

Bedrijfsopvolging is eenmalig en dus moet het goed gebeuren

‘Belangrijkste klus

Bedrijfsopvolging, geen eenvoudige klus. Zeker niet in familiebedrijven waar emotie en eigendom een belangrijke rol spelen. Juist omdat ondernemers maar één keer in hun leven met bedrijfsopvolging te maken krijgen, moet dit goed verlopen.

DOOR ANNELIES VAN STIJN

Zo'n slordige 10 procent van de faillissementen van familiebedrijven is te wijten aan slechte bedrijfsopvolging, zo blijkt uit Europese cijfers. Dit hoeft niet te betekenen dat opvolgers het door hun ouders opgezette bedrijf verkwanselen. Het kan ook zijn dat senior zich ondanks zijn terugtreden te veel blijft bemoeien met het bedrijf of de aangewezen opvolgers – broers, zussen en andere familieleden – uiteenlopende ideeën hebben over hoe verder te gaan. Kortom, beide generaties hebben van tevoren vaak onvoldoende nagedacht en openhartig gesproken over hun wensen, verwachtingen en de toekomst van het bedrijf. Dat is niet alleen zonde van de jarenlange arbeid en energie die er in een bedrijf is gestoken, maar dit kan ook leiden tot jarenlange familieruzies. ‘Alle reden dus om bedrijfsopvolging in familiebedrijven doordacht aan te pakken. Bedrijfsopvolging doe je als ondernemer immers maar één keer in



je ondernemende leven’, zegt Jacqueline van Zwol. Zij is sinds 2004 zelfstandig adviseur en coach voor bedrijfsfamilies bij opvolging en effectief bestuur van het familiebedrijf.

Uitstellen

Toch blijkt dit in de alledaagse praktijk makkelijker gezegd dan gedaan. Van Zwol: ‘Voor de overdragende kant is de opvolging en de voorbereiding ervan een lastig moment

dat ze liever uitstellen. Nadenken hierover confronteert hen met de eindigheid van het leven. Ook zijn deze mensen ondernemend ingesteld en niet gewend om eens rustig te reflecteren over wat ze willen, wat belangrijk is en wat ze gaan doen na de overname.’ Bovendien kunnen er volgens Van Zwol als er meer kinderen zijn taboes bestaan omtrent het open communiceren over capaciteiten en interesses van de één of de ander. ‘Vaak is

van je leven'

het 'gemakkelijker' de kop in het zand te steken en te hopen dat alles vanzelf gaat. Maar zo werkt het meestal niet.'

Familiedocument

Voor zowel grote als kleine familiebedrijven geldt dat er op tijd moet worden nagedacht over de opvolging en de invulling ervan, gekoppeld aan de toekomst van het bedrijf. Een proces van bedrijfsopvolging duurt minimaal 4 tot 7 jaar en in veel gevallen zelfs 15 jaar. 'Belangrijk is om te beginnen met het opstellen van een familiedocument', aldus Van Zwol. 'Daarin wordt opgetekend wat je als familie openhartig met elkaar bespreekt als het gaat om: waar willen we nu écht naartoe, wie krijgt welke rol, welke salarissen worden daaraan gekoppeld en hoe regel je dit met de kinderen die niet in het bedrijf willen werken of de kinderen die geen directie- of managementfunctie ambiëren. Verder leg je vast hoe je omgaat met (toekomstige) partners, kleinkinderen en conflicten. Het is belangrijk dat alles concreet ter tafel komt, zodat hierover in een later stadium geen problemen ontstaan. Het vastleggen van de afspraken is geen doel op zich, het zorgt er wel voor dat er echt over zaken wordt gesproken en dat er wederzijds begrip ontstaat.' Overigens voegt Van Zwol daar nog aan toe dat iedere familie anders is en zelf bepaalt wat de regels en afspraken worden. De ene familie gedijt nu eenmaal bij financiële gelijkheid en de andere wil bijvoorbeeld een strikte beloning naar functie en inzet. 'Dat moet je als adviseur ook respecteren. Mijn taak is het om hen op mogelijke consequenties van bepaalde keuzes en familiewaarden te wijzen. We zetten de opties naast elkaar en kijken dan welk scenario het beste bij de betreffende familie past.'

Reflectie

Volgens Van Zwol is het families eigen om (mogelijke) problemen met de mantel der liefde te bedekken en de weg van de minste weerstand te bewandelen. 'Aan mij als externe adviseur de taak hen te behoeden voor die

valkuil en hen in dit reflectieve proces eerlijk en open tot duidelijke afspraken te laten komen. Zo voorkom je dat een opvolging fout afloopt en spanningen binnen het bedrijfssysteem overslaan op het familiesysteem. Met alle gevolgen van dien.' Ook zal Van Zwol proberen in het familiedocument afspraken vast te laten leggen over het terugtreden van senior. 'Dit is vaak een lastige. De meeste bedrijfseigenaren kunnen maar moeilijk afscheid nemen. Sommigen sterven zelfs in het harnas en anderen blijven maar terugkomen. Natuurlijk moet iedereen zijn eigen pad bewandelen, maar voor de opvolgers is het lastig als senior maar geen afstand kan of wil nemen.' Sommigen onder hen zullen volgens Van Zwol de economische crisis zeker als reden opvoeren om voorlopig niet na te hoeven denken over of te starten met opvolging. 'Een gevaarlijke ontwikkeling', aldus Van Zwol. 'Je moet je als bedrijf op tijd voorbereiden op een overname. De crisis zou geen argument mogen zijn om te beweren dat je het daarvoor te druk hebt.' Natuurlijk realiseert Van Zwol zich dat de recessie financiële gevolgen kan hebben voor de waarde van het bedrijf en daarmee voor het pensioen van senior. 'Dat is een belangrijke factor die meespeelt in hoe je kunt overdragen.'

Klaarstomen

Van Zwol onderscheidt vijf fases in het bedrijfsopvolgingstraject. Tijdens de eerste twee fases, oriëntatie en richting geven, is er vaak intensief contact met een externe adviseur die de familie begeleidt. De derde fase is de fase van besluitvorming, de vierde die van implementatie en de vijfde die van de nieuwe toekomst voor het bedrijf, voor junior en senior. In deze 4 tot 7 jaar moet er veel gebeuren. Naast de fiscale zaken die veel tijd kosten, zal ook de opvolger moeten worden klaargestoomd voor een verantwoordelijke taak. Van Zwol: 'Als eenmaal is besloten wie het bedrijf gaat leiden, dan is het voorbereiden van deze persoon in een klein bedrijf vaak eenvoudiger. In een groot bedrijf zal de opvolger immers meer posities moeten heb-



Jacqueline van Zwol: 'Nadenken over bedrijfsopvolging confronteert mensen met de eindigheid van het leven.'

ben bekleed om in zijn of haar toekomstige functie te kunnen groeien.' In een kleiner bedrijf kan het volgens Van Zwol weer lastiger zijn dat senior en junior heel direct samenwerken bij het overdragen en overnemen van het stokje. 'Dan kunnen typische vader-zoon kwesties gaan opspelen waar je op bedacht moet zijn.' Voor een succesvolle bedrijfsopvolging moeten volgens Van Zwol vier zaken goed zijn geregeld: een goede opvolger met kennis en ervaring op operationeel vlak én gevoel voor ondernemerschap, senior heeft een nieuwe toekomst gevonden, het eigendom moet zonder ingebouwde conflicten zijn overgedragen en het bedrijf moet financieel gezond en opvolgingsklaar zijn.

BedrijfsautoRAI2012

DINSDAG 17 - ZATERDAG 21 APRIL



Het nationale platform voor duurzaam wegtransport



Marktleiders aanwezig tijdens 5-daagse beurs in Europacomplex

Koop nu kaarten met korting op bedrijfsautorai.nl

Toegang

- Toegang vanaf € 10,00
- NS-dagretour voor slechts € 7,50 per persoon
- Kinderen t/m 14 jaar gratis toegang

Kijk voor meer informatie en de voorwaarden

op bedrijfsautorai.nl

Nieuw

- BedrijfsautoRAI Congres met aansprekende partners
- BedrijfsautoRAI Buitenpark vol beleving
- Zaterdag 21 april Chauffeursdag

TVM
VERZEKERINGEN



www.bedrijfsautorai.nl

Vaders wil...

Duidelijk, maar zonder veel inspraak van de kinderen is de bedrijfsopvolging geregeld bij Kuiphuis Kraanverhuur in Oldenzaal, zoals te lezen valt in het boek 'Gespreid bedje of spijkerbed, over opvolgers in familiebedrijven' van Jacqueline van Zwol en Roberto Flören. Nadat vader Piet Bruijsten in 1985 het bedrijf had overgenomen van de familie Kuiphuis, maakte hij in 1998 op 50-jarige leeftijd met zijn fiscalist plannen voor hoe de bedrijfsopvolging eruit moest komen te zien. Hij verdeelde de aandelen over zijn drie zonen, waarvan er geheel volgens zijn wens te zijner tijd eentje het stokje van hem zou overnemen. Welke van de drie was toen nog niet bekend. De oudste zoon Bob Bruijsten was altijd te vinden geweest in het bedrijf en bekwaamde zich via zijn opleiding en een ander kraanverhuurbedrijf in het vak. In 2008 nam hij het bedrijf over. Senior deelde dit op een kerstavond mede aan de twee andere zonen. Hij vertelde hen toen ook hoe dat zou gebeuren en dat Bob hen zou uitkopen. Eén van de twee andere zonen vond het wel jammer, maar was tegelijk blij niet de verantwoording te hoeven dragen. Bob zegt namelijk: 'Ik heb door de overname van de aandelen nu twee rijke broers en zelf een enorme schuldenlast.' Bruijsten jr. is content met zijn vader van wie hij het vak heeft geleerd. Tegelijk waardeert hij het dat senior het leidinggeven heeft losgelaten en dat nu aan hem overlaat. Van Zwol over deze casus: 'Ondanks dat vader zijn zonen niet vooraf heeft gehoord over de door hem bedachte oplossingen, is het goed gelopen. Vaak gaat het hierdoor juist fout. Ga er dus niet klakkeloos vanuit dat 'vaders wil is wet' overal werkt. Integendeel!'



Natuurlijk proces

Heel gemakkelijk en natuurlijk is de bedrijfsopvolging verlopen bij Wesseling Transport in Sassenheim in 2001, aldus de opvolger en huidige directeur-eigenaar Marcel Wesseling. 'Het enige nadeel was dat ik met m'n 27 jaar erg jong was om een bedrijf met honderd medewerkers te runnen. Maar het is goed gegaan. Dat heeft natuurlijk alles te maken met het feit dat ik van jongs af aan heb meegelopen en mijn vader langzaam zijn taken aan mij heeft afgestaan. Ik weet zeker dat mijn vader wist dat ik er klaar voor was, want anders was hij er nooit uitgestapt.' Volgens Marcel heeft zijn vader de opvolging dan ook goed voorbereid. We hebben daarbij indertijd ook extern advies gehad van TLN. In eerste instantie hebben we toen besloten te gaan voor een extern iemand die als tussenpaus het bedrijf zou runnen, zodat ik me verder kon voorbereiden. Omdat we geen geschikte kandidaat vonden, is het stokje sneller dan verwacht overgegeven aan mij.' Naast Marcel werken ook zijn twee zussen in het bedrijf, zij het niet in de directie. 'Ze ambiëerden dat niet', zegt Marcel. Hij zegt veel van zijn vader te hebben geleerd. 'En nog steeds komt hij maandelijks even langs om zich bij te laten praten over de laatste ontwikkelingen in het bedrijf. Maar er zich mee bemoeien, doet hij niet.'

Bewuste keuze

Bij Maters Huissen staan ze aan de vooravond van een bedrijfsopvolging. Ben Maters, samen met broer Gert-Jan sinds de jaren '70 directeur-eigenaar van het gelijknamige transportbedrijf, realiseert zich dat de komende bedrijfsopvolging heel anders zal zijn dan toen hij en zijn broer het bedrijf overnamen van hun vader en oom. 'Wij hebben hier van kleins af aan rondgelopen en meegewerkt. Wij zijn er dan ook als vanzelfsprekend ingerold. Omdat het een klein bedrijf was met negen vrachtauto's deden we alle voorkomende werkzaamheden, zoals rijden, reparatie, administratie, inkoop en verkoop. Inmiddels is het bedrijf uitgegroeid tot een organisatie met 120 medewerkers en 100 vrachtauto's. Dat is wel even iets anders om in te springen.' Dat realiseren ook de kinderen zich; Naomi en Nando, dochter en zoon van Ben, en Tim, de zoon van Gert-Jan. 'Wij zijn dertigers en bewust bezig geweest met de vraag of we dit willen en hoe we dat willen. Een bewuste keuze dus', aldus Tim. Ben realiseert zich dat hij het lastig vindt taken af te stoten aan zijn opvolgers. 'We hebben geen tijdspad en dus zal dit een geleidelijk proces zijn.' De kinderen zijn blij dat hun vaders het bedrijf voorlopig blijven runnen. Naomi: 'Wij zijn er nog niet klaar voor.' Het is nog niet duidelijk hoe de opvolging eruit moet komen te zien. Ben: 'De kinderen verwerven later onze aandelen, maar of ze ook de leiding krijgen? Ze moeten immers wel de capaciteiten hebben. Wij zullen de uiteindelijke opvolging bepalen.' Sinds kort is de commissaris van het bedrijf bezig de opvolging voor te bereiden door alle bedrijfsprocessen onder de loep te nemen en te kijken naar een mogelijke werkverdeling. Ben: 'Ik denk dat de verdeling verkoop, inkoop en administratie goed zou kunnen werken. Wij zijn nu al bezig onze kinderen daarin op te leiden en dat zal in de toekomst alleen maar intensiever gaan gebeuren. Ik hoop op een goede dag net zoals mijn vader te kunnen zeggen: ze doen het anders, maar wel goed.'

