ADVERTORIAL

Rembrandt M&A over opvolging, afhankelijkheid en de toekomst van uw bedrijf

Voor altijd een familiebedrijf?

Tien jaar werkt hij al in het bedrijf van zijn vader, maar hij groeide nooit door naar de algemene leiding. Nu zijn vader begin zestig is, ligt er een vraag op tafel die in veel familiebedrijven te lang blijft liggen. Moet de zoon het bedrijf overnemen omdat dat zo hoort of doet de familie hem daar geen plezier mee?

Bouke Tauw, partner bij Rembrandt M&A, begeleidde dit traject. Volgens hem is de vraag of je je zoon of dochter daar het meeste plezier mee doet en of het goed is voor het bedrijf. Het bedrijf is vaak niet meer het bedrijf dat de vader ooit startte of overnam. “Het gaat al snel om een groot aantal medewerkers en al die gezinnen die ervan moeten eten. Die verantwoordelijkheid moet wel bij iemand passen.”

Een goede verkoper is nog geen directeur

Een kind kan uitblinken in één deel van het bedrijf, zoals sales of de operatie, maar geen energie krijgen van een algemene directiefunctie. Voor de zoon uit dit praktijkvoorbeeld zag Tauw twee goede uitkomsten. Hij kon zijn mooie baan behouden onder een nieuwe eigenaar of buiten het familiebedrijf iets kiezen wat beter bij hem paste. Zelfs bij een ondernemende opvolger kun je je afvragen of die niet meer geholpen is met wat startkapitaal uit de verkoop, om zelf een onderneming te beginnen of over te nemen. “Waarmee help je je zoon of dochter het meest?”

Familieopvolging kan zeker slagen. Tauw vertelt over opvolgers die als kind al door de fabriekshal liepen en bij wie het thuis aan tafel altijd over het bedrijf ging. “Het zit dan al in hun DNA.” Vaak doen zij eerst elders ervaring op, studies tussendoor en komen ze later terug op een niveau waarop het wél werkt. “Je moet er alleen niet van uitgaan dat het vanzelf lukt.“



Bouke Tauw
Rembrandt Mergers & Acquisitions

Onderschat uw eigen efficiëntie niet

Wie het bedrijf ook overneemt; het moet eerst zonder de huidige ondernemer kunnen draaien. “Ondernemers onderschatten hoe verschrikkelijk efficiënt ze zelf zijn”, zegt Tauw. Wie dertig jaar een bedrijf leidt, kent alle ins en outs en weet altijd precies hoe te reageren. Een grote klacht van een klant is met één telefoontje opgelost en er gaat een bosje bloemen naar een zieke medewerker, vaak zonder dat de ondernemer erbij nadenkt. Het zijn talloze dingen die de ondernemer ongemerkt tussendoor doet. “Ik doe dit in twintig uur, hoor ik dan. Maar voor een ander is dat een baan van veertig uur, plus misschien nog iemand erbij.”

Die ene duizendpoot die alles overneemt, bestaat vaak niet. Realistischer is een breder team met een algemeen directeur, een CFO voor een paar dagen per week en iemand voor HR. Zo’n team staat er niet van de ene op de andere dag. “Begin je daar op je vijfenzestigste mee, dan moet je heel veel mazzel hebben om die duizendpoot wel te vinden.” Wie nu nog alles zelf doet, moet alvast nagaan welke taken over te dragen zijn.

Wie neemt het over als u er niet bent?

Tauw legt ondernemers graag één situatie voor. Wat gebeurt er als uw grootste klant een enorme klacht heeft terwijl u op vakantie bent? Wordt die zonder u opgelost of gaat uw telefoon gelijk? De meeste ondernemers wuiven het weg. “Het valt allemaal wel mee, hoor ik dan.” Toch ziet hij in gesprekken met ondernemers regelmatig de telefoon continu afgaan. Dat is precies de afhankelijkheid waar een koper naar kijkt.

Een koper betaalt vooral voor wat het bedrijf in de toekomst oplevert en voor de zekerheid daarvan. Liggen de klantrelaties en de kennis bij de eigenaar of bij één topverkoper die als enige alle klanten kent, dan is die toekomst minder zeker. Dat risico prijst een koper in. Kennis moet daarom niet alleen in mensen zitten, maar ook in structuren en systemen. Dat begint met nadenken over wat er geregeld moet zijn als u stopt.

Wat een koper vraagt

Vrijwel iedere koper wil een sterk management team zien. Ontbreekt dat, dan kan dat zeker invloed hebben op de prijs en de voorwaarden en moet de ondernemer mogelijk nog een paar jaar betrokken blijven om over te dragen. Tauw begeleidde een traject waarin de koper pas de transactie wilde doen nadat er samen een nieuwe algemeen directeur was gezocht. “Zonder directeur, geen deal.”

Een buitenlandse koper stapt doorgaans niet in een Nederlands bedrijf zonder management. Een strategische koper kan de leiding soms tijdelijk opvangen, maar heeft normaal gesproken ook geen mensen over. Een sterk managementteam verlaagt het risico en maakt verkopen makkelijker. “Het opent echt deuren.”

Verkoopklaar zonder te hoeven verkopen

Wie op tijd begint met het versterken en verbreden van het management, houdt de keuzes open. Met een eigen directie kan de ondernemer een stap terug doen en aandeelhouder blijven. “Dan ben je wel verkoopklaar, maar hoef je natuurlijk niet per se te verkopen, want het bedrijf draait ook door als je wegvalt”, aldus Tauw. Of het bedrijf uiteindelijk naar uw kinderen gaat of naar een strategische- of financiële koper: de continuïteit van de onderneming is geborgd. Dat geeft rust, aan de ondernemer én aan de volgende generatie.

Bent u al verkoopklaar?
Download de Checklist

REMBRANDT
MERGERS & ACQUISITIONS