

Bedrijfsopvolging

Wat zijn de belangrijkste obstakels bij bedrijfsopvolging en de advisering daarover? Lex van Teeffelen, bijzonder lector bedrijfsoverdracht en innovatie, geeft zijn visie. Ook gaat hij in op de rol van digitale scans.

TEKST LEENDERT HAARING | BEELD MARJA BROUWER

"Voor de meeste ondernemers is bedrijfsopvolging een *once-in-a-lifetime* gebeurtenis. Zij hebben daarbij de hulp nodig van een adviseur", vertelt Van Teeffelen, bijzonder lector bedrijfsoverdracht en innovatie bij het Kenniscentrum Innovatie en Business van de HU Business School Utrecht. "De accountant is internationaal gezien de eerste adviseur die wordt geraadpleegd, ook in Nederland. In zeven van de tien gevallen zijn accountants betrokken bij de aan- of verkoop van een bedrijf. Accountants hebben kennis van bedrijfswaarderingen en due diligence. Toch missen zij vaak de ervaring en specifieke kennis om het hele overdrachtstraject te ondersteunen, bijvoorbeeld van de branche, van businessmodellen en van concurrenten. Bedrijfsoverdracht vraagt om een specialisme. Dat ontwikkelt zich niet door jaarlijks maar een of twee keer bij zo'n traject betrokken te zijn."

FLEXIBILITEIT

Ook emotionele aspecten spelen een belangrijke rol bij bedrijfsopvolging. Van Teeffelen: "De ondernemer heeft soms moeite om zich los te maken van het bedrijf. Wil hij meedenken met de koper? Kan hij zich

'VOOR DE MEESTE ONDERNEMERS IS BEDRIJFSOPVOLGING EEN ONCE-IN-A-LIFETIME GEBEURTENIS.'

FAMILIEBEDRIJF: SPECIAAL GEVAL

Bij overdracht van een bedrijf binnen de familie zijn er speciale zaken waar ondernemers op moeten letten. Van Teeffelen: "Familiebedrijven beginnen veel later met de overdracht dan niet-familiebedrijven. Veel zaken zijn nog onbesproken of hebben tijd nodig. Zo is het loslaten een heel geleidelijk proces, dat gaat niet van vandaag op morgen. Belangrijk is dat de eerste generatie eigenaren geld onttrekt aan het bedrijf bij overdracht en dat de opvolger een belangrijk deel van de financiering zelf regelt. Zij lopen dan veel minder financieel risico en kunnen andere kinderen hun kindsdeel schenken. De opvolgers zullen ook een stevig vernieuwend businessplan moeten opstellen, een vereiste bij financiering door externen. Een andere belangrijke tip voor de opvolger is zich eerst eens te bewijzen buiten het familiebedrijf. Dat leidt tot een veel betere onderhandelingsituatie met de ouders, voorkomt familiebedrijfsblindheid en zorgt ervoor dat onvermijdelijke beginnersfouten niet binnen het eigen familiebedrijf worden gemaakt. Ook bewijst het aan de ouders dat de opvolger een bedrijf kan runnen. Dit alles maakt de overdracht van de zeggenschap doorgaans eenvoudiger."



en scans

inleven in de belangen van de koper? Ook deze zaken zijn belangrijk voor het slagen van een overdracht. De financiële waarde die de verkoper aan het bedrijf toekent, staat vaak los van de prijs die mogelijke kopers of opvolgers kunnen of willen betalen. Daarin heeft de ondernemer begeleiding nodig. In driekwart van de gevallen verandert een bedrijf ingrijpend na verkoop. Kopers zien vaak een hele andere toekomst of zijn uitsluitend geïnteresseerd in een onderdeel van het bedrijf. Denk aan de locatie, de orderportefeuille of een vergunning. Dat vraagt de nodige flexibiliteit van de verkopende partij, een eigenschap die de slaagkans van de verkoop bevordert.”

HOE WERKT DE OPVOLGINGSSCAN?

De op wetenschappelijk onderzoek gebaseerde Opvolgingsscan (www.opvolgingsscan.nl) is ontwikkeld door de Hogeschool Utrecht en adviesbureau Entrepreneur Consultancy. De Hogeschool Utrecht gebruikt de gegenereerde inkomsten weer voor het uitvoeren van nieuw onderzoek.

Vragen die door de tool worden beantwoord zijn onder andere ‘Is uw bedrijf overdraagbaar of komt het eerder voor staking in aanmerking?’, ‘Met welke maatregelen kunt u het bedrijf beter overdraagbaar maken?’ en ‘Welke factoren van belang zijn voor de hoogte van de verkoopprijs?’.

Martijn Driessen, Entrepreneur Consultancy bv: “In de opvolgingsscan krijgt een ondernemer zestig vragen voorgeschoteld, zonder dat hij winst- of balanscijfers hoeft te geven. Na invulling krijgt de ondernemer een metertje te zien dat zijn slaagkans aangeeft: rood staat voor slecht, oranje voor redelijk en groen voor goed. Na betaling van 75 euro ontvangt de ondernemer binnen secondes een pdf-rapport met alle deelscores en tips ter vergroting van de slaagkans. De deelscores geven inzicht in de verbetering van de bedrijfsvoering, uitleg over het verschil tussen waarde en prijs, verbetering van het zoekproces naar kopers, enkele fiscale haken en ogen, verbetering van de financierbaarheid, verbetering van het onderhandelingsprofiel van de verkoper en de toekomstige tevredenheid met de overdracht.”



Meer op
Accountant.nl/
Nieuw

'HET ONTBREEKT BIJ ONDERNEMERS, EN HELAAS OOK BIJ ACCOUNTANTS, AAN GEDEGEN KENNIS OVER HET FINANCIEREN VAN OVERDRACHTEN.'

OVERNAMEFONDS VOOR FINANCIERING BEDRIJFSOPVOLGING

Het Centrum voor Bedrijfsopvolging (CvB) en TIIN Capital hebben samen een fonds opgericht dat zich speciaal richt op bedrijfsovernames in het mkb. Hiermee hopen ze de stagnatie in bedrijfsverkopen vlot te trekken. De overheid heeft via Agentschap NL een cruciale rol toebedeeld gekregen. De initiatiefnemers proberen het TIIN OBI Fund onder de aandacht te brengen van intermediairs in de overnamemarkt, zoals accountants. Door dat banken terughoudend zijn met financieren, zijn verkopende partijen nu genoodzaakt een groot deel achtergesteld vermogen in de onderneming achter te laten. Het fonds wil daarvoor een oplossing bieden.

Zie voor meer informatie *Nieuw op Accountant.nl*

VERKOOPKLAAR EN FINANCIERBAAR

De ondernemer heeft de meeste support nodig bij de onderhandelingsfase. Van Teeffelen: "Op dat moment komt de ondernemer er vaak achter dat hij stappen heeft overgeslagen: de bedrijfsprocessen, de contracten en de overeenkomsten zijn onvoldoende gedocumenteerd en vastgelegd, de fiscale structuur is niet in orde, de juridische aansprakelijkheid is niet helder en nieuwe vormen van overname komen op tafel. En *last but not least* ontbreekt het bij ondernemers, en helaas ook bij accountants, aan gedegen kennis over het financieren van overdrachten. Als eerste kijkt de bank naar het profiel van de koper. Bevalt deze niet, dan is financiering onbespreekbaar. Heeft de bank wel vertrouwen in de koper, dan verlangt zij dat de verkoper mee financiert. De bank wil een tiptop businessplan zien voor de komende jaren, inclusief een *downside*-scenario bij een omzet van min tien tot min dertig procent. Daarbij proberen banken hun aandeel in de financiering zo klein mogelijk te houden. Kennis van slimme financieringsconstructies en overheidsgarantieprogramma's, zoals de Borgstellingskrediet MKB en de Groeifaciliteit zijn onontbeerlijk. Hetzelfde geldt voor manieren om roerend en onroerend goed zoveel mogelijk buiten de transactie te houden."

SENSIBILISEREN

Hoe komt de ondernemer er achter wat er moet gebeuren voordat hij zijn bedrijf in de verkoop zet? "Mijn Vlaamse collega's hebben er een mooi woord voor: sensibiliseren", vertelt Van Teeffelen. "De ondernemer ontvankelijk maken voor hetgeen hem te doen staat. Sinds 2008 zendt de Kamer van Koophandel brieven uit naar

'EMOTIONELE ASPECTEN SPELEN EEN BELANGRIJKE ROL BIJ BEDRIJFSOPVOLGING.'

ondernemers boven de vijftig jaar om hen te wijzen op de mogelijkheid van bedrijfsoverdracht. De NBA stimuleert haar leden om bij ondernemers in deze leeftijdsgroep het onderwerp van bedrijfsoverdracht ter sprake te brengen. Klanten kunnen ook worden verwezen naar een objectief instrument, niet verbonden aan de accountant, waar zij tegen lage kosten een voorspelling van hun slaagkans bij overdracht krijgen. Zo kunnen ondernemers gebruikmaken van digitale scans om hen op weg te helpen in het bedrijfsoverdrachtsproces." Een voorbeeld is de E-Scan, waar ondernemers nu al tien jaar gebruik van kunnen maken. Dit instrument brengt de sterktes en zwaktes van startende ondernemers in kaart. Deze E-Scan wordt toegepast bij de Kamers van Koophandel, het UWV, banken en scholen ter verbetering van de ondernemendheid.

OPVOLGINGSSCAN

Sinds kort is er ook de Opvolgingsscan: www.opvolgingsscan.nl. Deze online scan (zie kader) is ontwikkeld door de Hogeschool Utrecht en adviesbureau Entrepreneur Consultancy en is gebaseerd op Nederlands wetenschappelijk onderzoek. Van Teeffelen leverde input voor de tool: "De scan bestaat uit een wetenschappelijke gevalideerde vragenlijst. Deze geeft ondernemers vertrouwen en een grotere acceptatie van ongunstige uitkomsten. Het uitgebreide rapport dat de ondernemer ontvangt na het invullen geeft de ondernemer inzicht in wat voor hem in zijn situatie nuttig en noodzakelijk is. Dit rapport is voor de accountant een mooie aanleiding voor een gesprek over verkoopbegeleiding. Bij lacunes worden ondernemers in de tool doorverwezen naar gekwalificeerde adviseurs, die veelvuldig bedrijfsoverdrachten begeleiden, de branche van de verkoper kennen en samen met anderen het totale traject kunnen verzorgen."

DOORVERWIJZEN EN SAMENWERKEN

Wat kan de accountant zelf doen om een prominentere rol te spelen in het bedrijfsoverdrachtsproces? Van Teeffelen: "Als accountant sta je sterker als je regelmatig activiteiten en avonden over bedrijfsopvolging organiseert. Idealiter is de accountant een *one-stop-shop*, waar de verschillende disciplines beschikbaar zijn voor de opvolgingsbegeleiding. Denk dan aan bedrijfskundigen, juristen, fiscalisten, register valuatoren en register adviseurs bedrijfsovername. Net als bij ziekenhuizen is het belangrijk dat de operatie vele malen wordt uitgevoerd, anders ontstaat er twijfel over de vaardigheid van een accountant. Doorverwijzen of samenwerken met andere partijen kan natuurlijk ook. Kortom, een digitale scan voor opvolging kan een mooi voorportaal zijn voor verkoopbegeleiding, maar werkt alleen als een accountant deze in het dienstverleningsmodel verwerkt." □