

## **Bedrijfsopvolging in 7-mijlslaarzen**

### **1<sup>e</sup> stap: Pensionering; geraniums of een nieuwe start**

Bedrijfsoverdracht is in het algemeen het einde van het eigen ondernemerschap. De dagen en jaren daarna zullen op een nieuwe manier worden doorgebracht. Dat hoeft niet achter de geraniums te zijn. Vaak heeft de oud-ondernemer het drukker dan toen hij nog zijn eigen bedrijf leidde. Een commissariaat; een adviseurschap; een bestuursfunctie in het verenigingsleven. Niets om bezorgd over te zijn. Toch is het van belang om de eigen wensen en de mogelijkheden vooraf in kaart te brengen. En zo mogelijk van nog groter belang is het om dat met de eigen gezinsleden open en eerlijk te bespreken. Daarbij kan blijken dat levenspartners zich ieder al lang een voorstelling hebben gemaakt hoe dat leven er uit zal gaan zien. En die voorstellingen hoeven niet altijd overeen te stemmen. Laat het er niet op aan komen. En laat je niet verrassen. Dat geldt voor beide partners. Het leven gaat zeker veranderen. Vanzelfsprekendheden vervallen en de komende tijd moet opnieuw worden ingericht.

### **2<sup>e</sup> stap: Bedrijfsbeëindiging of bedrijfsoverdracht**

Bedrijfsoverdracht volgt na meestal een groot aantal jaren van eigen ondernemerschap. Laat het meteen zijn gezegd: bedrijfsoverdracht is niet de enige uitweg. De andere mogelijkheid is liquidatie van de onderneming. Dat heeft een nare bijklank, maar liquidatie moet niet worden verward met een faillissement. Liquidatie kan een heel goed alternatief zijn. Het hoeft ook lang niet altijd van het ene moment op het andere; het kan ook heel geleidelijk gaan door de onderneming af te bouwen. Tenslotte doet u als laatste het licht uit.

Liquidatie berust op het eigen besluit van de ondernemer om er mee op te houden. Hij verzilverd zijn voorraden, incasseert mogelijke debiteuren en betaalt de crediteuren. Hij zegt overeenkomsten op bijvoorbeeld voor de huur van het pand – en hij vertelt de fiscus dat het einde is gekomen. Om de liquidatie-opbrengst zo hoog mogelijk te maken, is een goede voorbereiding wel belangrijk. Houdt hierbij rekening met opzegtermijnen en met de looptijd van bijvoorbeeld een huurovereenkomst. Overleg met een fiscalist en doe dat tijdig. Dat kan betekenen 6 jaar voorafgaande aan het beoogde tijdstip van de bedrijfsbeëindiging. Eigenlijk wil dat zeggen dat je steeds moet zijn voorbereid. En dat is ook zo, maar het komt er vaak niet van. Bedrijfsbeëindiging heeft zijn eigen complicaties. In een aantal opzichten is overdracht eenvoudiger. De continuïteit blijft bewaard.

### **3<sup>e</sup> stap: Een opvolger**

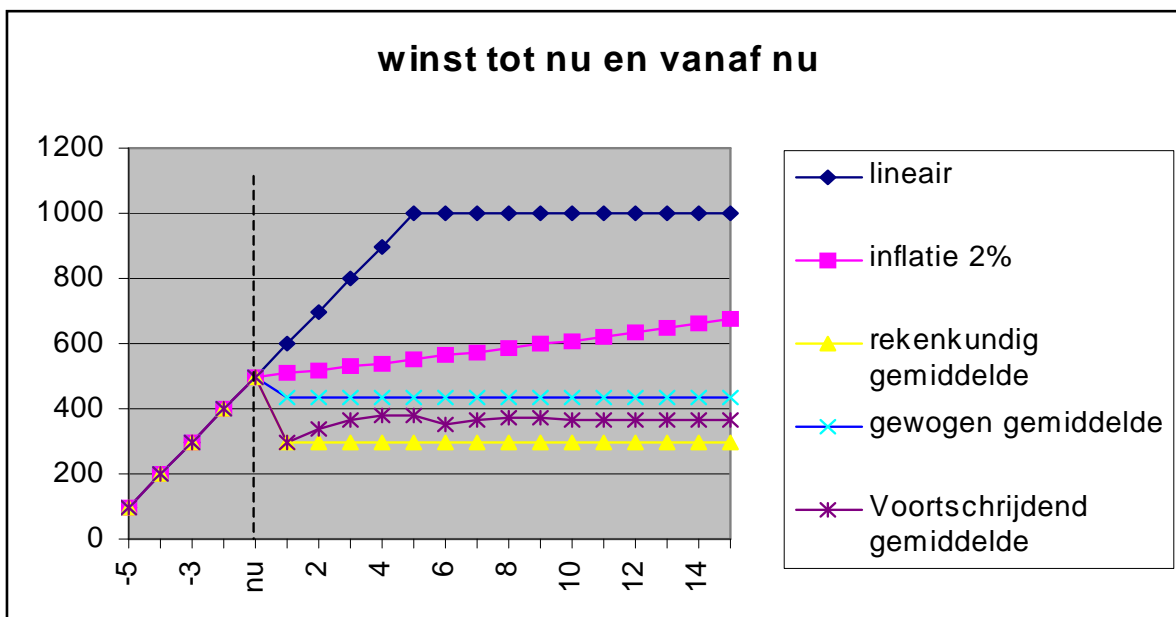
In talloze situaties is het jammer om het bedrijf te beëindigen alleen omdat de ondernemer een dagje ouder wordt. De onderneming is gezond en rendabel. Een groep van klanten heeft belang bij voortzetting. Datzelfde geldt voor toeleveranciers. En vaak is zij ook een bron van werkgelegenheid. In zulke gevallen is beëindiging gelijk aan kapitaalvernietiging. Maar dan moet je een opvolger hebben.

En dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Er is vaak geen vanzelfsprekendheid dat een familielid opvolgt. De kinderen hebben nieuwe ambities en andere talenten. Het zij ze gegund. Daarna wordt al snel gedacht aan een vertrouwde medewerker. Hij kent het bedrijf en heeft er hart voor. Maar misschien is hij niet zonder meer een goede ondernemer. Dan iemand van buiten? Het kan de grootste concurrent zijn. Of die ene leverancier. Ga met een 'open mind' na wie als overnemer in aanmerking zou kunnen komen. Dat levert verrassende mogelijkheden op. Dit is ook het moment dat de eerste serieuze emoties de kop opsteken. Met de gedachte aan de opvolger wordt de overdracht akelig concreet. En je concurrent kan ineens je opvolger worden. Dat is wel even wennen. Maak een lijstje (dat heet een 'long list') en doe verder nog niets.

#### 4<sup>e</sup> stap: Wat is de onderneming waard voor u?

Bij de afwegingen die voorafgaan aan het eigen ondernemerschap en de overdracht van het bedrijf hoort natuurlijk de vraag wat enerzijds bedrijfsbeëindiging zou opleveren en anderzijds bedrijfsoverdracht. Is het de moeite waard om naar een opvolger te zoeken? Kortom, wat is de onderneming nu eigenlijk waard? Hoeveel keer de winst, of hoeveel keer de omzet? En doet de balanswaarde van het eigen vermogen er nog toe? Maakt het uit hoeveel vreemd vermogen er in de onderneming zit en welke voorziening u voor uw pensioen heeft getroffen? U bedenkt de vragen. Wingman geeft u de antwoorden.

Er zijn nog steeds adviseurs die u zullen vertellen dat de waarde van uw onderneming afhankelijk is van de winst die u eerder met de onderneming heeft behaald. Die gedachte is onjuist. Geen enkele opvolger gaat betalen voor winst van vroeger. Afgezien daarvan is niet duidelijk om welke winst het gaat en hoe met die winst van vroeger wordt gerekend.



Wordt die winst op de een of andere manier gemiddeld, of voor inflatie gecorrigeerd? Wordt de lijn 'gewoon' doorgetrokken? En dan voor hoeveel jaren? Dat het nogal wat uitmaakt hoe met de winst uit het verleden wordt omgesprongen, laat de grafiek zien. Zo moet het dus niet. Laat u dus niet misleiden door rentabiliteitswaarde, verbeterde rentabiliteitswaarde, intrinsieke waarde of combinaties van al die waarden. Laat u ook niet 'helpen' met vuistregels als  $5 * \text{winst}$  of  $1,2 * \text{omzet}$ . En allerminst met formules die verwijzen naar beursnoteringen waarna op die uitkomst allerlei kortingen in mindering worden gebracht omdat uw onderneming nu eenmaal niet beursgenoteerd is.

De waarde van de onderneming is afhankelijk van de vraag hoeveel geld er mee kan worden verdiend en wanneer. Het gaat daarbij om de verwachte geldstromen. In ieder afzonderlijk geval is onderzoek nodig om het geldstroomprofiel vast te stellen. Dat lijkt ingewikkelder dan het vaak is. En u moet bedenken hoe 'zeker' de verwachte geldstromen zijn. Echte zekerheid bestaat niet. Dus het is een vraag naar meer of minder risico. Uw bedrijf kent een aantal risicofactoren afhankelijk van bijvoorbeeld de branche, de rechtsvorm, de financiering, het bestuur, de schaalgrootte. Hoe hoger het risico des te lager de waarde. U hoeft dit niet allemaal zelf te bedenken en te berekenen. Wingman helpt u hiermee.

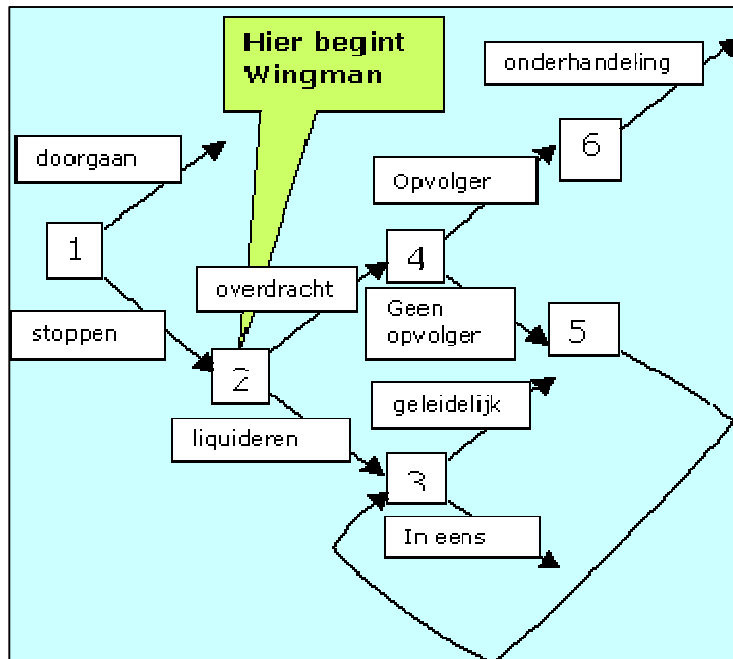
#### **5<sup>e</sup> stap: Wat is de onderneming waard voor uw opvolger?**

Het is mogelijk dat uw opvolger meer waarde aan uw onderneming toekent dan u zelf. De reden daarvoor kan zijn dat hij minder risico loopt of naar verwachting er meer geld mee kan verdienen. Het kan voorkomen dat hij al een ander bedrijf heeft en synergie kan bereiken door de bedrijven te laten samenwerken. Vaak zal het zo zijn dat uw opvolger wel enkele jaren jonger is, maar verder de onderneming gewoon wil voortzetten. Dan zal de onderneming voor hem geen andere waarde hebben dan voor u.

#### **6<sup>e</sup> stap: De prijs**

Uiteindelijk zal het u gaan om de prijs die u bij verkoop van de onderneming krijgt. De hoogte daarvan hangt af van u zelf en van de opvolger. In het algemeen wordt onder de prijs het geldbedrag verstaan dat u bij verkoop zult ontvangen. Maar prijs is eigenlijk meer: het gaat om de tegenprestatie. U verkoopt de onderneming: de aandelen van de vennootschap of de activa/passiva van het bedrijf. U ontvangt in ruil daarvoor een hoeveelheid geld, maar u moet de aankoopsom mee financieren. Of u moet nog een poos blijven meewerken. Of u ontvangt een bepaalde hoeveelheid geld pas onder nadere voorwaarden. En u moet garanties geven en zekerheid verschaffen.

Dit wetende is het verstandig om goed te weten dat de verkoop van uw bedrijf om een heel pakket gaat, dat in onderlinge samenhang moet worden beoordeeld. U bent geneigd de onderneming te verkopen als het bedrag goed genoeg is, maar daarmee schuift u een aantal moeilijkheden misschien wel voor u uit. Dus u moet een goede overeenkomst maken. U moet de fiscale aspecten goed hebben beoordeeld. U moet weten dat de prijs in verhouding tot de waarde goed is. U moet weten dat u voor de toekomst beschermd bent. Goede adviseurs kunnen u uw positie duidelijk maken en in overleg met u de route bepalen. Zij kunnen voor u, en met u onderhandelen.



### 7<sup>e</sup> stap: De goede adviseurs

Waarom heeft u adviseurs nodig en doet u het niet allemaal zelf? In de eerste plaats omdat u wel verstand heeft van doorgaan met uw bedrijf, terwijl u maar weinig of geen ervaring heeft met bedrijfsoverdracht. U moet het niet zelf willen doen. Het is te emotioneel; er hangt te veel van af. Het mag niet mis gaan. U moet ook nog met partijen gaan onderhandelen. Dat doet u beter niet zelf, en al helemaal niet alleen. Fiscaliteit heeft ineens andere regelingen dan waarmee u ervaring heeft. U kent de waarde niet van uw bedrijf.

Een goede adviseur is iemand die in de eerste plaats goed is voor u en niet voor zichzelf. Het is een mevrouw of meneer die deskundig is. Het is iemand die onafhankelijk is. En het valt niet mee om zo iemand te vinden. Bijna iedereen zegt dat hij deskundig en onafhankelijk is.

Maar hoe komt u er achter of iemand een goede adviseur is?

Deskundigheid kan blijken uit opleiding en ervaring. Vraag naar een c.v. en laat de beoogde deskundige vertellen. Het is ten slotte een soort sollicitatiegesprek. Je moet er ook een goed gevoel bij hebben. Het mooiste is wanneer u zelf enige deskundigheid heeft op het desbetreffende kennisgebied. Anders kunt u vooraf ter aanvulling misschien eens een cursus volgen om een betere gesprekspartner te worden (lees: een betere selectie te kunnen maken). Stel vragen waarop u best het antwoord weet, en beoordeel aan de hand daarvan de reactie van de beoogde deskundige. Ga zijn reputatie na.

Onafhankelijkheid is niet zo makkelijk vast te stellen. Onafhankelijkheid wordt vaak te makkelijk geclaimd. Maakt de deskundige deel uit van een groter samenwerkingsverband? Krijgt hij zijn opdrachten voornamelijk van die ene relatie? Bekijk zijn inschrijving in het Handelsregister. En vraag naar de geldende algemene voorwaarden. Behoudt uzelf het recht

voor om de opdracht op elk moment te kunnen beëindigen zonder dat u aanzienlijke bedragen kwijt bent waar door de deskundige nog niet voor is gewerkt. Onderzoek zijn specialisme. Ga na van welke beroepsverenigingen hij lid is. Kent die organisatie een Gedrags- en Beroepsregeling?. Zijn er toelatingseisen? Is er een onafhankelijke tuchtrechtspraak? Met betrekking tot waardebeoordeling van ondernemingen voldoet het Nederlands Instituut voor Registervaluators (NIRV) aan al die eisen. Ga in ieder geval na of de adviseur die bij u de waarde bepaalt als RegisterValuator (RV) is ingeschreven.

U vindt uw adviseurs niet zomaar in uw vriendenkring. Dat zou toeval zijn. Het is ook niet iemand van de golfclub of uit de skybox. Dat zijn allemaal prima mensen waar u zuinig op moet zijn, want anders wordt het een stuk minder gezellig in de golfclub en in de skybox. U ontmoet die prima mensen omdat ze – net als u - graag golf spelen of juist liever naar voetbal kijken. Maar u ontmoet diezelfde mensen ook omdat zij graag een commerciële relatie met u opbouwen. U vindt ze aardig, maar of ze deskundig zijn, weet u niet. Een zakelijke relatie die wordt gebouwd op het drijfzand van dit sociale verkeer zou de vriendschap kunnen bederven. Dus wees daar voorzichtig mee.

Vraag niet een generalist wanneer u een specialist nodig heeft. Sommige adviseurs lijken alles te kennen en te kunnen. Vroeg of laat gaat dat mis. En dat mag niet bij u gebeuren. Voor fiscale zaken vraagt u een fiscalist. Voor een goede overeenkomst een jurist. Voor een gedegen waardebeoordeling een registervaluator (RV). U laat uw ogen niet opereren door een orthopeed omdat ook hij een gediplomeerd arts is. Zelfs de huisarts (in Engeland is hij de “general practitioner”) mag niet aan uw ogen komen als het gaat om iets moeilijkers dan alleen een druppeltje. Wellicht is de oogarts wat duurder dan de huisarts, maar hij is het waard; liever gezegd: u bent het waard. Daar zijn zelfs spreekwoorden voor: “goedkoop is duurkoop”, of “penny-wise and pound-foolish”. Met een goede adviseur kunt u een heleboel vaak kostbare ellende voorkomen.

U verdient een onafhankelijke deskundige die alleen uw belang op het oog heeft. Hij is juist voor deze gelegenheid uw adviseur. Hij heeft de kennis en de ervaring die volledig in uw belang worden ingezet. Het is in principe een eenmalige opdracht die u hem geeft. Hij rapporteert alleen aan u. Dat is een exclusieve relatie. Bij zo’n adviseur zijn uw belangen veilig. Wingman heeft daaraan haar naam te danken: wij bieden onze opdrachtgevers zo goed mogelijk informatie en bescherming.