht zijn essentieel voor de Nederlandse economie. De belangrijkste reden voor overdracht is pensioen of leeftijd.

Het is een kwetsbaar proces. Banken kijken extra kritisch naar het risico van een familiebedrijf gedurende een overdracht. Ook de familie gaat omzichtig te werk.

Uit onderzoek van Lex van Teeffelen blijkt dat de overdracht langer duurt en de overnameprijs lager is naarmate men de opvolger beter kent. Maar ook: hoe flexibeler de overdrager hoe hoger de tevredenheid. 70% van de overdrachten *buiten* de familie in de voorgaande vijf jaar waren binnen een jaar gerealiseerd. Binnen de familie is dat bij 32% van de overdrachten het geval. 41% van de overdrachten binnen de familie neemt meer dan twee jaar in beslag. Bij overdrachten buiten de familie is in slechts 4% van de gevallen sprake van een overdrachtstijd van meer dan twee jaar. Er zijn grote verschillen in branches.

In dit artikel behandelen we een relevante thema's rond overdracht. Dat doen we zo praktisch mogelijk. Aan het einde vatten we het een en ander samen met een handzame checklist: bent u klaar voor overdracht?

Een op de vijf bedrijven wil de zaak binnen nu en vijf jaar verkopen. Het is niet (meer) vanzelfsprekend dat de kinderen het familiebedrijf overnemen, maar drie kwart van de familiebedrijven hoopt daar wel op.

Overdracht is op zich al een complex proces. Op dit moment vindt het ook nog eens plaats tegen een alles behalve stabiele achtergrond. Wij kennen geen branche waar de oude wetten van succes en falen niet worden herschreven, in de goede en minder goede zin des woords. Dat heeft niet alleen impact op het business model van ieder bedrijf maar ook op de waardering van bedrijven en de financierbaarheid van de overname. Veel familiebedrijven (47%) zien in de crisis juist hun kans, én verliezen de continuïteit niet uit het oog:

“In plaats van uitstellen zou ik het in tijden van economische crisis juist eerder doen. Je betaalt nu een veel lagere prijs. Het hangt er natuurlijk wel van af hoe het bedrijf er voor staat.”

“Als gevolg van de economische crisis is de overdracht bij ons enigszins vertraagd. We hebben een aantal zware jaren achter de rug. Ik wil het bedrijf wel in goede staat doorgeven.”

Terugkijkend zeggen familiebedrijven dat ze de volgende zaken moeilijk vonden bij de overdracht: kwaliteit van de adviezen (26%); het omgaan met communicatie en emoties (40%); de duur van het proces (43%) en de juridische en fiscale complexiteit (46%). Waardebepaling en financiering geven veel hoofdbrekers.

We zullen hier nader op ingaan en hierbij specifiek ingaan op de nauw betrokkenen en (hun perspectieven, emoties, belangen) in het overdrachtsproces: de overdrager(s), de opvolger(s), de onafhankelijke adviseurs/toezichthouders en de familie.



2. Een slimme overdracht: goed bestuur als fundament van uw aanpak

Een overdracht heeft impact op het gehele bestuur van een bedrijf. Het kan dus ook benut worden om op een logische manier opnieuw naar alle relevante aspecten te kijken. Het is van belang om dat steeds in samenhang te doen. Het in beton gieten van fiscale en juridische afspraken terwijl de emoties nog niet goed uitgekristalliseerd zijn is het scheppen van schijnzekerheid en een bron van potentieel conflict. De regie van het overdrachtsproces is dus essentieel. Deze regie vraagt om een integrale en onafhankelijke aanpak. En de juiste keuze van adviseurs bij vaak complexe vraagstukken. Waarbij de “adviseur met een hamer die overal spijkers ziet” nadrukkelijk voorkomen dient te worden. Dit verlengt het proces onnodig.

Strategie

Hoeksteen en cement van iedere overdracht is een daadkrachtige strategie. Dat klinkt als een open deur. Als u dit inmiddels zeer bekende praktijkverhaal van OAD leest, dan leest en voelt u waarom.

OAD, een prachtig en ondernemend familiebedrijf dat recentelijk, behoudens enkele onderdelen, failliet ging. Wat kunnen we hiervan leren over de oorzaken?

Allereerst valt de mate waarin OAD inspeelde op de transitie naar internet in de reisbranche samen te vatten als: weinig visie, erg laat en niet effectief. Het management verslikte zich in de hiervoor essentiële ICT projecten en verloor kostbare tijd. Terwijl het business model en de continuïteit onder druk staat vind in 2009 de overdracht van Joop ter Haar naar zijn beide kinderen plaats. Andere externe opvolgers daarvoor hadden het niet gered. Een lucratieve overnamebod door Hotelplan werd daarvoor op het laatste moment afgeslagen. Vader Joop neemt de rol als RvC voorzitter, aangevuld met commissarissen uit zijn stal. Ze drukken een zeer stevig stempel op de directie, zowel formeel als informeel. Niet snel daarna raken de zaken in een stroomversnelling. Omzetsdaling, verlies, onstabiel management, onfortuinlijke overnames, de falende onlinestrategie. Heftig.

Tegen deze achtergrond nemen de beide relatief onervaren kinderen Julius en Quirine OAD over. Quirine schoolt zich en laat zich begeleiden, Julius doet dat niet houdt vast aan zijn eigen stijl. De inmiddels versterkte RvC (gemiddelde leeftijd van 70) zet naast de beide kinderen een ervaren directeur, maar dit leidt tot interne verwarring. Harde maatregelen worden pas echt genomen met het aantreden van Brouwer in de RvC. Te laat. Inmiddels zit OAD bij bijzonder beheer, zijn investeerders niet happig. De rest van het verhaal kent u. OAD gaat failliet. 1150 banen verloren. Joop ter Haar is de laatst overgebleven commissaris. De bank trekt de stekker eruit.

Strategie bestaat uit een aantal elementen die elk hun waarde hebben:

Het is in deze tijden essentieel om de blik naar buiten te hebben. Om goed te kijken hoe de markt zich beweegt en welke zaken essentieel zijn om de continuïteit te borgen. Zorgen over deze continuïteit zet een spanning op de overdracht bij alle partijen.

Een “objectief” en zorgvuldige doorleefde strategie trekt dit proces uit het persoonlijke (“Ik heb het toch goed gedaan?” en “Ik ga het nu helemaal anders doen”).

Onderzoek van Windesheim heeft aangetoond dat familiebedrijven uitermate goed presteren, ook in crisis, maar dat openheid naar nieuwe ontwikkelingen ondergemiddeld vertegenwoordigd is. Dit zien we ook in het OAD verhaal terug.

Lijkt het of de aandacht voor de strategie de overdracht vertraagt, het kan ook het gedeelde fundament vormen. Met als uitgangspunt het bedrijfsbelang, kan ieder kijken wat zijn of haar bijdrage en persoonlijke ambitie hierbij is en gaat worden. Het is goed om expliciet aandacht te besteden aan de waarde van de kennis en inzichten van de overdrager en aan de visie en ambitie van de nieuwe generatie.

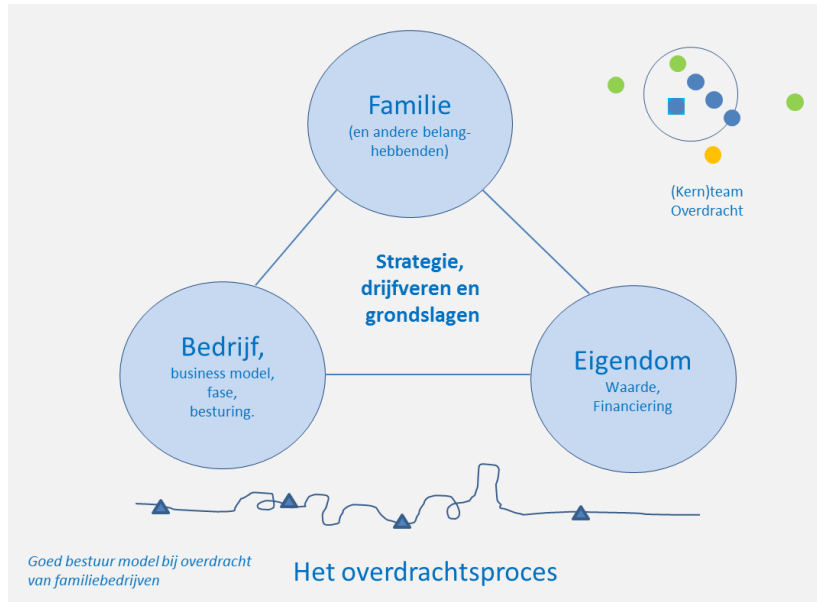
De drie meest essentiële spin offs van een goede strategie zijn:

- Het is het fundament voor de eigenaar strategie. Wat zijn de specifieke accenten van de verschillende eigenaars: hun doelen (inkomen, waarde, maatschappelijke bijdrage), het risico dat ze willen lopen, de inspraak die ze wensen bij het beleid.
- Past de strategie bij de bestaansgrond en de (familie)waarden die de grondslag zijn van het bedrijf? Is

- het nodig om deze waarden nogmaals te evalueren en te expliciteren?
- De strategie geeft tevens aan welk leiderschap, management, competenties én ondernemingsfilosofie er nodig is om de komende periode succesvol te ondernemen.

Complexiteit vraagt om integrale aanpak

Vanuit deze strategische basis lopen een aantal zaken min of meer simultaan in het overdrachtsproces. De belangrijkste factoren van goed bestuur van overdracht staan benoemd in het model hieronder.



Er zijn dus zeer verschillende vraagstukken die zich aandienen en niet altijd in een logische (of wenselijke) volgorde. Enkele voorbeelden:

- **Hoe staat het bedrijf ervoor?**

In welke levensfase bevindt het zich en wat vraagt dat van de opvolgers? Wat zijn belangrijke (familie)waarden, wat is de toekomststrategie? Een en ander kan worden verwoord in een helder en goed doorgesproken businessplan. Zijn partijen zich bewust van het bovengenoemde driecirkelmodel? Er is vaak sprake van rolverwarring en rolwisseling. Overdrager en opvolger zijn: ouder en kind, eigenaar en (algemeen) directeur.

- **Besturing**

Hoe is/wordt de besturing geregeld? Is/komt er een STAK of Raad van Commissarissen of -Advies? Wie zitten daarin en vanuit welke gronden? En wat is hun rol in het overdrachtsproces? Dit wordt besproken binnen de familie en o.a. vastgelegd in het familiestatuu.

Zo verliep de keuze van de opvolger bij Westland kaas gepland via haar RvC, die het profiel vaststelde en kandidaten (familie en niet/familie) selecteerde. Deze RvC die bestaat uit zowel familie als niet familie en zorgt voor de nodige afstand en objectiviteit. "Als je de trein op de rails wil houden heb je ook dwarsliggers nodig" is hun motto hierbij.

- **Financiering/waarde/eigendom**

Wat is de waarde? Is de overdracht financierbaar? Hoe wordt het pensioen van de overdrager geborgd? Moet u (ruim) vooraf maatregelen nemen in uw rechtsvorm en fiscale structuur om de overdracht te faciliteren (zoals het onderbrengen van uw bedrijfsactiviteiten, pensioen of vastgoed in een aparte BV)? Hier komen verschillende belangen en stakeholders bij elkaar: de familieleden in verschillende rollen, de belastingdienst, management en medewerkers, de huisaccountant, uw fiscalist, de bank, ...

- **Familiebelangen**

De opvolgers

Zijn er opvolgers binnen de familie? Hoe weet u of zij voor de toekomst geschikt zijn? Wat hebben ze nog te ontwikkelen en wanneer zijn zij 'klaar' om het bedrijf over te nemen? Wat te doen als de overdrager eerder wil stoppen? Assessments en persoonlijke Management Development programma's zijn hierbij belangrijke instrumenten.

Erfgenamen

Hoe wordt een en ander geregeld voor erfgenamen die niet in het bedrijf werken? Worden zij aandeelhouder? Worden zij uitgekocht? Zijn de testamenten op orde? Ook dit wordt met de belanghebbenden besproken en besloten in het kader van het opvolgingsplan/convenant.

- *Overdrachtsproces*

Wanneer laat de overdrager werkelijk los? Uit onderzoek van Lex van Teeffelen blijkt dat hier een belangrijke voorspellende waarde ligt voor het succes van de overdracht! Uit onderzoek van het Economisch Instituut voor het MKB blijkt dat 20% van de overdragers er veel moeite mee heeft, en dat de rest redelijk afstand kan nemen. Een te sterke afhankelijkheid van de oprichter-directeur is voor elk bedrijf een risico. Het verlaagt zelfs de bedrijfswaarde.

En aan de andere kant van de medaille: wanneer nemen de opvolgers echt hun plek in, staan ze er, ook als er botsingen en spanningen zijn? Dit proces gaat met horten en stoten, is onze ervaring, en niet zonder kleerscheuren. Het is voor de betrokkenen belangrijk dat ze een eigen coach/vertrouwenspersoon hebben die hen daarin volgt en kan begeleiden.

Bij gerealiseerde overdrachten in de voorgaande vijf jaar blijkt dat in 2013 bij zo'n 11% van de overdrachten binnen de familie sprake is van een schriftelijk opvolgingsplan/convenant. Dat is aanzienlijk minder dan bij niet familiebedrijven het geval is. Naarmate een bedrijf kleiner is zal al een te strakke planning remmend werken, geduld en passende timing is belangrijker. Wel is het zaak om een "einddatum" vast te stellen.

Ook houdt het proces zeker niet op na de formele overdracht. Het is zaak om het momentum van de overdracht te benutten om zowel te reorganiseren als te innoveren, om meerdere redenen. De opvolger neemt nu echt het heft in handen én de reset naar de toekomst wordt meteen ter hand genomen. 88% van de familiebedrijven ziet een rol van de overdrager na overdracht en dat gebeurt in toenemende mate (50%) in een adviserende rol, bijvoorbeeld in een Raad van Advies. In veel gevallen zijn (geslaagde) overnames succesvol: ze hebben een positieve impact op omzet en winst.

Gelukkig, het gaat ook vaak goed!

Een gespecialiseerd transportbedrijf heeft net een succesvolle overdracht achter de rug. Een overdracht van de eerste naar de tweede generatie, van vader op zoon. Bij de start werkt de zoon wel in het bedrijf, maar heeft weinig managementervaring. Hij maakt naar aanleiding van een assessment met zijn coach een meerjaren-ontwikkelingsplan met begroting waarin o.a. een intensieve leiderschapstraining en het schrijven van een strategisch businessplan voor het bedrijf. De voortgang van zijn ontwikkeling en zijn toekomstplannen worden twee maal per jaar besproken met vader, zoon en de coaches. Na een jaar wordt door vader en moeder de vraag: 'Is de zoon op termijn geschikt of niet?' positief beantwoord.

Intussen komt de familie regelmatig bij elkaar om ieder vanuit de eigen rol en belangen de voortgang van het overdrachtsproces te bespreken. In het tweede jaar stellen zij onder begeleiding een familiestatuuut op waarin ook de governance-structuur van het bedrijf wordt geregeld.

De vader neemt zijn opvolger vaker mee op zakenreizen en laat steeds meer aan hem over. De zoon komt in een commerciële directiepositie en verhuist van werkplek. Nu is voor iedereen zichtbaar dat hij de directeur van het bedrijf zal worden. Vader trekt zich meer en meer terug, laat de zoon alleen naar het buitenland gaan, gaat zelf vaak en langer op vakantie, is wel bereikbaar voor de zoon als die vragen heeft. Nu, na ruim drie jaar is de zoon een geaccepteerd algemeen directeur die bij zijn vader of de voorzitter van het STAK te rade gaat als hij dat nodig vindt.

3. Bent u er klaar voor?

We vatten de inzichten en praktijkervaringen samen in de volgende kernachtige vragen. Zo kunt u bezien of u aan alle relevante aspecten voldoende aandacht besteedt.

Strategie

- We hebben zorgvuldig gekeken naar de koers van het bedrijf in deze markt. Met de familie hebben we gekeken of deze past bij ons en welke kwaliteiten ons leiderschapsteam nodig heeft.

Familie

- Huidige directeur/eigenaar: Ik werk nadrukkelijk aan het professionaliseren van bedrijf en management én het reduceren van de afhankelijkheid van mijzelf. Leren loslaten is niet altijd makkelijk, maar het gaat steeds beter. Ik heb een einddatum gesteld en gecommuniceerd en een goed plan voor de exit.
- Familie en mogelijke opvolgers: we hebben in beeld wie er binnen de familie in aanmerking wil komen voor overdracht. Door persoonlijke gesprekken besteden we aandacht aan het groeiproces en kijken we naar tijdslijnen en hun rol in het bedrijf.

Financieel

- We hebben nu al maatregelen genomen om de overdracht financieel straks goed te laten verlopen: de eigendomsstructuur is op onderdelen aangepast, we hebben fiscaal de zaken op een rij, binnenkort laten we een waardebeoordeling uitvoeren. We laten ons goed voorlichten over de persoonlijke consequenties voor iedere betrokkene/eigenaar.

Bedrijf

- We hebben in samenwerking met alle belanghebbenden (op hoofdlijnen) de nieuwe structuur en besturing vastgesteld. We koersen scherp aan de wind op de resultaten van ons bedrijf.

Overdrachtsproces

- We werken nu het opvolgingsplan met een aantal mijlpalen uit. We betrekken hier de familie, het bedrijf en onze stakeholders actief in en we hebben goede expertise en objectieve reflectie in huis gehaald.

4. Tot slot

Overdracht is een complex proces. Dat geldt voor ieder MKB bedrijf. En nog meer bij familie bedrijven waar de familiedynamiek een factor van vitaal belang is voor een succesvolle overdracht. 40% van de overdrachten mislukt. In dit artikel hebben we een aantal inzichten en uitzichten verzameld om goed beslagen ten ijs te komen. Kern hiervan is een flexibele maar planmatige aanpak waarin recht gedaan wordt aan wezenlijke emoties, maar waar op de juiste momenten reflectie en afstand genomen wordt. Goed bestuur is het fundament onder uw overdracht.

Een goede voorbereiding is het halve werk. Natuurlijk improviseert u onderweg, een heldere eindbestemming, een goede kaart, goed gezelschap en een helder kompas maken het een stuk makkelijker reizen. Wij hopen dat dit artikel mee in uw reisbagage gaat!

Over de auteurs

Karin Kleingeld

Karin is ondernemer en oprichter van de Ondernemende Commissaris (www.deondernemendecommissaris.nl) en het Kredietpaspoort.



Literatuur

Goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven (2013). Baker Tilly Berk, Nijenrode Business Universiteit.
Jongkind (2013). Eigendomsoverdracht in het familiebedrijf. ING publicatie.
Prince, van der Zeijden en Matser. Bedrijfsoverdrachten in een periode van recessie en vergrijzing (2014). Stand van Zaken in het MKB anno 2013. Panteia.
van Teeffelen (2012). Meer kans van slagen bij bedrijfsoverdrachten, HU, Utrecht.
Woudt (2014). Enkele reis Holten. Opkomst en ondergang van familiebedrijf Oad. FD special.