

# Stappenplan bedrijfsoverdracht

Voor een succesvolle overdracht naar de volgende generatie



Het proces van overdracht van **eigendom, zeggenschap en leiding** van een familiebedrijf verloopt volgens **3 stappen**. Elk van groot belang voor een **succesvolle overdracht**, waar alle partijen met een goed gevoel op terug kunnen kijken.

Stap 1: oriëntatie  
pagina 4



Stap 2: voorbereiding  
pagina 6



Stap 3: overdracht  
pagina 8



## Opvolging in het familiebedrijf: een planbaar proces

Het is onvermijdelijk voor een directeur van een familiebedrijf dat opvolging op een dag actueel zal worden. Het vraagstuk kan zich zelfs zeer onverwachts voordoen als hij ziek wordt of overlijdt en daardoor onverwachts wegvalt. Als buitenstaander zal u concluderen dat een rationele directeur bijtijds en zorgvuldig actie onderneemt om de opvolging te regelen. Toch blijkt dat bij slechts 27% van de familiebedrijven de opvolgingsprocedure geregeld is, terwijl bij 56% van de familiebedrijven nog helemaal niets is vastgelegd.

Ondanks dat er grote belangen op het spel staan, krijgt opvolging in veel familiebedrijven nauwelijks aandacht. De weerstand om het onderwerp aan de orde te stellen kan groot en complex zijn. Van het instinctieve verlangen van de directeur om controle te houden over zijn eigen creatie, het niet kunnen kiezen tussen kinderen, angst voor de pensionering of de dood tot aan emotionele weerstanden van de partner van de directeur. Deze passieve benadering is wat mij betreft een zeer kostbaar antwoord op het opvolgingsvraagstuk, de gevolgen voor de verschillende betrokkenen en hun belangen kunnen desastreus zijn.

Opvolging moet niet gezien worden als een gebeurtenis, maar als een proces dat zorgvuldig gepland moet én kan worden.

**Stefan Jansen**

Voorzitter Adviesgroep Familiebedrijven Baker Tilly Berk

*‘Ondanks dat er grote belangen op het spel staan, krijgt opvolging in veel familiebedrijven nauwelijks aandacht.’*

## Stap 1: oriëntatie

### Verkennen van de mogelijkheden



Bedrijfsoverdracht binnen het familiebedrijf begint bij het nadenken over de continuïteit van het bedrijf. Kan het bedrijf voortbestaan zonder de huidige eigenaar? Wie is geschikt om het bedrijf voort te zetten? Op welke termijn zou de overdracht moeten gaan plaatsvinden? Slechts een paar voorbeelden van vragen die helpen om inzichtelijk te maken welke toekomstscenario's voor het bedrijf denkbaar zijn.

#### Oriënteren begint bij bewustwording

Voor veel ondernemers voelt nadenken over overdracht als een eerste stap naar het einde van hun werkzame bestaan. U gaat als ondernemer werken aan uw eigen misbaarheid. Toch is het van groot belang om tijdig te weten wat de mogelijkheden qua opvolging zijn. Als de voorkeur uitgaat naar opvolging binnen de familie, moet er wel een geschikte kandidaat zijn. En als blijkt dat niemand binnen de familie wil of kan opvolgen, moet gekeken worden of derden het bedrijf willen overnemen en ziet het vervolgtraject er anders uit. De opvolger van uw keuze moet vervolgens ook de tijd krijgen om zich op zijn toekomstige rol voor te bereiden.

#### Managen van verwachtingen

Een ander belangrijk onderdeel van deze fase is het delen van verwachtingen en wensen binnen de (betrokken) familie over de overdracht. Door in een vroeg stadium de familie te betrekken bij (een verkenning van) de toekomstplannen wordt openheid gecreëerd in het gesprek met elkaar. Dit kan verkeerde verwachtingen of misopvattingen tijdens het verdere proces voorkomen. Neem de tijd voor het op een rij krijgen van eigen wensen en ideeën, voor gesprekken met de familie en andere betrokkenen en voor eventuele opvolgers om te bedenken of ze het bedrijf echt willen overnemen.

Pas als duidelijk is welke scenario's voor de toekomst van het bedrijf denkbaar zijn en bekend is wat wenselijk én haalbaar is, kan men aan de slag met de voorbereiding

#### Hulpvragen bij de oriëntatie

Onderstaande vragen kunnen u helpen bij het verkennen van de mogelijkheden van opvolging:

- Heeft u al nagedacht over uw pensioen?
- Heeft u iets geregeld indien u plots wegvalt, bijvoorbeeld door ziekte of overlijden?
- Heeft u een geschikte opvolger binnen uw familie? En is dat ook getoetst?
- Wilt u het volledige eigendom overdragen aan uw opvolger of wilt u zelf ook een aandeel behouden?
- Hoe ziet u de feitelijke overdracht voor zich?
- Hoe ziet u uw rol na de overdracht? Wilt u nog verbonden blijven aan het bedrijf?

**‘Niet wachten tot je in de problemen zit, maar de situatie vóór zijn. Daar ben je ondernemer voor.’**

**Cor van Duijn** droeg eind 2013 de Golden Green Hotels over aan zijn dochters, nadat hij een ingrijpende operatie had ondergaan.

## Stap 2: voorbereiding

### Technisch mogelijk maken van opvolging



De voorbereidingen voor de opvolging kunnen starten als duidelijk is wie de beoogde opvolger binnen de familie is. Een opvolgingsplan kan helpen bij die voorbereidingen. Hierin wordt vastgelegd wat er moet gebeuren, wanneer en door wie om dit toekomstscenario ook (technisch) mogelijk te maken. Zo is het belangrijk om tijdens de voorbereiding tijd te nemen voor coaching van de mogelijke opvolger. Ook de juridische en fiscale consequenties van de opvolging moeten in kaart worden gebracht. Zorg dat u ten minste drie tot vijf jaar voor de daadwerkelijke overdracht zicht hebt op mogelijke opvolgers.

#### Klaarstomen voor toekomstige rol

Bij de keuze voor opvolging binnen de familie moet getoetst worden of de gewenste opvolger geschikt is en waar mogelijke ontwikkelpunten zitten. Door een ontwikkelingsplan te maken met de opvolger kan worden bepaald wat er nodig is om hem klaar te stomen voor zijn toekomstige rol. Hoeveel werkervaring moet de opvolger nog opdoen en in welke mate moet hij het bedrijf nog leren kennen en door medewerkers geaccepteerd worden. Daarnaast is het ook raadzaam om afspraken te maken over de feitelijke overdracht van de leiding van het bedrijf. De ondernemer die zijn bedrijf gaat overdragen, kan deze periode gebruiken om zijn kennis over en visie op het bedrijf te borgen en zijn verantwoordelijkheden langzaam over te dragen aan zijn opvolger.

#### Ondernemingsplan

De overdrager en opvolger hebben beide ideeën over de toekomst van het bedrijf. Een ondernemingsplan kan helpen om die ideeën samen te voegen tot een plan voor de toekomst. Daarmee geeft het plan richting aan de bedrijfsvoering voor de komende jaren, maar maakt het ook inzichtelijk welke investeringen nodig zijn. En dat kan weer helpen bij een eventuele aanvraag voor bancaire financiering. Wellicht moet voor de opvolging de juridische structuur van het bedrijf worden aangepast. Fiscaal kan het gunstiger zijn om dit ruim voor het moment van overdracht te doen.

#### Overdracht van leiding, zeggenschap en eigendom

Bedrijfsoverdracht gaat niet alleen over overdracht van leiding, maar ook over overdracht van zeggenschap en eigendom. Het is van belang te onderzoeken wat de waarde van het bedrijf is en wat de overdracht betekent voor het bedrijf, de familie, hun aandeel in het bedrijf en het familievermogen.



#### 'Je moet er aan wennen dat je op een zeker moment de eindverantwoordelijke bent.'

Bart Knaapen volgde zijn vader Pieter begin 2012 op. "Vrij vroeg na mijn start bij de KnaapenGroep hebben we gekeken naar een eventuele bedrijfsopvolging. We keken of de familie het wilde, naar mijn geschiktheid en we spraken met adviseurs. We kozen bewust voor een geleidelijk en gefaseerd proces en deden daar ruim twee jaar over. Ik heb het als zeer positief ervaren dat we veel tijd voor de opvolging hebben uitgetrokken. Je moet er immers aan wennen dat je op een zeker moment de eindverantwoordelijke bent en moet groeien in die rol."

## Stap 3: overdracht

Een nieuw begin voor overdrager én opvolger



De volgende generatie staat klaar om het bedrijf over te nemen. Wie heeft gekozen voor een gestructureerde bedrijfsoverdracht heeft tijd gehad om zich voor te bereiden op dit moment.

### Roer overnemen

Er breekt voor alle betrokkenen een nieuw tijdperk aan. Naast alle formaliteiten die geregeld moeten zijn, moet voor de vertrekkende ondernemer en zijn opvolger de grootste uitdaging nog komen. De opvolger staat niet langer in de schaduw van zijn voorganger en zal zijn rol als kapitein op het schip moeten pakken. Voor de vertrekkende ondernemer is het tijd om afstand te nemen en het roer over te geven.

### Betrokken adviseur

Het invullen van een leven zonder het bedrijf valt niet iedere vertrekkende ondernemer gemakkelijk. Een goede oplossing is om dan als adviseur of commissaris de opvolger bij te staan. De 'bemoeienis' met het bedrijf van de vertrekkende ondernemer is dan geformaliseerd en geeft duidelijkheid over zijn rol binnen het bedrijf.

### Geen opvolger beschikbaar?

Als blijkt dat er geen geschikte kandidaat binnen uw familie is om het bedrijf over te nemen, dan zijn er nog steeds verschillende scenario's mogelijk: management buy-out of -buy-in, verkoop aan derden of sluiting van uw bedrijf. Ook dan is het van belang dat u zich goed voorbereidt.

Gerald en Toine Ten Have namen in 2012 het bedrijf Holding Europa Have over van hun vader en retailondernemer Ton Ten Have. Sinds zijn aftreden is Ton Ten Have voorzitter van de Raad van Commissarissen van het bedrijf. "Toen vader na diens aftreden als bestuurder aanschoof bij het tweede achtereenvolgende directieoverleg, was onze eerste mededeling dat dit vaders' laatste vergadering in dit gremium zou zijn. Eenieder moet wennen aaneen nieuwe rol." Aldus Gerald en Toine Ten Have.

Uit onderzoeksrapport Goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven



## Bent u er klaar voor?

'De kinderen zijn er nog niet klaar voor' of 'Ik heb er geen tijd voor'. Het zijn veelgehoorde argumenten van ondernemers om opvolging vooruit te schuiven. Vaak zit er meer achter zo'n opmerking. Een ondernemer ziet op tegen zijn pensioen, is bang om na te denken over zijn sterfelijkheid, hij kan of wil niet kiezen tussen zijn kinderen of heeft moeite om letterlijk afstand te gaan doen van zijn positie.

### Borg continuïteit

Emotionele barrières maken bedrijfsopvolging een van de grootste en moeilijkste managementverantwoordelijkheden die u als ondernemer heeft. Maar het is onverstandig om het niet vroegtijdig al te regelen. Het gaat om de continuïteit van uw bedrijf. Want om welke reden ook, ooit zal het zonder u verder moeten.

### Voorkom teleurstelling

Wanneer u de bedrijfsoverdracht tijdig en gestructureerd regelt, borgt u daar niet alleen de continuïteit van uw bedrijf mee, u voorkomt ook teleurstellingen voor uzelf, eventuele opvolgers en voor de familie. Bij een gestructureerde overdracht weten alle betrokkenen wat er staat te gebeuren, kunnen ze zich tijdig voorbereiden en groeien naar hun toekomstige rol. Hiermee wordt de kans op succes vergroot.

### Ken uw pensioen

Een gedegen, vroegtijdige voorbereiding van de bedrijfsoverdracht heeft verder als voordeel dat u weet wat de hoogte

van uw pensioen is. Want voor veel ondernemers is het bedrijf hun pensioen en bepaalt de waarde van het bedrijf de hoogte van het pensioen. Door een aantal jaren voor de geplande overdracht de waarde van het bedrijf te bepalen, weet u welke verwachtingen ten aanzien van uw vermogen na overdracht reëel zijn. De opvolger heeft daardoor tijd om aandacht te besteden aan de financieringsconstructie om de opvolging financieel ook mogelijk te maken.

### Schakel een adviseur in

Het inschakelen van een onafhankelijke adviseur kan van toegevoegde waarde zijn bij bedrijfsoverdracht, omdat het als niet-familieelid gemakkelijker is om (gevoelige) onderwerpen bespreekbaar te maken. De familiebedrijvenspecialisten van Baker Tilly Berk en de adviseurs van Baker Tilly Berk Corporate Finance hebben ruime ervaring in het begeleiden van familiebedrijven bij bedrijfsopvolging en waardebeoordeling. Zij kunnen u helpen dit proces succesvol te doorlopen en de voortgang te bewaken. Of, wanneer u geen opvolger vindt, hulp bieden bij het

verkopen van uw bedrijf. Zij begrijpen uw belangen en emoties en kunnen u daarin adequaat bijstaan.

### Plan voor succesvolle overdracht

Onze adviseurs werken met een speciaal ontwikkeld opvolgingsstappenplan. Dit plan dient als leidraad om het proces te structureren en houdt rekening met alle praktische en psychologische aspecten van de opvolging. Een gedetailleerd schema zet de opvolging in tijd uit en alle afspraken worden schriftelijk vastgelegd. Door dit document aan de betrokken familieleden voor te leggen, zal de kans op misverstanden en twijfel aanzienlijk verminderen. Elke stap is van groot belang voor een succesvolle overdracht, waar alle partijen met een goed gevoel op terug kunnen kijken.

### Baker Tilly Berk

[www.bakertillyberk.nl/bedrijfsopvolging](http://www.bakertillyberk.nl/bedrijfsopvolging)

Uit onderzoek van Nyenrode Business Universiteit en Baker Tilly Berk blijkt dat een goed voorbereide opvolging gemiddeld 7 jaar duurt. Ondernemers zelf denken in 3 jaar klaar te zijn...

**‘Een ondernemer** weet dat het bedrijf ooit **zonder hem** verder zal moeten. Het is zijn verantwoordelijkheid om aan de **continuïteit** van zijn bedrijf te werken en zijn **opvolging** vroegtijdig te regelen.’

**Roberto Flören**

*Hoogleraar Familiebedrijven en  
Bedrijfsoverdracht aan Nyenrode  
Business Universiteit.*

Baker Tilly Berk is hoofdsponsor van de leerstoel Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht aan Nyenrode Business Universiteit. Samen met hoogleraar Roberto Flören, verbonden aan de leerstoel, doen wij wetenschappelijk onderzoek naar familiebedrijven. De kennis die hierbij wordt opgedaan is een verrijking van onze praktijkervaring. Daarnaast organiseren wij met Nyenrode de dag van het familiebedrijf, de landelijke themadag voor en door familiebedrijven.