

NM 2026/9

Aandeelhoudersgeschil. Uitkoop.

Eva Schutte, datum 23-04-2026

Datum	23-04-2026
Auteur	Eva Schutte
JCDI	JCDI:BSD101680:1
Vakgebied(en)	Burgerlijk procesrecht (V)
Wetgeving	Artikel 2:175 BW e.v. en artikel 7:900 BW

De aandeelhouders c.q. partners van een advieskantoor zijn ernstig verdeeld over de wijze van bedrijfsvoering. Hun conflict is zodanig geëscaleerd dat er twee kampen zijn ontstaan, die ieder een advocaat hebben ingeschakeld. Er wordt bedreigd met allerlei procedures, o.a. bij de Ondernemingskamer. Als laatste redmiddel wordt mediation ingezet. De gemoederen zijn echter zodanig verhit, dat overleg vrijwel onmogelijk blijkt. De mediator moet (te) hard werken om een oplossing te bereiken.

Partijen : Twee groepen aandeelhouders c.q. partners van een dienstverlenende organisatie.

INHOUD MEDIATION

Casus

Uit een fusie van twee zelfstandige advieskantoren die in dezelfde regio opereren, ontstaat in 2015 een gezamenlijk advieskantoor. De partners van beide kantoren zien meerwaarde in een samenwerking om zo ten opzichte van de grote advieskantoren sterker te staan. Bovendien hebben zij het idee dat de beide kantoren vergelijkbaar zijn en daarom gemakkelijk kunnen worden samengevoegd.

Er blijven twee locaties (in verschillende steden), zij het dat de partners en medewerkers deels op beide locaties werken, dit ook om de fusie feitelijk, op de werkvloer, te realiseren. Al snel blijkt dat de cultuur tussen de medewerkers van beide fusiekantoren toch meer uiteenloopt dan vooraf was ingeschat. Ook op partnerniveau is dit merkbaar. De partners blijken een verschillende visie op de bedrijfsvoering te hebben. Dit gaat steeds meer knellen en belast ook de persoonlijke verhoudingen.

Er ontstaan twee groepen, aanvankelijk staan de partners van de twee fusiekantoren tegenover elkaar. Later is er aan beide kanten sprake van een partner die naar de andere groep overloopt. Er vinden vele vergaderingen plaats, ook onder leiding van een externe procesbegeleider, om te zoeken naar een vorm die werkbaar is. Ze komen er niet uit. De situatie escaleert, over en weer zeggen ze het vertrouwen in elkaar op en concluderen ze dat ze niet met elkaar verder willen. Beide groepen schakelen een advocaat in en er volgt een correspondentie met over en weer dreigementen van procedures.

De advocaten realiseren zich dat voortgaan op deze weg een lange adem vraagt en daarmee niet in het belang is van de continuïteit van de onderneming en van hun cliënten. Vervolgens benaderen zij de mediator.

Er vinden aparte intakes met de partners van beide groepen, hierna genoemd A en B, plaats. Tijdens die intakes wordt duidelijk dat A bereid is om het kantoor voort te zetten en B wel wil vertrekken. Deze oplossingsrichting wordt tijdens de eerste plenaire bijeenkomst verder uitgewerkt. B zou graag gefaseerd en op termijn willen vertrekken en een vergoeding ontvangen conform de daarover in de aandeelhoudersovereenkomst gemaakte afspraken.

Voor A is dit niet werkbaar. Zij wil zo spoedig mogelijk uit elkaar en is van mening dat de in de aandeelhoudersovereenkomst gemaakte exitafspraken niet van toepassing zijn op deze situatie. Bovendien heeft de impasse waarin zij met elkaar zitten ook haar weerslag op de bedrijfsvoering, waardoor zij zich niet in staat acht om de door B gevraagde vergoeding te betalen. Daardoor onderzoeken partijen ook andere oplossingsrichtingen.

Zo wordt bekeken of een splitsing tussen de locaties of een overname van het kantoor door een van de grote advieskantoren een reële mogelijkheid zou kunnen zijn. Een splitsing blijkt financieel gezien geen reële optie. Een overname blijkt wel een serieuze mogelijkheid. Er vinden zelfs verkennende gesprekken plaats, maar uiteindelijk maakt A kenbaar dit echt niet te willen. Bovendien wordt duidelijk dat een overnametraject veel tijd vraagt, terwijl de gezamenlijke bedrijfsvoering steeds moeilijker wordt en daarmee de continuïteit van de onderneming in gevaar dreigt te komen.

Hierdoor keren partijen terug naar de eerst besproken oplossingsrichting, het vertrek van B. In overleg wordt besloten om aan een valuator opdracht te geven tot een waardering van de goodwill als handvat voor de exitonderhandelingen. Het kost veel moeite om tot een gezamenlijke opdracht te komen, omdat beide groepen ook juridisch een totaal verschillend standpunt innemen. Het compromis wordt uiteindelijk gevonden in het wel van toepassing verklaren van de exitafspraken uit de aandeelhoudersovereenkomst, met vermelding van de kanttekeningen van groep A hierbij.

In de tussentijd worden werkafspraken gemaakt om de onderneming gezamenlijk te kunnen blijven leiden. Er wordt gekozen voor het werken met duo's, in die zin dat voor elke portefeuille een duo van een partner uit iedere groep gezamenlijk verantwoordelijk is. De betreffende duo's evalueren en monitoren een en ander wekelijks in Teamsbijeenkomsten.

Nadat het concept waarderingsrapport is gedeeld, vindt een mediationbijeenkomst plaats waarin beide groepen de valuator vragen stellen en met hem in gesprek gaan. De valuator krijgt hierdoor alle van belang zijnde informatie van A en B. Daarna volgt het definitieve rapport. Aan de hand hiervan vindt de onderhandeling over een exitpakket voor B plaats. De sfeer blijft uiterst gespannen. Beide groepen blijven teleurgesteld over elkaar zonder goed naar hun eigen rol te kijken, ook al worden ze daartoe steeds weer uitgenodigd door de mediator. Uiteindelijk vinden ze elkaar op hoofdlijnen.

Belangen

Beide groepen hebben hetzelfde belang: continuïteit van de onderneming. Voor de voortzetters van de onderneming spreekt dat voor zich, maar ook voor de vertrekkers is dit van belang omdat alleen dan hun aandelen voldoende waard blijven en er voldoende financiële middelen zijn om de koopprijs van die aandelen te voldoen. Om die continuïteit te waarborgen is in ieder geval van belang dat de rust binnen de onderneming terugkeert.

Daarvoor is nodig dat de aandeelhouders hun strijd beëindigen en er een goede overdracht plaatsvindt door de vertrekkers. Deze belangen worden telkens naar voren gehaald en benadrukt. Dit is nodig omdat de partners vaak terugvallen in hun emoties en zij daardoor hun eigen belangen niet meer voor ogen hebben.

Resultaat

Nadat tijdens de laatste plenaire bijeenkomst op hoofdlijnen overeenstemming is bereikt, legt de mediator die hoofdlijnen vast in een concept vaststellingsovereenkomst. In goed overleg met de advocaten wordt de vaststellingsovereenkomst verder uitgewerkt. Men kiest ervoor, gezien de nog steeds moeizame verhoudingen

tussen de beide groepen, om alle afspraken zo concreet mogelijk op te schrijven.

Vooraf de afspraken met betrekking tot de overdracht van zaken en cliënten, de afrekening van de rekening courantverhoudingen en de communicatie worden gedetailleerd uitgeschreven in bijlagen bij de vaststellingsovereenkomst. Partijen willen daarmee gedoe over de uitwerking van de afspraken zoveel mogelijk voorkomen. Dit proces neemt veel tijd in bezit, zodanig dat de partners op een gegeven moment weer deelnemen aan het overleg over de uitwerking van de afspraken. Dit helpt om helder te krijgen wat wel en niet haalbaar is.

Opmerkingen mediator

De emoties liepen regelmatig hoog op, er werden forse verwijten over en weer gemaakt en de sfeer was bijna grimmig te noemen. Als mediator heb ik alle zeilen bij moeten zetten om partijen alleen al aan tafel te houden. Ik heb dit ook meerdere malen benoemd en mij hardop afgevraagd of zij wel een oplossing wilden. Dat had op de korte termijn wel effect, maar er hoefde maar iets te gebeuren of de vlam zat weer in de pan.

Ik heb mij serieus afgevraagd of ik wel wilde doorgaan met deze mediation. Het kostte mij veel negatieve energie en ik begon mij af te vragen of de beide groepen zich wel geholpen voelden. Tegelijkertijd was hun belang in het bereiken van een oplossing zo evident, dat zagen hun advocaten ook in, dat stoppen eigenlijk geen optie was.

Ik heb vooral tijdens caucusgesprekken ruimte gegeven aan de frustraties over de opstelling van de andere groep en veel tijd besteed aan het hen laten inzien wat hun eigen rol is en welke houding ook henzelf zou helpen.

Verder bleek ook hier weer dat het essentieel is om steeds door te vragen wat er achter stellige standpunten zit. Zo bleek tijdens het overleg over een tekst voor de adviesaanvraag aan de Ondernemingsraad dat bepaalde, ogenschijnlijk feitelijke, formuleringen voor een van de groepen niet bespreekbaar waren. Dit kwam doordat de advocaat van de andere groep juist die formulering had gebruikt in zijn brief waarin hij met een procedure bij de Ondernemingskamer had gedreigd. De betreffende groep vreesde dat dit tegen haar gebruikt kon worden, mocht er onverhoopt toch geen oplossing mogelijk blijken.

Een leerpunt was ook dat langdurig overleg met de advocaten (in dit geval over de uitwerking van de vaststellingsovereenkomst) het risico in zich heeft dat ik het contact met de partijen leek kwijt te raken. Toen ik dat gevoel kreeg, heb ik een bijeenkomst met de partijen ingelast en dit ook benoemd. Mijn gevoel bleek juist. Het kon toen (nog net) worden gerepareerd.

PROCES MEDIATION

Verwijzing door rechter

Geen verwijzing. De advocaten van partijen hebben gezamenlijk mediation voorgesteld omdat zij het in belang van hun cliënten en van de onderneming vonden om snel tot een oplossing te komen en zij inzagen dat de verhoudingen zodanig waren verslechterd dat dit zonder hulp van een procesbegeleider niet mogelijk zou zijn.

Co-mediation

Geen.

Achtergrond mediator

De mediator is al vele jaren werkzaam als MfN-registermediator in de zakelijke markt, na ongeveer 30 jaar ervaring als advocaat in diezelfde markt.

Partijbegeleiders en andere betrokkenen

De advocaten speelden een belangrijke rol om hun cliënten aangehaakt te houden. Verder was er een valuator betrokken die ook een mediationbijeenkomst heeft bijgewoond.

Intake/plenair/caucus

Er is gestart met uitvoerige individuele intakegesprekken met beide partijen. Vervolgens hebben een aantal plenaire bijeenkomsten, die gehele dagen duurden, plaatsgevonden. Tijdens de plenaire bijeenkomsten is ook herhaalde malen apart met partijen gesproken. Ook heeft de mediator nog meerdere malen via Teams met delegaties van de partijen, vergezeld door hun advocaten, tussentijds overleg gevoerd over specifieke onderwerpen. Ten slotte hebben er herhaalde overleggen via Teams met de beide advocaten plaatsgehad, onder andere over de vastlegging van de gemaakte afspraken, en hebben er tussendoor ook nog overleggen via Teams met de partijen plaatsgevonden.

Verslaglegging

Na alle bijeenkomsten heeft de mediator steeds verslagen gestuurd met daarin opgenomen een overzicht van de voortgangsafspraken en met als bijlage foto's van de flipovers met daarop de onderwerpen, de diverse voorstellen en uiteindelijk het onderhandelingsresultaat.

Duur

De mediation heeft zes maanden geduurd. Er zijn 6 plenaire live dagbijeenkomsten en 15 onlinebijeenkomsten van steeds ongeveer 1½ à 2 uur geweest.

Eva Schutte, ReulingSchutte, Amsterdam