

V.l.n.r.: John Boon, Henk van den Brink,
Adriaan Jongejan en John Hoekman

Ondernemer moet verkoop van bedrijf drie tot vier jaar vooruit plannen

'Succes is voor negentig procent voorbereiding'

AAN HET WOORD

Vier specialisten gaan met elkaar in gesprek over bedrijfsverdracht en leggen uit wat daar voor een ondernemer allemaal bij komt kijken.

John Boon - accountmanager bedrijven bij Rabobank Hoorn-Midden Westfriesland.
E-mail: bedrijven@hoorn-mwf.rabobank.nl
Internet: www.rabobank.nl/hmwf
Telefoon: 0229 - 280707

Adriaan Jongejan - adviseur bedrijfsverdracht bij Adcorporate Corporate Finance, vestiging Noord-Holland en Friesland.
E-mail: ajongejan@adcorporate.com
Internet: www.adcorporate.com
Telefoon: 088 - 2326705

Henk van den Brink - belastingadviseur bij Flynth in Zwaagdijk.
E-mail: henk.vandenbrink@flynth.nl
Internet: www.flynth.nl
Telefoon: 0228 - 562004

John Hoekman - projectleider bij Rembrandt Fusies & Overnames in Amsterdam.
E-mail: john.hoekman@rembrandt-fo.nl
Internet: www.rembrandt-fo.nl
Telefoon: 06 - 10559560

Bedrijfsverdrachten zijn serious business. Vier verschillende bedrijven die via hun klanten regelmatig betrokken zijn bij bedrijfsovernames, vertellen over hun specifieke rol in dat proces. Ook hebben ze concrete tips voor de Westfriese bedrijfseigenaars. Want: "Vroeg of laat krijgt elke ondernemer ermee te maken."

Een bedrijfsverdracht is geen klusje voor een zaterdagmiddag, dat staat vast. Het is echt het werk van een specialist, daar zijn de partijen het over eens. Steeds meer ondernemers realiseren zich dat ook en schakelen als het zo ver is een partij als Adcorporate of Rembrandt

Fusies & Overnames in. "Als bankier, accountant of belastingadviseur spelen we uiteraard ook een rol bij het tot stand komen van een overname, maar de nadruk ligt dan meer op het voor- en natraject en bij het fiscaal optimaliseren van de aan- of verkoop. De zoektocht naar een geschikte

overnamekandidaat buiten de directe familiekring is echt een specialistische bezigheid", zegt Henk van den Brink, belastingadviseur bij Flynth. Hij benadrukt hoe belangrijk het is om je onderneming al in een vroeg stadium voor te bereiden op de uiteindelijke verkoop ervan. "De bewustwording daarvan neemt toe. Als ik er echt een periode aan moet hangen zeg ik: begin drie jaar voordat je je bedrijf wilt verkopen al maatregelen te treffen. Maar in feite is het goed om daar al veel eerder mee te beginnen." Het is de taak van Van den Brink om zijn klanten te wijzen op de fiscale gevolgen van een overdracht en hoe je ervoor kunt zorgen dat de verkoop ook wel wat oplevert.

Wat is de waarde?

De actuele waardebeoordeling van het bedrijf is de eerste stap die de gespecialiseerde fusie- en overnameadviseur zet. "Vaak valt dat de ondernemer behoorlijk tegen. Dat gebeurt met name nu in de detailhandel of bij agrarische bedrijven, waar de verkoop van het bedrijf de oudedagsvoorziening is", zegt Adriaan Jongejan. John Boon merkt dat veel bedrijven de verwachtingen die ze hadden over de verkoopprijs van hun bedrijf de laatste jaren hebben moeten bijstellen. Een realistische voorspiegeling van de waarde van het bedrijf is daarom ook essentieel, vindt John Hoekman. Anders ligt het risico van uitstel of zelfs afstel op de loer. Bovendien: ook de koper moet de financiering rond kunnen krijgen. "De bandbreedtes waarbinnen de bank als financier kan optreden zijn de laatste jaren behoorlijk beperkt", zegt Boon.

Emoties kanaliseren

De overdracht van een familiebedrijf van ouder op kind lijkt misschien eenvoudig, maar juist daarbij liggen veel valkuilen op de loer. "De emotie speelt altijd een rol. Binnen een familie zit iedereen erbovenop. Zeker als de opbrengst van het bedrijf binnen de familie eerlijk verdeeld moet worden is het van belang dat de verkoop transparant en uiteraard eerlijk verloopt." Al te grote betrokkenheid bij het bedrijf van bijvoorbeeld de accountant kan dan een valkuil zijn. Een professionele fusie- en overnameadviseur zorgt ervoor dat hij de emoties die zich hoe dan ook zullen voordoen in goede banen kan leiden. "Ook dat is een belangrijk aspect van een succesvolle overdracht", zegt Jongejan. Het komt voor dat de ondernemer zijn plannen om het bedrijf te verkopen op de lange baan schuift als zich te veel strubbelingen voordoen. Hoekman: "Dat kan te maken hebben met een tegenvallende waardebeoordeling, maar strubbelingen binnen de familie kunnen ook een belangrijke reden zijn."

Zachte factoren

Hoekman en Jongejan delen een belangrijke ervaring als het om bedrijfsoverdrachten gaat. Vrijwel elke bedrijfseigenaar wil in eerste instantie de hoofdprijs voor zijn bedrijf. Gaandeweg het proces tellen de zogenaamde 'zachte factoren' steeds meer. "Zeker als er meerdere kopers in beeld zijn. De eigenaar wil zijn werknemers in goede handen achterlaten", zegt Hoekman. Logisch, vindt Jongejan, het is per slot van rekening vaak ook zijn pensioen. "En een ongestoorde oude dag is beslist meer dan alleen een zak geld."

Dat herkent Van den Brink ook: het bedrijf is voor de meeste ondernemers als hun kind, hun betrokkenheid kent in dat opzicht nauwelijks grenzen, het kost moeite om er afstand van te doen. "Maar toch: als de verkoopprijs tegenvalt, vergemakkelijkt dat de overdracht niet."

Grijs gebied

"Voor mij is het de kunst om een structuur te bedenken die voor verkoper en voor koper passend is, zodanig dat de toekomstige bedrijfsresultaten recht doen aan de waarde van de onderneming", zegt Hoekman. En juist dat is lastig, want het is deels een grijs gebied: elke ondernemer onderneemt nu eenmaal op zijn eigen manier. Je ziet dan ook vaak dat de vertrekkende eigenaar nog een aantal jaren meedraait in het bedrijf dat hij verkocht heeft. "Daarmee geeft hij ook een vertrouwd signaal af aan de medewerkers en de klanten, essentiële elementen in de onderneming", zegt Van den Brink. En daarom is het ook zo belangrijk om met het oog op een succesvolle voortgang van de onderneming de juiste

overnamekandidaat te vinden. Hoe gaat dat precies in zijn werk?

Zowel Jongejan als Hoekman boren dan hun netwerken aan. Op basis van de waardebeoordeling en de bedrijfsinformatie van een onderneming stellen ze een longlist van mogelijke overnamekandidaten op. "De ondernemer bepaalt welke potentiële kopers uit de lijst benaderd mogen worden. Hij blijft constant betrokken", zegt Hoekman. Daarna volgen oriënterende gesprekken en uiteindelijk de eventuele onderhandelingen.

Vroeg mee beginnen

Van den Brink kan het niet vaak genoeg zeggen: ondernemers moeten eigenlijk al bij de start van hun bedrijf beseffen dat ze het ooit zullen verkopen. "Daar moet je je bedrijf echt klaar voor maken." Hij doelt op de fiscale constructies die je uiterlijk drie jaar voor de verkoop moet hebben gerealiseerd. "Bijvoorbeeld om de overdrachtsbelasting tot een minimum te beperken." Maar ook andere zaken vergen tijd en voorbereiding. De deskundigen stellen dat er met een overdracht gemiddeld zo'n drie à vier jaar gemoeid is. In de voorbereidende fase staan met name de bankier en de accountant hun klant bij. De fusie- en overnameadviseur komt in beeld als de wissel van eigenaar concreet gemaakt moet worden. In die tijd daarvoor kan een bedrijfseigenaar zich rustig oriënteren, prioriteiten stellen -wat wil hij wel, wat wil hij per se niet?- en aan het idee wennen. Is dat een onderschat aspect? "Een succesvolle overdracht zit hem voor negentig procent in een gedegen en tijdige voorbereiding", besluit Jongejan.

