

Opvolging en overdracht

Opvolging en Overdracht

Een ander paradigma bij bedrijfsopvolging

Cees Buys

2^e druk

©2009, Cees Buys. Nieuw-Loosdrechtsedijk 88, 1231LA Nieuw Loosdrecht

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur / uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 17 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reprorechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

NUR 801. 805

ISBN 9789463425506

Fotografie:

Marloes T.H. Buys, Den Haag (foto voorzijde)

Rob van der Hout, Purmerend (foto auteur)

Grafische verzorging: Koninklijke Van Gorcum, Assen en Cees Buys.

INDEX

Voorwoord

Inleiding

H1 Bedrijfsopvolging

De huidige generatie ondernemers gaat stoppen

- a. De huidige context
- b. Mijn bedrijf is mijn baby
- c. De rol van de eigenaar-directeur
- d. Wanneer wil je met pensioen?
- e. De gevestigde orde en de jongeren
- f. De waardebeoordeling
- g. Het emotionele faillissement
- h. Twee keuzes als opvolging niet lukt
- i. Feiten en onderzoeksresultaten over opvolging

H2 Het nieuwe paradigma bij bedrijfsopvolging

Opvolging, overname en overdracht

- a. Een nieuw denkkader
- b. Wanneer starten met bedrijfsopvolging?
- c. Waarderingsmethoden
- d. Focus op de emotie én op de ratio
- e. Match tussen oud en nieuw ondernemerschap
- f. De vierde keuze
- g. Nieuw denken bij de financiering van een bedrijfsoverdracht
- h. Van leerling via gezelschap naar meester
- i. De logica van de koude grond weer terug
- j. De jongeren doen het altijd anders

H3 Emotiemanagement

Loslaten van het eigen bedrijf is emotioneel zwaar

- a. Kun je emoties managen?
- b. Hoeveel en welke emoties kun je zelf managen?
- c. De bewuste keuze
- d. Loslaten
- e. Is er leven na het bedrijf?

H4 Bedrijfsconcepten bezien vanuit andere denkpatronen

- a. Beschrijving BedrijvenLease®-concept
- b. Beschrijving diverse bedrijfsconcepten.

Bijlagen (Bronvermeldingen en relevante onderzoeken en publicaties)

Epiloog

Dankwoord.

NB: Lees alstublieft in dit boek waar 'zij' staat ook 'hij' en omgekeerd.

Voorwoord

Er is geen opvolgingsgolf in Nederland en die komt er ook niet! Is een boek over opvolging en overdracht dan niet overdreven? Zeker niet. Nederland wordt namelijk niet bedreigd door een eenmalige golf, maar zal rekening moeten houden met een continue stroom aan bedrijfsoverdrachten. In plaats van een eenmalige piek, is er sprake van een opvolgingshoogvlakte. Het aantal bedrijfsoverdrachten zal dan ook niet snel meer afnemen.

Bedrijfsoverdracht is van alle tijden. Het oudste familiebedrijf ter wereld is al toe aan de 43^{ste} generatie en ook in Nederland stamt het oudste familiebedrijf al uit 1545. Toch is er pas de laatste jaren meer aandacht voor de bedrijfsoverdracht. De planning van de bedrijfsoverdracht wordt gehinderd door een opvolgingsparadox. Deze paradox luidt als volgt: Ondanks het belang voor zowel het bedrijf als voor de ondernemer en zijn bedrijfsfamilie van een zorgvuldig gepland opvolgingsproces, is slechts bij een beperkte hoeveelheid bedrijven deze opvolging geregeld. Er zijn dan ook meerdere redenen, dat het wenselijk is dat er meer en meer aandacht voor bedrijfsoverdracht komt.

Allereerst wordt de complexiteit van de bedrijfsoverdracht vaak onderschat door de ondernemer. Uit onderzoek blijkt dat Nederlandse ondernemers vooraf verwachten dat de overdracht gemiddeld 1,5 jaar zal duren. Achteraf blijkt dat het gehele proces veelal zes tot zeven jaar kost. Niet alleen om aan fiscale termijnen te voldoen, maar veelal om als ondernemer en als bedrijfsfamilie emotioneel ‘klaar’ te zijn voor de daadwerkelijke overdracht. Bijkomend probleem is dat de begeleiding- en advieskosten ook nog eens met een factor vier worden onderschat.

Voorts beseffen veel ondernemers heus wel dat zij eens aan het eind van hun werkbare bestaan komen, maar doen zij er alles aan om dit besef te onderdrukken. Er zijn vele emotionele barrières die een ondernemer en zijn bedrijfsfamilie moeten overwinnen, voordat zij hun opvolging willen plannen. Nadenken over de eigen misbaarheid of, nog erger, aan de dood, zijn geen overwegingen waar een gemiddeld ondernemer graag bij stil staat. Terwijl het plannen van de bedrijfsoverdracht juist inhoudt, dat er nagedacht wordt over de continuïteit zonder de directe betrokkenheid van deze ondernemer.

Hierbij komt nog dat opvolging door de oudste zoon niet meer zo vanzelfsprekend is. Kinderen zijn beter opgeleid, krijgen meer vrijheidsgraden en krijgen zodoende verschillende keuzes bij de invulling van hun toekomstige carrière. Ook alternatieve vormen van opvolging, te weten overdracht aan externen en samengaan met derden dienen overwogen te worden.

Wat opvalt bij overdracht en overname is dat er maar weinig markten zijn die zo ondoorzichtig zijn als de markt voor aan- en verkoop van bedrijven. Er is weinig inzicht in welke bedrijven precies te koop staan, terwijl het vaak ook onduidelijk is welke kopers er in de markt zijn. Overdragers zijn bang dat niemand het ‘noodzakelijke’ bedrag kan betalen, terwijl potentiële kopers worstelen met de vele problemen die horen bij het ondernemerschap. Een belangrijke barrière bij aankoop van een bedrijf is de financiering van het overnamebedrag. De in dit boek beschreven optie van Bedrijvenlease biedt een alternatieve mogelijkheid voor de financiering van de bedrijfsoverdracht.

Dit boek geeft verder een overzicht van de emotionele en technische overwegingen die een rol spelen bij opvolging, overname en overdracht. Waarmee het een welkome aanvulling vormt in de bestaande literatuur over bedrijfsoverdracht.

Prof. dr. Roberto H. Flören
 Hoogleraar Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht
 Center for Entrepreneurship, Nyenrode Business Universiteit

Inleiding

In dit boek beschrijf ik vanuit mijn ervaring, passie en creativiteit een drietal entiteiten die in eerste opzicht weinig met elkaar gemeen lijken te hebben. U zult al lezende ontdekken dat er wel degelijk een zekere samenhang is. Ik probeer dit in dit boek te verweven tot een geheel.

Het doel is te komen tot een breed bewustzijn over het majeure maatschappelijke, economische, sociale en emotionele probleem van stagnerende bedrijfsopvolging. Onverbreekelijk daaraan verbonden het niet kunnen overdragen van bestaande MKB-bedrijven aan een nieuwe generatie ondernemers.

Ik wil daarbij mijn ervaringen delen met u zodat hopelijk een nieuwe stroming ontstaat die dit geschetste probleem kan loswrikken met gezonde MKB-bedrijven die weer toekomst hebben. Delen is vermenigvuldigen, is hier het vigerende motto.

De kredietcrisis heeft iets met mij gedaan. Hetzelfde geldt ongetwijfeld ook voor velen in Nederland. Door de kredietcrisis zijn veel wantoestanden aan het licht gekomen in organisaties. Het hier gestelde geldt breed in onze maatschappij en specifiek ook voor de diverse financiële instellingen, die inmiddels hun kredietvoorwaarden dermate scherp hebben gesteld dat financiering van bedrijfsopvolging via de bancaire weg nu zeer lastig is geworden en nauwelijks nog soelaas biedt. Dit bewustzijn heeft in algemene zin geleid tot een toegenomen kritische houding ten opzichte van de bedrijfsvoering en het toezicht daarop.

Om u als lezer niet onnodig in verwarring te brengen bij het lezen van dit boek, benoem ik de drie entiteiten en geef daarbij een korte beschrijving .

1. **Bedrijfsopvolging en -Overdracht: een uitdaging om te balanceren op de evenwichtsbalk van ratio én emotie.** Toepasbaar voor die DGA's die ideeën ontwikkelen of ontwikkeld hebben inzake hun opvolging. Het geeft een beeld van de af te leggen weg met al haar emotionele en rationele obstakels en uitdagingen. Tevens geef ik hierin ook een behandeling van het perspectief van de overnemende partij;
2. De vigerende paradigma's in bedrijf en maatschappij zijn **aanbeland aan het einde van de vierde levenscyclus: wat nu?** Hierbij volgt een verhandeling over omgaan met transities op individueel, bedrijfs- en maatschappelijk vlak. Ik ben kritisch over tunnelvisie, over het verder uitmelken van gepasseerde paradigma's en geef ook kritiek op het handelen van bankiers en toezichthouders. Daarnaast geef ik voorbeelden van ontluikende nieuwe praktijken en daarbij van partijen die wél kunnen schakelen van oud naar nieuw;
3. Eén oplossingsrichting om dit opvolging- en overdrachtprobleem structureel te kunnen aanpakken is het **BedrijvenLease®-concept**. Dit is in Hoofdstuk 4 beschreven.

Met deze inleiding wil ik mijn focus in dit boek aangeven.

Het is mijn doel dat het lezen van dit boek zal leiden tot gerichte acties waarbij ik dan pleit voor nieuwe waardecombinaties.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Cees Buys.

Cconceptontwikkelaar, nieuw denker en initiator van o.a. het Picaflores-concept (www.picaflores.org).

Hoofdstuk 1

Bedrijfsopvolging

De huidige generatie ondernemers gaat stoppen

Bedrijfsopvolging: *De huidige generatie ondernemers gaat stoppen*

a. De huidige context

Aan het einde van de vorige eeuw sprak ik iemand die me wees op het feit dat op dat moment circa 16.000 ondernemers kampten met hun opvolging. Hij meldde me dit met een zorgelijke blik in zijn ogen. De ernst van deze situatie drong toen niet direct tot me door. Ik had wel een idee van wat er aan de hand was omdat ik het probleem van bedrijfsopvolging ook van redelijk dichtbij had meegemaakt. Die vele hardwerkende mensen, die decennia lang hun bedrijf hadden opgebouwd, zagen zich gesteld voor een groot persoonlijk probleem: “aan wie doe ik op een verantwoorde wijze mijn bedrijf over?”

Ik noem het bewust het probleem van bedrijfsopvolging omdat ik het indertijd heb ervaren als een groot probleem voor de man die zijn bedrijf wilde verkopen maar daar toen niet succesvol in bleek te zijn. Ik zal die situatie in het kort schetsen en daarmee zet ik direct een voorbeeld neer. Opvolging en overdracht blijkt in de praktijk altijd een individuele situatie te zijn, die ook altijd een maatwerkoplossing vereist. Ieder bedrijf is anders en ook iedere eigenaar is uniek.

Indertijd was ik bij dit bedrijf betrokken bij het opzetten van een beleidsplan in het kader van een strategische heroverweging.

Het betrof een productiebedrijf dat van vader op zoon is overgedragen. De huidige tweede generatie van directeur en grootaandeelhouder (DGA in het vervolg) had toen inmiddels de leeftijd van 63 jaar bereikt. Hij had op 34 jarige leeftijd het bedrijf van zijn vader overgenomen. Na bijna dertig jaar borrelde bij hem en zijn echtgenote (die ook altijd in de zaak had meegewerkt) de gedachte op om van een welverdiende pensioentijd te gaan genieten. Altijd hard gewerkt en relatief weinig verdiend maar wel altijd goed geleefd. De zaak was de kurk waarop zij jarenlang hadden gedreven. Het was een levenlange aaneenschakeling van steeds weer herinvesteren om nog betere producten te leveren en zo de concurrent voor te blijven. Het was een gezond bedrijf en het had inmiddels een uitstekende reputatie opgebouwd in de markt. Het productengamma was, mede doordat er op de juiste momenten was geïnnoveerd, in trek bij de afnemers. Het bedrijf had overduidelijk bestaansrecht.

De medewerkers hadden respect voor de producten én voor de ondernemer en zijn echtgenote. Ze werden betiteld als zakelijk verstandig, met een sociaal oog, integer en rechtvaardig. Deze waarden bleken een prima uitgangspunt te zijn voor succes.

Toen zij met de gedachte van opvolging speelden, werd ik, als vriend van de familie gevraagd eens met hen te komen sparren. Ze vertelden me dat ze deze opvolgingswens nog met niemand anders hadden besproken. Omdat ze mij vertrouwden, wilden ze deze kwestie graag eens met mij delen. Ik stemde ermee in. Het was voor mij nieuwe materie maar de situatie biologeerde me.

Er was één zoon die een studie had gekozen die een geheel andere keuze impliceerde dan het overnemen van de zaak van zijn vader. Ze hadden de zoon daarom ook nog niet gepolst. Ze hebben klaarblijkelijk wel aangevoeld dat die vraag niet het gewenste antwoord zou opleveren. Het liefst wilden zij hun bedrijf aan hun zoon overdragen zodat het bedrijf ook binnen de familie kon blijven.

Dit was voor mij duidelijk het prille begin op het pad van bedrijfsopvolging.

Ik heb een avond intensief met ze gesproken. Een optie om het bedrijf over te dragen aan geheel iemand anders bleek een veel diepere emotionele lading te hebben dan ik bij deze ondernemers had verwacht en gedacht. Die avond heb ik met hen de verschillende aspecten van opvolging en overdracht besproken en ook een aantal andere opties met hen verkend. Ik wilde het speelveld vaststellen en zien tot hoe ver zij zouden willen en kunnen gaan. Ik heb hen in ieder geval geadviseerd deze situatie toch met hun zoon te bespreken. Zouden ze dit niet doen, dan zouden ze hem iets onthouden waar achteraf verwijt of anderszins over zou kunnen ontstaan.

Toen de zoon door zijn ouders werd geconfronteerd met hun wens het bedrijf aan hem te willen overdragen, was zijn reactie zeer resoluut. De zoon wilde dat pertinent niet. “Dat rotbedrijf heeft mijn jeugd verpest”, was zijn eerste reactie. Dit was een koude douche voor beiden die zich ook meteen als ouder gediskwalificeerd voelden. Achteraf bezien was dit het moment waar dit ondernemersechtpaar emotioneel schipbreuk begon te lijden. Wat nu, was de vraag, en er volgde een tweede gesprek, waaraan ik ook heb deelgenomen. Het was een open gesprek waarin zaken, eigenlijk pas voor het eerst in jaren, open werden uitgesproken. Ambities, passies en andere emotionele waarden werden met elkaar gedeeld.

Ze bleken hun zoon, achteraf bezien, niet goed te kennen maar ook zichzelf niet echt goed. Ze zeiden altijd in de veronderstelling geleefd te hebben dat ze het beste hadden gedaan. Echt communiceren met elkaar over andere wezenlijke zaken dan het bedrijf, was er echter nooit van gekomen. De verantwoordelijkheid voor het bedrijf, de medewerkers, de tevredenheid van de klanten, de Belastingdienst en alle andere, zakelijk relevante, belanghebbenden prevaleerden decennialang en dat is ten koste van het gezin gegaan. Ze waren door het bedrijf geleefd en hadden daardoor in de privésfeer emotioneel weinig evenwicht in hun bestaan opgebouwd. Ze leefden in een soort roes, die was gestart toen zijn vader ooit meldde dat zij als jong echtpaar de zaak moesten overnemen. Hun gevoel van verantwoordelijkheid, geprikkeld uit respect voor wat pa had opgebouwd in combinatie met een stuk onzekerheid, heeft hen op de toppen van hun tenen gezet. Altijd presteren. Dit bedrijf werd de rode draad door hun leven heen en heeft het vrijwel altijd beheerst.

Voor pa was het indertijd volkomen evident. Het jonge stel had dan meteen een inkomen en een goede toekomst. Het was in die tijd volstrekt logisch dat het bedrijf door de oudste zoon werd overgenomen. ‘Nee’ zeggen tegen pa was dan ook helemaal geen optie. Het kwam niet eens in je op om je vader bij zo’n vraag af te wijzen en eigenlijk was je wel vereerd met zo’n vliegende start. Je was als kind al met dat bedrijf vertrouwd geraakt. Toen pa in die tijd wat ziekelijk begon te worden, ging de overdracht heel snel. De fiscale consequenties werden via de accountant in kaart gebracht en betaald en daar werd vervolgens nooit meer over gerept.

Als jong stel dacht je helemaal niet na over wat je talenten waren en welke drijfveren je had: wat werkelijk bij je paste, waarvan je hart sneller ging kloppen en je ogen gingen glimmen. Die passie die de vrijevochten artiesten uit die tijd wel hadden in een ogenschijnlijk chaotisch leven. Die “artiesten” hadden zichzelf al vroeg de vraag gesteld wat nu echt bij hen paste. Zij hebben gekozen voor hun talenten, daar waar hun passie zat. Dit was een type mens die dicht bij zichzelf bleef, authentiek was en leefde en ook wenste te leven vanuit die passie.

Het was dan ook voor het ondernemersechtpaar een enorme teleurstelling dat het voor de eigen zoon helemaal niet vanzelfsprekend was om het bedrijf over te nemen, al wisten ze het onbewust al wel door de studiekeuze van hun zoon.

Ze kregen allengs het gevoel dat ze met dat bedrijf zouden blijven zitten. Het bedrijf dat van vader op zoon was overgegaan, zou nu, noodgedwongen, aan een derde vervallen omdat de zoon het niet wilde overnemen. Zo werden ze emotioneel wat opgerekt en rolden noodgedwongen door naar volgende overnamekandidaten: zou dan wellicht één van de voormannen in het bedrijf de zaak niet over willen nemen?

In het wekelijkse werkoverleg met één van de voormannen werd de optie van overdracht geopperd. Zijn impulsieve reactie was negatief. Er bleek sprake van een enorme schok bij deze voorman. Wat tot vóór dit gesprek zo veilig voelde, werd met die vraag voor hem ineens een berg van onzekerheden. Hoe moest het nu verder? Hij wist wel dat de ‘baas’ wat ouder werd maar niemand had erop gerekend dat zij nu al uit het bedrijf wilden stappen. Hoe zouden zijn collega’s op hem reageren als hij de ‘baas’ zou worden, zou hij wel geaccepteerd worden en hoe zat het met zijn ondernemerschap? Hoe moest hij dit allemaal financieren en wat zou zijn vrouw ervan vinden? De twijfel won het uiteindelijk van de eer en zijn ambitie: hij wilde niet. Om dit gesprek niet een geheim te laten worden op de schouders van deze ene voorman, is op enig moment niet lang na dit gesprek de optie van een zogenaamde ‘management buy-out’ voorgesteld.

De leidinggevenden hebben het zowel individueel als in een combinatie goed overwogen maar het gebrek aan financiële middelen bij hen, en erger nog, het gebrek aan ondernemerschap en durf, waren hier de spelbrekers. Je hebt ondernemers en werknemers en de scheidslijn werd hier pijnlijk zichtbaar. Deze weg bleek doodlopend te zijn.

Dit ondernemersechtpaar ‘rolde’ ongemerkt door naar volgende opties en daar werden ze zelf ook steeds onrustiger van: dan maar de markt op, was de volgende optie.

Deze gedachte werd al snel overschaduwd door de angst voor de reacties vanuit diezelfde markt. De concurrenten zouden zeker direct gebruik van de situatie maken als ze zouden vernemen dat ze ermee wilden stoppen. Ze zouden de vaste klanten gaan benaderen en hoe zouden de (vaste) klanten gaan reageren als ze zouden horen dat het bedrijf verkocht zou gaan worden. Moeten we dan nu zelf deze vaste afnemers gaan informeren. Er speelde veel vragen door het hoofd van dit ondernemersechtpaar. Ze wilden wel verkopen maar dan zou het proces wel volstrekt anoniem moeten gebeuren. Niemand mocht het weten.

Dit is echter geen reële situatie. De wereld waarin je in het MKB onderneemt, is in de regel een heel kleine wereld. Het is een wereld waar iedereen elkaar kent en waar je bijna geen geheim kunt bewaren. Al zou je tegen niemand iets zeggen dan zouden ze het toch wel ‘ruiken’. Het initiële speelveld werd met al deze gedachteontwikkelingen behoorlijk opgerekt.

Goed dan, maar dan wel met zo weinig mogelijk risico’s graag.

De gang naar de accountant werd gemaakt om te bezien wat een reële verkoopprijs was. Enkele weken later kwam hun accountant met een eerste prijsrange op de proppen. Véeel te laag, vond het echtpaar, onacceptabel!

Een jaar na de eerste sparring-avond was de waarde, en daarmee de verkoopprijs uiteindelijk bepaald. Dit ondernemersechtpaar zat inmiddels al met een aantal desillusies en het aantal vragen bij hen bleef groeien. Hoe moest het nu verder: zullen we dan maar

gewoon doorgaan? Het werk is toch best wel leuk en het dagelijkse ritme zouden we gaan missen. Wat als we het nu eens wat rustiger aan zouden doen en een bedrijfsleider gaan aanstellen? Het werk is toch ook best leuk en als we nu zouden stoppen, wat blijft er voor ons dan aan dagelijkse werkzaamheden over? Een eindeloze discussie ontstond en het ene hersenspinsel na het andere passeerde de revue.

Via het informele circuit waren er in het tweede jaar na onze eerste sparringavond, een drietal geïnteresseerde marktpartijen die zich aandienen. Deze boden tussen een derde tot iets meer dan de helft van de door hun accountant gecalculeerde waarde. Dit ondernemers echtpaar werd hier steeds minder blij van.

Op zijn vijftenzestigste verjaardag heerste er een bedrukte sfeer. Nu zou de AOW worden uitbetaald maar ze hadden nog steeds het bedrijf niet verkocht. In het derde jaar zijn er nog twee geïnteresseerde overnamekandidaten geweest maar die hebben niet eens een bod uitgebracht. Dan maar naar de bedrijvenmakelaar. Het moest en zou nu van de hand. De emotionele druk werd steeds hoger en er werd ruzie gemaakt met de accountant over de waardebeoordeling en of het niet beter was geweest het eerdere bod te accepteren. Ook de medewerkers kregen al snel de signalen van onrust bij de familie en leefden lange tijd tussen hoop en vrees. Zouden we er dan niet toch maar op ingaan of moeten we passief blijven? Het leverde allemaal niets op.

Uiteindelijk heeft hun grootste concurrent het bedrijf overgenomen voor iets minder dan de helft van de initieel vastgestelde bedrijfswaarde. De continuïteit van het bedrijf was geborgd maar ze hadden zichzelf een pak ellende bespaard als ze eerder hadden geweten welke zaken speelden bij een bedrijfsoverdracht en een daarbij horende overname. Het bedrijf was namelijk wel zijn prijs waard en de grootste concurrent die ooit als eerste kwam informeren of het bedrijf te koop was, werd zonder pardon de deur gewezen. “Wat denkt hij wel”, was de eerste reactie van de verkopende DGA. Die concurrent had graag de vraagprijs als basis gebruikt voor onderhandeling. De relatie met de zoon is genormaliseerd. Hij is geëmigreerd en komt jaarlijks nog gemiddeld twee keer op bezoek bij zijn ouders. De ondernemer is een jaar na de verkoop van zijn bedrijf overleden en de weduwe woont nog in de woning die ze samen hadden.

Ik schets hier een waargebeurde situatie. Iedere gang richting de bedrijfsoverdracht heeft zijn eigen specifieke kenmerken en is complex te noemen. Eén ding hebben de meeste ondernemers met elkaar gemeen. Ze rekenen zich veelal rijk met hun ondergeschikt aan het ondernemingsbelang van mijn ouders heb gevoeld. Ik heb die situatie geanalyseerd maar het gevoel dat ik er toen niet zo toe deed, neem ik er niet mee weg.

In ons ondernemersgezin werden persoonlijke moeilijkheden niet besproken, ze waren taboe. Deze luchtbel spatte uit elkaar toen mijn ouders hun pensioenvoorziening hadden afgekocht om een faillissement af te wenden. Alle leveranciers waren betaald. Dat was een erekwestie. Want daar ging het om: de buitenkant. En ook toen nog werd er niet gesproken over de gevoelens, over falen, over verdriet. Tenzij met zelfbeklag. Ik hoopte dat anders te doen.

Ondernemers zien hun bedrijf vaak als hun baby. Niets nieuws. De zorg en levensenergie die ondernemers investeren, geeft hun bedrijven de status van kinderen. Zoals iedere relatie, kan die gezond, maar ook disfunctioneel verlopen. Een emotioneel gezonde ondernemer ziet zijn eigen zaak snel als een baby, maar enkel *in de opstartfase*. Gaandeweg wordt het een kind dat steeds meer zelf kan en uiteindelijk is het bedrijf ‘volwassen’. In die autonome fase trekt de ondernemer zich op dat moment terug in een

Zo gezin, zo zaak!

Pijn, of die nu fysiek is of emotioneel, kan snel vanzelfsprekend lijken. Dat heb ik de laatste jaren als ondernemerszoon ontdekt. Ik ben nu 46 jaar, getrouwd, vader van drie dochters, zelfstandig ondernemer, interim manager en vliegtuigbouwer. Maatschappelijk ben ik prima geslaagd. Niets te klagen, zou je denken. Toch heeft de zaak van mijn ouders grote gevolgen voor mij persoonlijk gehad. En nog steeds, terwijl het bedrijf al 20 jaar niet meer bestaat.

Terwijl ik voor dit artikel probeer mijn eigen ervaringen op papier te krijgen, voel ik mij direct disloyaal aan mijn ouders. Ik blokkeer. Waarom? Zij hebben mij het leven geschonken, ik ben gevoed, gekleed en grootgebracht met de winst van die bedrijven. Ik ben ze er zeer dankbaar voor. Maar als ik door de laag van dankbaarheid en dankbaar moeten zijn, heen ben, voel ik verdriet en onrecht door het gebrek aan aandacht. Ik kwam op de tweede plaats, ná de zaak. Als de kinderen in dit gezin moesten wij altijd rekening houden met de zaak en de klanten. Dat heeft mij gemaakt tot iemand die terugkijkt en zich realiseert dat ik me als kind Wat betekende dat voor mij als ondernemerszoon? In de ontwikkeling van een gezonde vader-zoon relatie draagt de vader in de loop der tijd, bewust of onbewust, het stokje over aan de zoon. Hij doet dan een stap terug, betreft zijn grootouderlijke positie in de groep van de oudere mannen en ziet zijn zoon met trots de hiërarchische top in de levensordening innemen. De zoon krijgt daarmee de ruimte, de steun, de instemming en toestemming zich verder te ontwikkelen. Helaas heb ik die gift niet mogen ontvangen, ervan overtuigd dat het geen kwaadwillendheid was. Hij was gewoon bezet en ik moest mijn domein zelf verkennen, zelf van tweede in rang komen naar eerste in rang. Zonder die ouderlijke begeleiding gebeurt die positieverschuiving niet spontaan. Het innemen van die hogere positie voelde als disloyaal (hoewel ik wéét dat het niet zo is) op drie niveaus: 1. tegenover mijn vader, mijn ouders, 2. tegenover het gezinsbelang en het kostwinnende bedrijf, en 3. tegenover de hele naoorlogse cultuur en generatie die zo hard werkte om ons een beter leven te geven.

Mijn geschiedenis is illustratief voor de gevolgen van een emotioneel verwaarloosd gezin. De functie van emoties en affecten wordt vaak verwaarloosd maar is cruciaal voor iedere bij de onderneming betrokkene. Het vormt de 'taal' van de sociale samenhang waarin iedereen zijn plek en binding heeft, verbondenheid voelt en de ruimte krijgt zich te ontwikkelen. Bij verkoop of overdracht van een onderneming speelt die gezinsdynamiek een centrale rol. In kleine bedrijven zijn de sociaal-emotionele aspecten als de aanwezige persoonlijkheidsstructuren en de gezins- en relatiedynamieken de basis waarop het bedrijf zich heeft ontwikkeld. Iedere ondernemer die wil verkopen, zal daarom eerst zelf en zonder taboe ook sociaal-emotioneel moeten opruimen (en dat begint thuis). De ondernemer moet voldoende afstand kunnen creëren om het bedrijfsbelang maar ook de gezinsdynamiek te dienen bij verkoopplannen. De verkoop van het bedrijf is voor alle betrokkenen goed en gaat ook goed als er geen bezwarende emotionele lading meer op het bedrijf rust. Een dergelijke lading kan het verkoopproces behoorlijk frustreren. Een verkopende ondernemer vindt zijn eigen in zijn bedrijf geïnvesteerde levenskracht, erg waardevol. Voor zowel de koper alsook de bedrijfscontinuïteit, kan deze 'energie' een devaluerend effect hebben op de waardering van het bedrijf. Daar tegenover staat, dat de berekende waarde van een klein bedrijf uit een gezond klimaat eerder overeenkomt met wat het aantoonbaar voorstelt. Ik ben er van overtuigd dat een succesvolle verkoop of overdracht van een bedrijf pas dan kan plaatsvinden, indien een onderneming en ook de ondernemer emotioneel gezond zijn en sociaal-emotioneel 'rekenschap is afgelegd'.

Tot slot. Wellicht denkt u dat het bij u wel snor zit. Zo zeker zou ik daar toch niet direct van zijn. Kijk alleen maar naar de situatie in hoofdstuk 1 waarbij de zoon, totaal onverwacht tegen

de ouders, zegt: “Dat rotbedrijf heeft mijn jeugd verpest.” Voor mij was het in ieder geval de aanleiding om mezelf te openen in dit artikel.

Dion Zoontjens

Dit artikel is mede tot stand gekomen met mijn coach Samar Arons van Bureau Inca Vision in Baarn. Bij haar doe ik kennis en ervaring op over gezonde en disfunctionele gezinsdynamiek, over systematische opvolgingsdynamiek in generaties en over verborgen essentiële samenhang tussen gezinsdynamiek en bedrijfsklimaat in familiebedrijven.

passende rol. Zo niet bij ons: alle energie van mijn ouders werd in het bedrijf gestoken, maar zonder een gezonde dynamiek. Er werd hard gewerkt maar van zakelijke noch persoonlijke balans was geen sprake. Niemand was zich dit bewust. bedrijf en gaan er zonder meer vanuit dat de waardebeoordeling door hun accountant ook de basis voor de koopsom is voor de nieuwe eigenaar. Hier ligt een grote misvatting in geval van een bedrijfsoverdracht. Een waardebeoordeling kan in de praktijk zowel mee als tegenvallen. De waarde van een organisatie is iets anders dan de marktwaarde (de verkoopprijs) en kan in de praktijk behoorlijk uiteenlopen. Zowel in positieve als in negatieve zin. Inmiddels zijn er geen 16.000 maar meer dan 100.000 bedrijven die spelen met de gedachte van bedrijfsopvolging¹.

Dit aantal heeft dan nog niet eens betrekking op het aantal dat niet-geregistreerde bedrijven waar de DGA denkt aan bedrijfsopvolging. Niet alleen de generatie van de babyboomers speelt met deze gedachte. De bedrijfsopvolging heeft inmiddels een structureel karakter gekregen en volgens berekeningen komen er, in de komende paar jaren, jaarlijks zo'n 20.000 bedrijven bij, die in zijn voor overname en dus bedrijfsopvolging. Ook de leeftijd van de ondernemers die willen verkopen, wordt steeds lager.

Is het nu zo dat er geen kopers zijn? De markt wijst uit dat er zeer veel (jonge) ondernemers zijn die graag een bestaand bedrijf zouden willen overnemen. Onderzoek² heeft uitgewezen dat het overnemen van een bestaand bedrijf een substantieel lager continuïteitsrisico met zich meedraagt dan bijvoorbeeld bij een start-up. De vraag is echter: hoe komen we aan de benodigde financiële middelen?

Bij de financiële instellingen heerst het huidige risicomijdende paradigma en daaraan gekoppeld de bijbehorende werkwijzen en protocollen. Mede door de financiële crisis die begon in 2008, zijn deze financiële instellingen nóg voorzichtiger (bijna rigide) geworden in hun houding ondernemers te financieren bij de overname van een bedrijf. Sommigen willen best financieren maar dan moet het eigen vermogen wel heel substantieel zijn, het bedrijfsrisico aantoonbaar erg klein zijn en de te verstrekken lening dik, dubbel en dwars zijn zekergesteld. De angst heeft bij de banken, mede door de financiële crisis en de regelgeving vanuit de Europese Centrale Bank, dramatisch toegeslagen en deze werkt nu verlamdend op dit facet van het MKB en daardoor direct ook op de Nederlandse economie.

De banken hebben in de afgelopen jaren veel geld verdiend en waarom zouden ze verdienen? MKB wordt dan snel gezien als risicovol, kleinschalig, 'geneuzel in de

¹) bron: *Financieel Dagblad* van 18 mei 2009 waarin de directeur van de KvK dit aantal heeft gemeld.

²) onderzoek van dr. J. Meijaard van 11 december 2007 met titel: “Overnemen vaak beter dan ‘vers’ starten”.

marge' en bovendien verdient een Bank niets aan een lening tot circa € 250.000,- (met de huidige lage rente en de forse interne kostenstructuur van een bank).

nog investeren in het MKB als ze met grotere partijen in andere marktsegmenten (o.a. de zorg en volkshuisvesting) met veel minder risico's ook veel geld kunnen Letterlijk is me recent nog door een vertegenwoordiger van één van Nederlands grootste banken gemeld dat die bank helemaal geen belang heeft bij het probleem van bedrijfsopvolging. Die bank heeft haar belangen in deze bedrijven afgezekerd en als deze bedrijven ophouden te bestaan dan worden de hier bedoelde zekerheden opgevraagd. In het leeggekomen bedrijfspand komt dan wel weer een nieuwe ondernemer die zich vervolgens bij hen of een andere grootbank komt melden. Voor die banken blijft het marktvolume dan gelijk. Had deze bankfunctionaris gelijk? Vanuit zijn persoonlijke rol als kredietverschaffer en werkend vanuit het protocol, wellicht wel. Vanuit een stuk maatschappelijke verantwoordelijkheid zeker niet. De directies van deze grootbanken kennen de hier geschetste problematiek van stagnerende bedrijfsopvolging als geen ander. Ze hebben inmiddels ook al het nodige geïnvesteerd op dit vlak maar helaas nog met weinig succes. Het moet deze bankdirecties duidelijk zijn dat zij een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben naast hun primaire taak als kredietverschaffer. Met deze feitelijk reactieve houding wordt dit probleem alleen maar groter en groter. Nu één van de grootste Nederlandse banken in overheidshand is overgegaan, zou je mogen hopen dat het maatschappelijke bewustzijn bij hen ook gaat groeien. Deze bank zou een stap voorwaarts moeten doen door kredietfaciliteiten te gaan creëren zodat het hier geschetste opvolgingsprobleem daadwerkelijk kan worden aangepakt. Achteraf bezien, is het allemaal niet gebeurd. Geld is en blijft de drijfveer van banken.

Deze en andere financiële instellingen zijn door overheidsgeld (geld van ons allemaal) overeind gehouden maar richten zich nog altijd en in verhevigde mate op de eigen balanspositie en het aandeelhoudersbelang (naast hun persoonlijke belangen). De broodnodige maatschappelijke verantwoordelijkheid blijkt niet meer uit hun handelen. De bankdeuren zijn voor het MKB op slot gegaan. Daarentegen blijven de oude paradigma's binnen de banken overeind. De eerder afgesproken bonussen worden nog altijd uitbetaald, alsof er sprake is van behaalde successen.

De banken hebben hun focus op de interne processen en zijn hun klantfocus inmiddels vrijwel volledig kwijt geraakt. Ik stel wel eens dat een bank geen klanten heeft maar veel meer 'prooien'. Als iemand van de bank een afspraak met je wil maken om je iets 'voor te leggen', is dat te allen tijde omdat zij meer aan jou kunnen verdienen. Het fenomeen van de derivaten is hier een mooi voorbeeld van.

Voor iedere commerciële instelling is dit per definitie fnuikend. Het gevolg zal zijn dat bij de consument (en belastingbetaler) het inmiddels gedeukte vertrouwen in de banken niet zal verbeteren. De banken die op deze wijze handelen, verliezen steeds meer hun rol in de markt en zeker bij het MKB en hun steeds groter wordende probleem van bedrijfsopvolging en –overdracht (naast natuurlijk hun normale kredietbehoeften). Het wordt dus hoog tijd dat de banken en andere financierende instellingen zich terdege gaan realiseren wat er gaande is, welke verantwoordelijkheid ze moeten gaan nemen jegens kredietaanvragen in het algemeen en het MKB in het bijzonder en hoeveel kracht er in de emotie 'vertrouwen' zit.

Als banken nauwelijks nog krediet verstrekken, hebben ze dan nog bestaansrecht?