

Maak vooraf goede afspraken over bedrijfsopvolging en voorkom ruzie



Bij de overdracht van uw bv liggen een aantal bedreigingen op de loer. Bijvoorbeeld een nieuwe generatie die liever geld uitgeeft dan investeert. Of een oud-eigenaar die zich maar blijft verzetten tegen de noodzakelijke modernisering van de bv. Maar het grootste gevaar voor een soepele overdracht van uw onderneming? Dat is een overijverige jurist.

Juristen kunnen geweldige constructies uitdenken voor de geleidelijke overdracht van een bv. De aandelen worden in tranches verkocht, er worden toverformules bedacht voor de waardebeoordeling in de toekomst met een 'earn-out-regeling' én de oud-eigenaar krijgt een op maat gemaakte adviesvergoeding. Resultaat: een dikke stapel overeenkomsten, hoge kosten en een recept voor ruzie.

Hoe moet het wel? Maak in één keer duidelijke afspraken. Bij de overdracht zijn de verhoudingen meestal goed, zeker als er wordt verkocht aan familie- of personeelsleden.

De ellende ontstaat vaak pas als de overdracht wordt uitgesmeerd over meerdere jaren. Dan blijkt ineens dat de prijs voor de aandelen toch te hoog of te laag is. En dat de oud-eigenaar in de weg zit, terwijl zijn opvolgers er in zijn ogen niets van terechtbrengen.

Spreek vast bedrag af

Spreek daarom liever een vast bedrag af voor de overname. Dat bedrag mag best in termijnen betaald worden, maar de prijs is in elk geval voor iedereen duidelijk. Als de prijs nog afhangt van allerlei toekomstige factoren, ontstaan daarmee iedere keer nieuwe bronnen voor conflicten.

Want als de prijs voor een portie aandelen afhangt van de winst, heeft de verkoper er belang bij dat er geen investeringen worden gedaan. De koper, die misschien toch al vindt dat de bv dringend aan vernieuwing toe is, wil juist wél investeren ten laste van de winst. In de ogen van de verkoper zijn dat nutteloze uitgaven, die ook nog eens ten koste gaan van zijn verkoopopbrengst. In het beste geval leidt dat tot scheve gezichten.

Onvermijdelijk zijn er ook verschillen in stijl. De verkoper heeft voor de koper niet alleen maar goede adviezen in petto over de aansturing van de onderneming, maar ook bemoeizuchtig gezeur over hoe hij het vroeger zelf deed. Als de resultaten van de bv dan ook nog van invloed zijn op de koopprijs, komt er nog meer spanning te staan op het te voeren beleid.

Jonge bomen komen pas tot bloei als er geen oude eik meer in de weg staat

Leg duidelijke grenzen vast

Bij verkoop ineens is dat allemaal minder spannend. De nieuwe eigenaar moet het na de koop helemaal zelf weten. Hij zal daarbij ongetwijfeld fouten maken, maar hij krijgt dan in ieder geval de kans daarvan te leren. Jonge bomen komen pas tot bloei als er geen oude eik meer in de weg staat.

Leg dus vast, hoe onsympathiek dat ook lijkt, dat de oude baas niet nog jarenlang gevraagd en ongevraagd advies komt geven. Zeker bij overdracht binnen de familie, waarin u elkaar privé zult blijven zien, is het goed om duidelijke grenzen af te spreken. Advies van een oud-dga kan heel waardevol zijn. Maar als er behoefte aan is, wordt er wel om gevraagd (en voor betaald).

Een vertrek van de eigenaar die zo veel voor de bv gedaan heeft, kan pijnlijk zijn. Maar het is nog veel pijnlijker als zo iemand te lang blijft zitten in een soort adviseursfunctie en zelf niet doorheeft dat hij inmiddels in de weg loopt. Het is beter om te stoppen op het hoogtepunt dan op het dieptepunt.

Regel ook de praktische zaken

De doorsnee overnameovereenkomst staat vol met garanties en juridische voorzieningen die nooit gebruikt worden, maar bevat nauwelijks bepalingen over praktische zaken. U moet daarvoor zelf de input leveren. De jurist die de contracten maakt heeft geen idee hoe lang de verkoper bijvoorbeeld zijn zakelijke e-mailadres mag houden en wanneer zijn foto van de website verwijderd wordt.

Het is gevaarlijk om punten niet te benoemen omdat ze vanzelfsprekend lijken. Voor de opvolgende generatie is het misschien heel logisch om direct na de overname het roer om te gooien en bijvoorbeeld veel minder kantoorruimte te gebruiken. De oud-eigenaar vindt het misschien heel normaal dat hij ook na de verkoop van zijn aandelen zijn werkkamer behoudt en iedere dag welkom is.

Of hij is erg gehecht aan de bedrijfsnaam, terwijl zijn opvolger niet kan wachten de bv een nieuwe naam te geven. Spreek dat soort dingen uit en leg het (kort) vast, dat voorkomt over en weer verkeerde verwachtingen. Of zoek naar een regeling waar u allebei voordeel van heeft (zie het kader hieronder).

Ambassadeur voor de bv gezocht... én gevonden

Bij opvolging kunt u in overleg zoeken naar een toekomstige samenwerking die voor beide partijen plezierig is. Misschien is er geen behoefte aan advies van de oud-eigenaar, maar juist wel aan een ambassadeur bij klanten. Hij loopt dan niet in de weg, maar is nog wel betrokken en doet nuttig werk.

Een oud-eigenaar die niet meer voor de bv werkt heeft geen recht meer op een auto van de zaak, maar als hij van die auto erg gelukkig wordt en er klanten mee bezoekt, is het natuurlijk onverstandig om hem die auto meteen af te pakken.

Stel een aandeelhoudersovereenkomst op

Als het onvermijdelijk is dat de oude en de nieuwe generatie nog een periode samen in de onderneming zitten, maak dan in ieder geval een aandeelhoudersovereenkomst. Daar hoeft niet veel in te staan.

Als uw medeaandeelhouders familieleden zijn of vertrouwde collega's, hebt u echt geen document nodig waarin precies staat beschreven hoe u moet vergaderen. Dat maakt u zelf wel uit. Het is ook niet nodig om, zoals vaak gebeurt, de statuten over te schrijven in de aandeelhoudersovereenkomst.

Leg conflicten voor aan een bindend adviseur

Maar het is wél heel nuttig om een regeling te hebben voor de oplossing van conflicten, juist ook als het gaat om kleine onenigheden. Veel bv's hebben namelijk weinig aandeelhouders, waardoor de tegenstanders elkaar makkelijk 'in gijzeling' kunnen houden in de algemene vergadering van aandeelhouders.

Ergemissen worden een paar keer onderdrukt, maar groeien daarna uit tot geweldige ruzies en dan wordt alles er ook meteen bij gesleept. Aan de andere kant stapt u natuurlijk ook niet voor ieder meningsverschil naar de rechter. Dan weet u namelijk zeker dat het escaleert en als u niet oppast bent

u jarenlang aan het procederen.

U heeft geen advocaat nodig, overzichtelijke meningsverschillen kunt u prima zelf voorleggen

Spreek daarom af dat grote en kleine conflicten worden voorgelegd aan een bindend adviseur. Dat is laagdrempelig en snel. Conflicten kunnen bij wijze van spreken binnen een dag worden opgelost en dan kan iedereen weer verder. U heeft geen advocaat nodig, overzichtelijke meningsverschillen kunt u prima zelf voorleggen. In dat soort zaken zal het bindend advies het karakter hebben van een wijze raad.

Maar als het erop aankomt, kunt u ook zware onderwerpen voorleggen aan de bindend adviseur. Zijn oordeel is dan definitief. Het is net zo bindend als een vonnis van een rechter en er is geen hoger beroep tegen mogelijk. De adviseur krijgt in de regel een vergoeding voor het geven van een oordeel.

De bindend adviseur kan een buitenstaander zijn, maar het mag ook een vertrouweling zijn die het bedrijf goed kent. Inventariseer met elkaar waarover conflicten zouden kunnen ontstaan en verzin daar een oplossing voor. Een oplossing kan ook zijn dat bij onderwerpen a, b en c de oude generatie een doorslaggevende stem heeft en bij andere onderwerpen juist de nieuwe generatie.

Spreek zelf de prijs voor de aandelen af

Bij de overdracht van uw bv aan een nieuwe generatie is de waardebeoordeling natuurlijk een bron van discussie. U spreekt zelf de prijs voor de aandelen af, daar kan geen discussie meer over ontstaan.

Maar als er een variabele prijs is afgesproken of als er allerlei regelingen zijn getroffen voor een voorwaardelijk deel van de koopprijs, kan daarover gemakkelijk onduidelijkheid en dus onenigheid ontstaan. Een praktische manier om in zo'n situatie knopen door te laten hakken is door de accountant voor dat onderwerp tot bindend adviseur te benoemen.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Bert van Mieghem, advocaat ondernemingsrecht bij [Wybenga Advocaten](#), e-mail: vanmieghem@wybenga-advocaten.nl

Dit is een artikel van de redactie van BV Rendement

BV Rendement is dé informatiebron voor directeuren-grotaandeelhouders (dga's) en ondernemers in het mkb. Wat is er veranderd in de relevante wet- en regelgeving, en hoe kunt u deze informatie direct in uw organisatie en dagelijkse werk toepassen? U weet het dankzij nieuws en praktische artikelen over onder meer bedrijfshuisvesting, belastingzaken, onderhandelingen en merkrecht.

De onafhankelijke en ervaren redactie van BV Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat de ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. BV Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad BV Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl