



# Themabijeenkomst familiebedrijven



# Het familiebedrijf overdragen of verkopen?

Familiebedrijven zijn een belangrijke motor van de Nederlandse economie. Van alle bedrijven in ons land komt een kleine 70% in aanmerking voor de kwalificatie 'familiebedrijf'. Samen zijn zij goed voor 54% van het BNP en bijna de helft van alle werkgelegenheid. Als familiebedrijven zo succesvol zijn waarom zou men dan überhaupt verkopen? Onder andere deze vraag stond centraal tijdens de themabijeenkomst over familiebedrijven die op 28 juni in het Van der Valk Hotel te Ridderkerk plaatsvond.

Ruim 90 ondernemers kwamen samen om het event bij te wonen dat samen met Arpentus, ING Bank, Van den Herik & Verhulst advocaten door Visser & Visser en Port of BUSINESS werd georganiseerd. Moderator Cees Vingerling en sidekick Ger Visser (Visser & Visser accountants) betrokken bovengenoemde organisaties om vanuit hun expertise aan te geven wat er komt kijken bij overdracht of verkoop van familiebedrijven. Ger Visser, regisseur van familiebedrijven vond drie bedrijven bereid het ruwe en rauwe verhaal te vertellen over hun bedrijfsoverdracht. "Als bedrijven aan de hand van de casussen de bijeenkomst verlaten met een tas met huiswerk en mij morgen bellen, ben ik tevreden," grapte Visser.

## Vader op zoon overdracht

Als eerste was het woord aan Robert Plaisier. "Ons 120 jaar bestaande bedrijf Plaisier Interieur (30 medewerkers) kende al een aantal overnames in de familie. Mijn broer en ik waren tussen de 25 en 30 jaar toen wij 11 jaar geleden het bedrijf overnamen van mijn vader. Mijn vader was toen eind 50 en hartpatiënt." Ger Visser: "Was er dan wel een vrije keuze om eventueel ook nee te kunnen zeggen?" Plaisier: "Die keuze was er zeker, al was de wens van mijn vader duidelijk. Ik stelde als voorwaarde dat mijn broer ook mee zou doen. Hij is

sterk in logistiek en financiën, ik meer in inkoop en creativiteit." Cees Vingerling vroeg hem vervolgens: "Waar ben je in het overdrachtsproces tegen aangelopen waarvan je denkt dat was eens maar nooit meer?" Robert Plaisier: "We deden dat allemaal zelf, dus zonder begeleiding. Het had veel voeten in de aarde en met begeleiding zou dat veel sneller zijn gegaan en waren we tot eenzelfde uitkomst gekomen. Mijn advies is houd je koers vast die je hebt ingezet bij de doorstart van het bedrijf na overname. Maar kies ook het juiste momentum bij overname, bij ons was dat de op handen zijnde hartoperatie van mijn vader. En doe af en toe eens een heisessie met elkaar."

## Overdracht broers en zussen op neven en nichten

De tweede bijdrage kwam van Sijbrand Smit. "Smit Mode is een begrip in de regio Drechtsteden en een familiebedrijf dat gerund wordt door 8 neven en nichten, dit is inmiddels de 5e generatie modetalenten. We hebben 18 filialen verdeeld onder 9 heren- en 9 dameszaken en een webshop. Er was sprake van een langlopende overdracht van broers en zussen aan neven en nichten die resulteerde in een start in 1993. Ook bij ons was er sprake van vrijwilligheid van keuze en uiteindelijk zijn 9 van de 18 neven en nichten in het bedrijf gestapt. Van enkele

was vooraf duidelijk dat ze wilden overnemen omdat ze al in één van de filialen werkzaam waren, anderen werkten daarbuiten maar wilden toch ook meedoen. Wij hebben toen een adviseur mee laten kijken in dat proces, maar als overnemende neven en nichten wel zelf de leiding genomen. Omdat het ook een emotioneel proces is, maakte ik met mijn zus functieprofielen waarop gesolliciteerd werd.”

Cees Vingerling: “Hebben jullie gedurende dat proces overwogen aan derden te verkopen omdat het te ingewikkeld of te emotioneel werd?” Sybrand Smit: “Nee, dat was niet aan de orde. Wel ontstond er bij sommigen een natuurlijk soort leiderschap omdat met zoveel ooms, tantes, neven en nichten de club wel erg groot was om met zijn allen aan het stuur te zitten. “Cees Vingerling stelde hem tot slot de vraag: “Hoe hou je alle kikkers in de kruiwagen?” Sybrand Smit: “We hebben regelmatig familiebijeenkomsten die lijken op een onofficiële aandeelhoudersvergadering. Weliswaar vormen mijn zus en ik de directie maar we bespreken daar altijd zaken als uitbreiding met een filiaal. Het is aan ons om met de juiste commerciële overwegingen het familiebeeraad te overtuigen van de goede gronden.”

### Overdracht aan derden

Het derde voorbeeld betrof een overdracht aan derden. Henk Woltman en zijn broer waren zoons van een aannemer in grond- en waterwerken. “Het bedrijf dat we in 1989 oprichtten legt zich toe op reparatie en revisie van machines voor deze sector. Onze klanten zijn fundingsbedrijven en in 1994 maakten we ons eerste prototype en vandaag de dag hebben we 18 modellen. Onder de naam Woltman Piling & Drilling Rigs hadden we 25 man in dienst en besteedden wij ook voor 30 personen werk uit aan derden. Met de overnemende partij werkten we al 25 jaar samen en we hadden ook een joint venture. Dat had een risico want zij keken in de keuken van onze business en een aap hoef je niet te leren klimmen. Verschil was dat wij genoeg namen met de markt in de Benelux terwijl zij verdergaande internationale ambities hadden. In ons gevoel waren we te groot voor Nederland maar te klein voor de wereld.”

Ger Visser vroeg de heren of het geen zeer deed dat de kinderen het bedrijf niet overnamen?” Henk Woltman: “Mijn broer heeft vier kinderen en wij drie, maar allen hele verschillende types. Daarnaast hadden wij bij de groei van het bedrijf behoorlijk wat schuld opgebouwd en wil je in een verdere groei je kinderen dat wel aandoen, ook nog met de grote risico's van claims vandaag de dag?” Cees Vingerling: “Hoe heb je dat proces van overdracht doorlopen?” Henk Woltman: “We hebben er een extern adviseur bij betrokken -Ger Visser- en ook mijn vader was er bij betrokken. Hij had geen aandelen

in de BV die wij hadden opgericht ook al had hij zaken destijds wel aan ons overgedragen. Er was ook nog sprake van een paar zussen. We hebben al die zaken uiteindelijk bij verkoop wel recht getrokken.” Ger Visser: “Maar hoe is het nu na de overname? Als broers werken jullie nog in het bedrijf en een andere aandeelhouder vraagt maandelijks hoe zit het met de cijfers?” Henk Woltman grapt: “Ja dat is wel even wennen, onze vrouwen zeggen weleens dat we er nu meer ellende van hebben als toen het van ons zelf was. Het is een mooi bedrijf maar het valt ons tegen dat de kennis van het familiebedrijf verloren gaat en sommige krachten weggelopen zijn naar een ander bedrijf. We worden nu geregeerd door boekhouders.”

### Bevindingen van professional Stefan F. Jansen

Stefan F. Jansen deed 14 jaar onderzoek vanuit Neijenrode samen met hoogleraar Professor Roberto Flören naar familiebedrijven en bedrijfsoverdrachten. Hij beluisterde de drie overdrachten en zei daarover: “Bedrijfsopvolging kent hele generieke dingen, het enige wat het uniek maakt zijn de mensen zelf. Zij reageren op hun manier, hebben hun eigen normen en waarden. Het is belangrijk om bij bedrijfsoverdrachten je als adviseur daarin te verdiepen en goed te luisteren. Je snapt dan de desbetreffende mores op grond waarvan zij hun besluiten nemen. Bij familiebedrijven staat continuïteit voorop, onmiddellijk gevolgd door harmonie binnen de familie. Dat kan heel lang goed gaan, maar soms kom je ook op gespannen voet met elkaar te staan. Je kunt dat faciliteren als je het dak repareert als de zon schijnt. Je stelt dan een familieprotocol op dat begint met de normen en waarden van het bedrijf. Maar het protocol regelt ook wat men doet wanneer een komend familielid wil solliciteren naar een managementfunctie in de onderneming. De sollicitatiebrief valt op het bureau van het hoofd HR. Voor deze functionaris is het zowat politieke zelfmoord als hij of zij zegt dat de sollicitant gelet



op zijn CV niet geschikt is voor de functie. Leg die beslissing neer bij een Raad van Commissarissen of een Raad van Toezicht die onafhankelijk is maar wel deskundig. Zij kunnen beoordelen of men kan opvolgen in bestuur of in eigendom.”

Jansen vervolgt: ”Een ander aspect is innovatie. We zien dat familiebedrijven gemiddeld beter uit de crisis zijn gekomen. Dat komt vaak omdat zij uit eigen vermogen zijn gefinancierd. Een bankier wordt dan vaak gezien als een pottenkijker die veel zekerheden wil hebben. Toch is het goed om adviseurs te hebben die de kritische vragen kunnen stellen, want het kan zijn dat het geld op is voordat de crisis over is. Dan is het vaak te laat om bij de bank aan te kloppen want verliezen financieren doet niemand graag, tenzij je beursgenoteerd bent maar dan gelden andere wetten.

#### Cliché over familiebedrijven

Jansen wil ook een veel gehoord cliché meegeven: “De eerste generatie bouwt alles op, de tweede generatie breidt het bedrijf uit en de derde generatie helpt het naar de gallemiezen. Familiebedrijven Plaisier en Smit zijn er in geslaagd voorbij de derde generatie te komen.” Als laatste kregen de drie bedrijven nog een aantal aandachtspunten mee van Jansen: “Voor Plaisier was het belangrijk een hobby te vinden voor senior. Smit zou moeten zorgen voor een interne markt voor aandeelhouders. Voor Woltman gold dat de exit van de broers beter vooraf geregeld moest zijn, dus voor overname. Als dat niet gebeurt is dienen zij mentaal afscheid te nemen, de nieuwe eigenaar doet zaken gewoon anders.” Als uitsmijter gaf Jansen mee alles vooraf te regelen voor het geval van echtscheiding. Tijdens het huwelijk zegt men ‘schat ik hou van je’ bij de scheiding ‘schat ik hou alles van je’.

#### Paneldiscussie

In de aansluitende paneldiscussie werden er door partners die het evenement mogelijk maakten nog een aantal goede observaties gedaan en adviezen gegeven. Arpentus is een bedrijf dat ondernemingen begeleidt bij de koop en verkoop van bedrijven en maakt deel uit van Visser & Visser. Jurgen Boer onderstreepte nog eens dat een bedrijf overdoen niet iets is dat je zo maar even doet. “Een bedrijf is veel meer dan wat activa en een aantal mensen.” Van den Herik & Verhulst is een advocatenkantoor op de Kop van Zuid dat zich bezighoudt met arbeidsrecht, faillissementsrecht en ondernemingsrecht. Evert Leemhuis is als advocaat namens het kantoor betrokken bij het structureren van familiebedrijven. Leemhuis: “Er dient tijdig nagedacht te worden binnen familiebedrijven over verschillende opties bij verkoop en men dient daar tijdig op voor te sorteren. Als een familiebedrijf bestaat uit verschillende BV’s wil je die dan los verkopen of er een holding tussen zetten om die tak van een bedrijf verkoop klaar te maken?” Evert de Gijssel van ING is verantwoordelijk voor financiering van bedrijfs-overnames. “Ik zie dat het vaak belangrijk is te zien hoe een overdracht zich afspeelt in de hoofden van mensen, hoe breed is het gedragen en hoe goed is het doordacht. Er moet een rijpingsproces hebben plaatsgevonden. Ook helpt het als er enige realiteitszin bestaat over het verkoopbedrag.”

Moderator Cees Vingerling stelde daarna het onderwerp waardebeoordeling aan de orde. Jurgen Boer (Arpentus): “Allereerst moeten we onderscheid maken tussen waardebeoordeling en prijs. Waardebeoordelen doe je op grond van cijfers, structuren en marktomstandigheden. De prijs is iets dat tot stand komt door onderhandeling. Daar zie je ook een verschil tussen familiebedrijven en niet familie-





bedrijven, er wordt steviger onderhandeld. De waarde-bepaling voor een koper en verkoper verschillen eveneens. Ook de professionele valuators zullen een andere uitkomst hebben al gaan ze uit van zelfde onderliggende cijfers. Toch wordt het gebruikt als objectieve bepaling van waarde.” Evert van Gijssel (ING): “De harde historische cijfers spelen een rol maar toch blijft het ook vaak een kwestie van ‘wat de gek er voor geeft’. De financierbaarheid wordt bepaald door een mix van de cijfers maar ook de plannen en prognoses voor de over te nemen onderneming. Tot 2008 was er veel concurrentie tussen banken, de klanten vroegen het geld en wij gaven het. Tegenwoordig is er een betere balans gevonden tussen koper, verkoper en financier. De ervaring leert dat het voor een onderneming niet goed is als het aan het bancaire infuus aangesloten blijft. Evert Leemhuis (Van den Herik & Verhulst) legt uit het belang van een familiestatuuat. “Concreet, in een familiestatuuat kun je de softe kanten vastleggen zoals hoe ga je met elkaar om. Als aandelen versplinteren wordt de betrokkenheid

immers vaak kleiner. De harde kanten zijn de dividend-uitkeringen aan bijvoorbeeld de oprichters. Is al het resultaat bij een verkoopklaar bedrijf voor de kinderen of houdt men rekening met de opstartkosten van de oprichters en delen zij ook nog mee. Je kunt dit allemaal benoemen in het statuut en zelfs sanctioneren indien nodig.”

De deelnemers aan het panel zijn van mening dat er meer te zeggen is over dit onderwerp dan dat er nu tijd voor is, maar houden zich allen aanbevolen om in een persoonlijk gesprek de specifieke situaties in een familiebedrijf uit te diepen.

“Bedrijfsopvolging kent hele generieke dingen, het enige wat het uniek maakt zijn de mensen zelf.”

 VISSER&VISSER

Van den Herik  
& Verhulst  
ADVOCATEN

ING 

CT-AV  
Dé audiovisuele inrichters



VAN DER VALK  
HOTEL RIDDERKERK

