

Bedrijfsopvolging: welke adviseurs?

Opvolging is een uniek moment in het leven van de ondernemer met een eigen bedrijf. Met unieke momenten kun je weinig ervaring opbouwen. Toch – als het om opvolging gaat – moet je het meteen goed doen: per definitie is er geen tweede kans.

Drs. J.G. Groeneveld RA RV

Opvolging is bovendien een belangrijk moment. De relaties met de mensen om je heen (werknemers; leveranciers; afnemers) veranderen van aard en intensiteit. Toch wil je die relaties goed verzorgd hebben. En niet te vergeten: de financiële belangen zijn groot. De principiële behoefte aan goed advies is hiermee duidelijk. Maar wie zijn de geschikte adviseurs?

Adviseurs alom

Adviseurs zijn er in overvloed en in vele soorten. Zonder limitatief te zijn: bemiddelaars, beroepsorganisaties, brancheverenigingen, intermediairs, makelaars, overnamespecialisten, financiers, bankiers, accountants, fiscalisten, juristen, organisatieadviseurs, business valuators. Met enkelen van hen bestaat vanuit de onderneming al in continuïteit contact: de bankier; de accountant. Met anderen zijn de ontmoetingen misschien veel incidenteler geweest: de fiscalist; de jurist. En de derde groep – waarmee wellicht nog nooit contact nodig was – komt nu pas in het vizier. Het is wel zeer verleidelijk om dan toch maar eerst de adviseurs in de binnenste ring te benaderen: de mensen die je al kent en die je in de loop der jaren bent gaan waarderen en vertrouwen. Toch moet de vraag worden beantwoord of die gewinning voldoende grondslag is voor de nieuwe vorm en inhoud van advisering bij opvolging.

Belangen

Alle adviseurs dragen een badge waarop staat dat zij de beste zijn. Ook voor hen zijn de belangen groot. Er kunnen uren worden gedeclareerd en fees verdiend. Er komen vermogens vrij die moeten worden belegd. Maar ook voor hen betekent dit dat een bestaande relatie zich wijzigt; dat een opdracht kan worden verloren omdat de opvolger 'eigen' adviseurs kiest. Voor sommi-

gen is daarom de opvolger belangrijker dan de scheidende ondernemer. In figuurlijke zin: Le roi est mort: vive le roi!

Onafhankelijkheid

Adviseurs claimen vaak onafhankelijkheid. Die is niet altijd zonder meer vanzelfsprekend. Probeer na te gaan binnen welke samenwerkingsverbanden hij functioneert. Probeer zijn belang bij uw opdracht na te gaan. Wees kritisch op de contacten die hij aanbrengt. Een aanwijzing voor (on)afhankelijkheid kan soms worden gevonden in de relatie die naar de adviseur heeft verwezen.

Deskundigheid

Adviseurs claimen een deskundigheid die soms moeilijk is te verifiëren. Diploma's en lidmaatschappen van beroepsverenigingen kunnen hiervoor een eerste aanwijzing zijn. Daarnaast is reputatie belangrijk. Die kan niet zonder meer worden afgeleid uit de 'tombstones' die in de vitrine van de adviseur staan opgesteld. 'Succes heeft vele vaders', is het gezegde. De eigen bijdrage van de adviseur aan de transactie kan daar niet zonder meer uit worden afgeleid. Laat u hierover voorlichten. Leer over uw adviseur. Bestudeer zijn curriculum vitae. Lees zijn publicaties als ze er zijn. Ga naar de cursus waarin hij als docent optreedt. Maak kennis met hem. Vraag naar zijn werkwijze. En zorg dat u hem krijgt en niet 'zomaar' iemand uit zijn organisatie.

Vertrouwen

In een goede voorbereiding van de opvolging is het wel eens mogelijk om in een vóór-opdracht ervaring met de adviseur op te doen. Het vertrouwen dat toch nodig blijft, kan op die manier een stevige grondslag krijgen. Over en weer zal duidelijk worden op welke wijze onderling wordt gecommuniceerd. Rollen en rolpatronen kunnen worden geoefend. Mandaten kunnen worden verkend. Ook al zou ten slotte toch voor een andere adviseur moeten worden gekozen, dan nog is het een leerproces dat voor de ondernemer van groot belang kan zijn.

Dit artikel is het tweede in de serie over bedrijfsopvolging in het familiebedrijf. In deze aflevering staat de adviseur centraal in dit proces. Hoe kiest u de juiste adviseur, wat mag u van hem of haar verwachten, en op welke wijze moet er (aan)gestuurd worden.

Opdrachtformulering

De keuze voor een bepaalde adviseur hangt sterk samen met de aard van de gewenste dienstverlening. De opdrachtformulering moet hieromtrent zowel voor de ondernemer als voor de adviseur houvast bieden. In de onderlinge communicatie is dit het document waarmee de koers van de dienstverlening wordt aangegeven. Vaak valt het onder de specifieke deskundigheid van de adviseur om te weten hoe de opdracht het beste kan worden vervuld. Maar de ondernemer weet welk doel moet worden bereikt. Soms kan in vervolgoopdrachten het eerder gestelde doel nader worden uitgewerkt en aangevuld. Met concrete, operationele doelstellingen kan – wanneer dat wenselijk is – het projectkarakter van de advisering worden benadrukt.

Exclusiviteit

De aard van de opdracht kan exclusiviteit met zich brengen. Per definitie betekent dit grote onderlinge afhankelijkheid. Juist wanneer ondernemer en adviseur elkaar nog niet zo erg goed kennen en nog weinig ervaringen delen, kan dit in termen van vertrouwen wel eens te veel zijn gevraagd. Zolang de bereidheid bestaat om op basis van verrichte werkzaamheden (uren * tarief) samen te werken, hoeft exclusiviteit geen bedreiging te zijn. Exclusiviteit wordt vaak voor een min of meer aanzienlijke periode overeengekomen. Door fasering van de opdracht (deelopdrachten; vervolgoopdrachten) kan de periode van (noodgedwongen) samenwerking meestal tot een redelijke termijn beperkt worden gehouden.

Specialisme en complexiteit

Complexe opdrachten zoals bedrijfsopvolging maken nodig dat (meestal) verschillende gespecialiseerde deskundigheden zijn vereist. Fiscalisten, juristen, notarissen, valuatoren, financiers, onderhandelaars, intermediairs, accountants, controllers, Het zijn aanduidingen van groepen van adviseurs waarbinnen zich specialisten bevinden op terreinen van corporate finance, due diligence, venture capital, informal investment, vennootschapsrecht, estate planning, vennootschapsbelasting, De regie die nodig kan zijn om dit gespecialiseerde werk in samenhang te doen verrichten, kan als zodanig als specialisme nodig zijn. Al-

leen in de eenvoudigste gevallen zal die éne adviseur van voldoende markten thuis kunnen zijn. Anderzijds zijn lang niet altijd al die superspecialismen nodig. De ondernemer zal zich een oordeel moeten vormen over de mate van complexiteit.

One stop shopping

Outsourcing van het gehele opvolgingsproject kan verleidelijk zijn. In zekere zin is het kiezen voor eenvoud. Teamvorming ligt voor de hand. Wel dreigt hiermee het opvolgingstraject een 'black box' te worden. De meldingen vanuit de 'black box' naar de ondernemer zijn in principe homogeen van inhoud. Onderlinge toetsing tussen de respectieve adviseurs kan door de ondernemer – die buiten de 'black box' staat – niet worden waargenomen. Daarmee mist hij informatie. Gekoppeld aan exclusiviteit kan na verloop van tijd blijken dat op die manier het project niet alleen uit handen is gegeven, maar ook uit de hand is gelopen. Control is nodig. Weten wat er gebeurt; begrijpen wat er gebeurt. En kunnen ingrijpen wanneer het niet goed gaat.

Kosten

Goede adviseurs zijn duur (het omgekeerde is helaas niet altijd waar). Toch is bekibbelen niet verstandig. Probeer zowel in geld als in tijdbesteding afspraken te maken. Biedt vanuit de eigen organisatie ondersteuning. Behalve een besparing ontstaat hierdoor ook meer inzicht in de advisering.

Kwaliteit

Kwaliteit is een resultante van factoren zoals ze hier zijn genoemd. Besteed zorg aan de selectie van de adviseurs. Besteed zorg aan de opdrachtformulering. Laat het in dat eerste stadium zonnig al wat kosten. Kennismakingsgesprekken van adviseurs zijn vaak gratis. Betaal de uren daarna om op basis daarvan tot een verantwoorde keuze te komen. In wezen zijn dat echte adviesuren die juist naarmate zij meer inhoud hebben, een betere grondslag geven voor de beslissing omtrent verdere samenwerking. ●

Drs. J.G. Groeneveld is directeur van Wingman Business Valuators B.V. te Dordrecht/Leidschendam.