Wat doe je als er binnen de familie geen geschikte bedrijfsopvolger is?

Werving & Selectie · https://www.wierenga-degraaf.nl/kennisbank/wat-doe-je-als-er-binnen-de-familie-geen-geschikte-bedrijfsopvolger-is/

Als er binnen de familie geen geschikte bedrijfsopvolger is, zijn er meerdere goede alternatieven: een management buy-out door bestaand management, werving van een externe directeur of bedrijfsleider, of verkoop van het bedrijf aan een derde partij. Welke route het beste past, hangt af van de bedrijfsgrootte, de financiële situatie en de wensen van de ondernemer zelf. In dit artikel beantwoorden we de meest gestelde vragen over bedrijfsopvolging zonder familie, zodat je weloverwogen keuzes kunt maken.

Welke alternatieven zijn er als de familie het bedrijf niet overneemt?

Als familiale bedrijfsopvolging niet mogelijk of wenselijk is, zijn de drie meest gebruikte alternatieven een management buy-out (MBO), werving van een externe opvolger of verkoop van het bedrijf aan een strategische of financiële koper. Elk van deze routes heeft eigen voor- en nadelen die afhangen van de specifieke situatie van het bedrijf en de ondernemer.

Veel Friese MKB-ondernemers ontdekken dat de afwezigheid van een familielid als opvolger helemaal geen probleem hoeft te zijn. In de praktijk zijn er zelfs situaties waarin een niet-familielid beter geschikt is voor de rol, simpelweg omdat die persoon de juiste competenties en motivatie meebrengt zonder de emotionele complexiteit die familierelaties soms met zich meebrengen.

De drie hoofdroutes op een rij:

- **Management buy-out:** bestaand management koopt het bedrijf over van de eigenaar
- **Externe opvolger:** een nieuwe directeur of bedrijfsleider wordt geworven via netwerk of werving en selectie
- **Bedrijfsverkoop:** het bedrijf wordt verkocht aan een strategische partij, concurrent of investeerder

Naast deze drie hoofdroutes zijn er ook hybride constructies denkbaar, zoals een gedeeltelijke verkoop waarbij de ondernemer nog een tijdje betrokken blijft als adviseur of minderheidsaandeelhouder. Dit kan helpen om de continuïteit te waarborgen en de nieuwe leiding goed in te werken.

Wat is een management buy-out en wanneer is het geschikt?

Een management buy-out (MBO) is een constructie waarbij het zittende management van een bedrijf de onderneming overneemt van de eigenaar. De managers worden daarmee aandeelhouder en nemen de volledige verantwoordelijkheid over. Een MBO is geschikt wanneer er intern bekwame managers aanwezig zijn die het bedrijf goed kennen en de ambitie hebben om het te leiden.

Het grote voordeel van een MBO is continuïteit. De nieuwe eigenaren kennen de klanten, de medewerkers, de processen en de cultuur al. Er is geen inleertijd nodig en het risico op verstoring van de bedrijfsvoering is relatief klein. Voor medewerkers en klanten voelt de overgang daardoor vaak nauwelijks als een verandering.

Een MBO is met name geschikt in de volgende situaties:

- Er zijn een of meerdere managers die al jaren een sleutelrol vervullen in het bedrijf
- De bedrijfscultuur is sterk en intern gedragen
- De ondernemer wil het bedrijf in vertrouwde handen achterlaten
- De financiering van de overname is haalbaar via eigen middelen, bankleningen of een earn-outconstructie

Een aandachtspunt is de financiering. Niet elk managementteam heeft voldoende eigen vermogen om de overname te bekostigen. In dat geval worden vaak combinaties gebruikt van bankleningen, een verkoperskrediet (waarbij de verkoper een deel van de koopsom uitgesteld ontvangt) en soms participatie van een investeringsmaatschappij. Het is verstandig om hier tijdig een accountant en juridisch adviseur bij te betrekken.

Hoe vind je een externe opvolger voor je bedrijf?

Een externe opvolger voor je bedrijf vind je via drie routes: jouw eigen netwerk, gerichte headhunting via een gespecialiseerd werving- en selectiebureau, of een combinatie van beide. De beste aanpak hangt af van hoe specifiek het profiel is en hoe snel de opvolging moet plaatsvinden.

Het zoeken naar een externe bedrijfsopvolger is fundamenteel anders dan het invullen van een reguliere vacature. Je zoekt niet alleen iemand met de juiste werkervaring, maar iemand die ook past bij de cultuur van het bedrijf, het vertrouwen kan winnen van medewerkers en klanten, en de visie van de huidige eigenaar kan doorzetten of verder ontwikkelen. Dat vraagt om een zorgvuldig en gestructureerd proces.

Praktische stappen bij het zoeken naar een externe opvolger:

1. **Maak een helder profiel:** beschrijf niet alleen de functie-eisen, maar ook de gewenste leiderschapsstijl, waarden en langetermijnambitie
2. **Activeer jouw netwerk:** denk aan brancheorganisaties, lokale ondernemersverenigingen en zakenrelaties
3. **Schakel een specialist in:** een werving- en selectiebureau met kennis van de regionale arbeidsmarkt bereikt kandidaten die niet actief zoeken
4. **Plan meerdere gesprekken:** laat kandidaten het bedrijf leren kennen en omgekeerd
5. **Doe referentieonderzoek:** verifieer eerdere ervaringen en leiderschapsresultaten

Bekijk ook de actuele vacatures voor een indruk van het soort profielen dat momenteel op de markt beschikbaar is in Noord-Nederland.

Wanneer is bedrijfsverkoop de beste keuze?

Bedrijfsverkoop is de beste keuze wanneer er intern geen geschikte opvolger is, een MBO financieel niet haalbaar is, en de ondernemer een eerlijke marktprijs wil realiseren voor zijn levenswerk. Ook wanneer de ondernemer op korte termijn wil stoppen en geen langdurig overdrachtsproces wil doorlopen, is verkoop vaak de meest pragmatische route.

Verkoop hoeft niet te betekenen dat het bedrijf verdwijnt of dat medewerkers hun baan verliezen. Strategische kopers, zoals concurrenten of partijen in aanverwante sectoren, kopen vaak juist vanwege de mensen, de klanten en de marktpositie. Een goede voorbereiding vergroot de kans op een koper die past bij de cultuur en ambities van het bedrijf.

Bedrijfsverkoop is met name passend in deze situaties:

- De ondernemer wil op korte termijn volledig stoppen
- Er is geen interne of externe kandidaat beschikbaar die het bedrijf wil of kan overnemen
- De marktwaarde van het bedrijf is hoog en de ondernemer wil dit verzilveren
- Het bedrijf kan sterker groeien binnen een grotere organisatie

Bij bedrijfsverkoop in Friesland is het verstandig om te werken met een lokaal georiënteerde adviseur die de regionale markt kent. Kopers zijn soms dichterbij dan je denkt, zeker in een netwerk van ondernemers dat goed met elkaar verbonden is.

Hoe vroeg moet je beginnen met nadenken over opvolging?

De vuistregel in het MKB is dat je minimaal drie tot vijf jaar voor de gewenste overdracht begint met nadenken over bedrijfsopvolging. Hoe complexer het bedrijf en hoe specifieker het opvolgersprofiel, hoe meer tijd je nodig hebt om de juiste persoon te vinden en goed in te werken.

Veel ondernemers beginnen te laat. Ze wachten tot een gezondheidsprobleem, een persoonlijke situatie of een plotselinge kans om te verkopen hen dwingt tot actie. Dat leidt vrijwel altijd tot haastwerk, suboptimale keuzes en lagere opbrengsten of slechtere overdrachtsvoorwaarden.

Vroeg beginnen biedt concrete voordelen:

- Je hebt tijd om meerdere kandidaten serieus te overwegen
- Een interne kandidaat kan geleidelijk worden klaargestoomd voor de rol
- De overdracht kan gefaseerd verlopen, wat de continuïteit ten goede komt
- Je kunt de bedrijfswaarde nog optimaliseren voor de overdracht
- Juridische en fiscale structurering kost tijd en levert meer op als je er vroeg mee begint

In 2026 zien we dat een groeiend deel van de Friese MKB-ondernemers uit de babyboomgeneratie met pensioen gaat. Dit maakt het thema bedrijfsopvolging urgent voor een grote groep bedrijven tegelijk, wat ook betekent dat de concurrentie om goede externe opvolgers toeneemt. Wie nu begint, staat sterker.

Welke fouten maken ondernemers bij bedrijfsopvolging zonder familielid?

De meest voorkomende fouten bij bedrijfsopvolging zonder familielid zijn te laat beginnen, een te smal zoekprofiel hanteren, de cultuurfit onderschatten en de overdracht niet goed begeleiden. Elk van deze fouten kan leiden tot een mislukte overdracht of een vertrek van de opvolger binnen korte tijd.

Hieronder de meest gemaakte fouten op een rij, met toelichting:

- **Te laat beginnen:** het zoeken naar een geschikte opvolger kost tijd, zeker als je iemand wilt die ook echt past bij het bedrijf en niet alleen op papier gekwalificeerd is
- **Alleen kijken naar cv en opleiding:** competenties, motivatie en persoonlijkheid bepalen of iemand succesvol is in een leiderschapsrol, niet alleen de werkervaring
- **De cultuurfit negeren:** een nieuwe directeur die niet aansluit bij de waarden en werkwijze van het bedrijf verliest het vertrouwen van medewerkers en klanten snel
- **Geen overdrachtsperiode inplannen:** een goede overdracht vraagt om een periode van samenwerking, kennisoverdracht en geleidelijke verantwoordelijkheidsoverdracht
- **De medewerkers vergeten:** communiceer tijdig en eerlijk met het team over de opvolging, zodat onzekerheid en vertrek van sleutelpersonen worden voorkomen
- **Geen professionele begeleiding inschakelen:** werving van een directeur of bedrijfsleider is specialistisch werk dat vraagt om een gestructureerd proces en ervaring met het beoordelen van leiderschapskwaliteiten

Een bijzonder onderschat risico is de emotionele kant van de overdracht. Veel ondernemers hebben decennialang alles gegeven voor hun bedrijf. Loslaten is moeilijk, en dat kan onbewust invloed hebben op de keuze van een opvolger of de manier waarop de overdracht verloopt. Bewustzijn hiervan is de eerste stap naar een succesvolle overdracht.

Hoe helpt Wierenga & De Graaf bij bedrijfsopvolging in het MKB?

Wierenga & De Graaf ondersteunt Friese MKB-ondernemers bij het vinden van de juiste externe opvolger of directeur, van het opstellen van een scherp functieprofiel tot begeleiding in de maanden na de aanstelling. Als gespecialiseerd werving- en selectiebureau in Noord-Nederland combineren ze regionale marktkennis met een gestructureerd en persoonlijk selectieproces.

Concreet biedt Wierenga & De Graaf bij bedrijfsopvolging het volgende:

- **Diepgaande inventarisatie:** begrijpen wat het bedrijf nodig heeft, niet alleen functioneel maar ook cultureel en strategisch
- **Multichannelwerving:** bereik van actief en passief zoekende kandidaten via netwerk, social recruitment en gerichte zoekopdrachten
- **Vierogenprincipe:** elke kandidaat wordt beoordeeld door zowel een ervaren consultant als een directielid, wat de kwaliteit van de selectie verhoogt

- **Twee gespreksronden en assessment:** gestructureerd interviewproces aangevuld met professionele competentiebeoordeling
- **Referentieonderzoek:** verificatie van eerdere leiderschapservaring en resultaten
- **Nazorg tot zes maanden na indiensttreding:** begeleiding van zowel de opvolger als de organisatie om de overgang duurzaam te laten slagen

Wil je weten hoe dit er in de praktijk uitziet? Bekijk het profiel van kandidaten die Wierenga & De Graaf begeleidt, of neem direct contact op voor een persoonlijk gesprek.

Staat jouw bedrijfsopvolging op de agenda en weet je nog niet welke route de juiste is? Verken samen met ons hoe we jouw specifieke situatie kunnen aanpakken en de continuïteit van jouw bedrijf kunnen borgen. Plan een vrijblijvende kennismaking met Jan Wierenga of Leo de Graaf en ontdek welke stappen je nu al kunt zetten.

Veelgestelde vragen

Kan een externe opvolger ook deels eigenaar worden van het bedrijf?

Ja, dit is zeker mogelijk en wordt in de praktijk steeds vaker toegepast. Een zogenoemde management buy-in (MBI) combineert het aantrekken van een externe directeur met een (gedeeltelijk) aandeelhouderschap, waardoor de nieuwe leider ook financieel belang heeft bij het succes van het bedrijf. Dit vergroot de betrokkenheid en motivatie van de opvolger aanzienlijk. De exacte constructie — hoeveel aandelen, wanneer en tegen welke prijs — wordt vastgelegd in een aandeelhoudersovereenkomst en vraagt om goede juridische en fiscale begeleiding.

Hoe bepaal ik de waarde van mijn bedrijf voordat ik een opvolger zoek?

De waarde van een bedrijf wordt doorgaans bepaald op basis van een combinatie van methoden: de DCF-methode (verdisconteerde kasstromen), een multiple op de EBITDA of een vermogenswaardering. Voor MKB-bedrijven in Friesland is het verstandig om een onafhankelijke accountant of bedrijfswaarderingsspecialist in te schakelen die ervaring heeft met vergelijkbare bedrijven in de regio. Een realistische waardebepaling voorkomt teleurstellingen tijdens onderhandelingen en helpt je de juiste opvolgingsroute te kiezen — want de haalbaarheid van een MBO hangt bijvoorbeeld direct af van wat het management realistisch kan financieren.

Wat als mijn managementteam geïnteresseerd is in een MBO maar de financiering niet rond krijgt?

Dit is een veelvoorkomend knelpunt, maar er zijn meerdere oplossingen. Een verkoperskrediet — waarbij jij als verkoper een deel van de koopsom uitgesteld ontvangt — verlaagt de drempel voor het managementteam aanzienlijk. Daarnaast kunnen participatiemaatschappijen of regionale investeringsfondsen het eigen vermogen van het managementteam aanvullen in ruil voor een (tijdelijk) minderheidsbelang. Tot slot bieden sommige banken specifieke MBO-financieringsproducten aan voor het MKB. Schakel tijdig een financieel adviseur in om de mogelijkheden in kaart te brengen — hoe eerder je dit doet, hoe meer opties er open staan.

Hoe communiceer ik de opvolging naar mijn medewerkers zonder onrust te veroorzaken?

Timing en transparantie zijn hierbij doorslaggevend. Informeer sleutelpersonen — zoals managers en langdurige medewerkers — eerder dan de rest van het team, zodat zij als rustpunt kunnen fungeren tijdens de bredere aankondiging. Wees eerlijk over de reden van de opvolging en benadruk de continuïteit: wat blijft hetzelfde, wie neemt welke rol over en wat zijn de plannen voor de toekomst. Vermijd lange periodes van onduidelijkheid, want geruchten zijn schadelijker dan een moeilijke boodschap. Overweeg ook een gezamenlijk moment te organiseren waarop de nieuwe opvolger zich aan het team kan voorstellen.

Hoe lang duurt een gemiddeld werving- en selectietraject voor een externe bedrijfsopvolger?

Reken gemiddeld op drie tot zes maanden voor een volledig werving- en selectietraject voor een directeur of bedrijfsleider. Dit omvat het opstellen van het functieprofiel, de actieve zoekfase, meerdere gespreksronden, een assessment en referentieonderzoek. Daarna volgt doorgaans nog een overdrachtsperiode van zes tot twaalf maanden waarin de nieuwe opvolger geleidelijk de verantwoordelijkheden overneemt. Reken dus in totaal op een tot anderhalf jaar voor een zorgvuldige en duurzame overdracht — nog een reden om vroeg te beginnen.

Wat zijn de fiscale aandachtspunten bij bedrijfsopvolging buiten de familie?

Bij bedrijfsopvolging buiten de familie gelden andere fiscale regels dan bij overdracht aan een familielid. Zo is de bedrijfsopvolgingsregeling (BOR) in de schenk- en erfbelasting uitsluitend van toepassing bij overdracht aan een opvolger die voldoet aan specifieke wettelijke criteria — en een externe koper valt daar doorgaans niet onder. Bij een MBO of bedrijfsverkoop spelen onder andere aanmerkelijkbelangheffing, de structuur van de koopsom en eventuele earn-outafspraken een grote fiscale rol. Het is essentieel om een belastingadviseur met ervaring in bedrijfsoverdrachten te betrekken, bij voorkeur al in een vroeg stadium van het proces.

Kan ik als vertrekkend ondernemer nog een rol spelen na de overdracht?

Absoluut, en in veel gevallen is dat zelfs wenselijk. Een geleidelijke terugtrekking — bijvoorbeeld als adviseur, commissaris of minderheidsaandeelhouder — geeft de nieuwe opvolger de ruimte om te groeien terwijl jouw kennis en netwerk beschikbaar blijven. Wel is het belangrijk om van tevoren duidelijke afspraken te maken over de duur, de rol en de beslissingsbevoegdheden, zodat er geen verwarring ontstaat over wie uiteindelijk het bedrijf leidt. Een te dominante aanwezigheid van de vorige eigenaar kan het gezag van de nieuwe opvolger ondermijnen, dus een heldere en tijdgebonden afbakening is cruciaal.

Gerelateerde artikelen

- Hoe weet ik of een functie in Friesland echt bij mij past en niet alleen op papier?
- Welke websites plaatsen vacatures voor een Raad van Commissarissen?
- 9 signalen dat je klaar bent voor een carrièrestap
- Hoe vind je lokaal talent in kleinere Friese plaatsen?
- Wierenga & De Graaf presenteert "AI in de praktijk - Ontdek, Implementeer, Excelleer!" - Een exclusief HR-evenement met Alex van Ginneken