

Nieuwe bezems vegen BEDRIJFSOVERDRACHT, AAN DE SLAG **schoon, toch?**

Wat verandert er in de praktijk van alledag als de overname juridisch is geregeld? Als het goed is, denk je vanaf de eerste stappen in het proces van bedrijfsoverdracht al na over deze onderwerpen, die we in deze tekst zullen benoemen. Nu worden ze in de praktijk actueel.

DE TIPS

- **Zorg voor draagvlak voor een eventuele nieuwe verdeling van taken.**
- **Zet een praktisch haalbare overlegstructuur op en benoem iemand om de voortgang te bewaken.**
- **Neem de tijd voor een zorgvuldige vastlegging van de regels voor besluitvorming en laat een deskundige meedenken.**
- **Begin op tijd met voorbereidingen voor externe publicatie en laat teksten door een ander lezen, om zeker te zijn dat de boodschap overkomt zoals die is bedoeld.**

Een nieuwe ondernemer die het op zijn manier gaat doen of een zoon of dochter die nu samen met senior eigenaar is. Er komen veranderingen in de organisatie, die tot onzekerheid of onduidelijkheid kunnen leiden bij medewerkers, leidinggevenden, mede-eigenaren, leveranciers en klanten. Het is daarom belangrijk om een aantal zaken goed door te spreken, vast te leggen en te communiceren met andere belanghebbenden.

TAAKVERDELING

Als senior minder gaat werken of misschien wel helemaal stopt, ontstaat er een gat dat moet worden ingevuld. Junior neemt taken van senior over, maar wie neemt er taken van junior over? En welke taken zijn dat dan? Het komt regelmatig voor dat junior andere kwaliteiten in huis heeft dan senior. Een heroriëntatie op de uit te voeren taken is in deze situatie nodig. Vaak gebeurt dit te laat. Dan zijn er al diverse misverstanden geweest en junior raakt overbelast of senior neemt maar geen afstand. Vragen die dan gaan spelen zijn: wie maakt de afspraken met de klant, wie stuurt de medewerkers aan, wie bewaakt de facturering en incasso, wie onderhoudt contacten met leveranciers en wie verdiept zich in het personeelsmanagement?

In het verleden heeft senior alle touwtjes in handen gehad en voelt zich daardoor verantwoordelijk. Als deze verdeling anders wordt, moeten betrokkenen goed afspreken wie welke taken verzorgt. Wil en kan senior dit loslaten? Het is verstandig om de nieuwe situatie ook vast te leggen. Dat maakt communicatie naar andere belanghebbenden gemakkelijk en het biedt de mogelijkheid om bij twijfelgevallen nog eens terug te kijken.

OVERLEG- EN COMMUNICATIESTRUCTUUR

Het zou wel heel bijzonder zijn als alle puzzelstuk-

jes van de bedrijfsoverdracht in één keer op hun plek zouden vallen. Bovendien verandert de wereld om ons heen. Niet alle verwachtingen komen uit. Dit vraagt soms om bijsturing of op zijn minst nadenken daarover. Met meerdere mensen een bedrijf runnen, vraagt om periodiek overleg en gestructureerde communicatie. Dat wordt nog belangrijker bij een ingrijpende operatie als een bedrijfsoverdracht. Het is belangrijk te weten wie welke informatie nodig heeft om zijn of haar werk te kunnen doen en hoe dat op de meest effectieve manier kan worden geregeld. Natuurlijk kan veel informatie worden overgedragen met behulp van geautomatiseerde processen.

Daarnaast is afstemming nodig om tot de juiste besluiten te komen. Vader en zoon hebben niet altijd dezelfde inzichten of waarneming. Dat is niet erg en komt in alle bedrijven voor. Het maakt het wel noodzakelijk om tijd te nemen voor het uitwisselen van die inzichten en waarnemingen. Door op vaste momenten en volgens een vaste agenda alle relevante onderwerpen te bespreken, voorkom je misverstanden, tegenstrijdige opdrachten en onrust in het bedrijf. Bovendien blijkt gestructureerd overleg veel minder tijd te kosten dan voortdurend tussen de bedrijven door moeten overleggen.

Bespreek ook met elkaar wie er verantwoordelijk is voor het inplannen van de overleggen, wie voorzitter is en wie de actielijst opstelt. Het klinkt misschien wat overdreven, maar ook voor de overlegstructuur is het goed om die vast te leggen. Het geeft houvast voor alle betrokkenen. De stijl van leiding geven is een ander onderwerp. De kans is groot dat de opvolger een andere leiderschapsstijl heeft dan senior. Medewerkers zullen daaraan moeten wennen en kunnen daar verschillend op reageren. Het is belangrijk dat de



WIJ ZIJN GEEN VERGADERTIJGERS, MAAR HET IS NODIG

Op 1 januari 2017 ging de dagelijkse leiding van het Noord-Limburgse Hendrix & Smits BV over in de handen van Fred en Annet Hendrix (zoon en dochter van Cor Hendrix), Martijn Roelofs (schoonzoon van Cor Hendrix) en Niek Hendrix (zoon van Math Hendrix). Cor en Math hadden tot dan toe de leiding. Extra uitdagend was het omdat het om een grote groep ging.

Er zijn externe deskundigen ingeschakeld om het proces van de bedrijfsoverdracht te begeleiden. “Wij moesten leren om als team van eigenaren van dit bedrijf samen te werken”, zegt Martijn. “Gelukkig hebben we alle vier ons eigen werk en vullen we elkaar goed aan”, vertelt Annet. Gemiddeld een keer per week komen ze bij elkaar om de gang van zaken te bespreken. “We zijn geen vergadertijgers, maar het is nodig, anders werk je langs elkaar heen”, zegt Niek.

TIPS DIE DE FAMILIE MEEGEEFT:

Begin op tijd en schakel externe hulp in om dit proces te begeleiden, geef de opvolgers al taken als bekend is dat er een overname komt en laat dan al bepaalde ‘touwjes’ los. Betrek de vorige generatie na de overname evengoed bij gesprekken in het bedrijf en laat die langzaam ‘afschakelen’.

nieuwe leider zich daarop voorbereidt en zich verdiept in de verschillende medewerkers.

BESLUITVORMING

Na de overdracht komt de besluitvorming vermoedelijk op een andere manier tot stand. Er zijn meer of andere personen bij betrokken. Dit vraagt om duidelijkheid. Wie mag welke uitgaven zelfstandig doen en welke uitgaven vragen instemming van alle eigenaren? Soms worden bevoegdheden toegekend per afdeling waarvoor iemand verantwoordelijk is. Soms wordt er een maximumbedrag afgesproken. Mag een monteur beslissen over grote revisies of moet hij daarvoor eerst met de directeur overleggen? Mag junior medewerkers aannemen of ontslaan of moet hij dat eerst overleggen met senior?

Het is goed om de rechten en plichten op dit vlak vast te leggen. Dat kan in een directiereglement, maar ook de statuten van een besloten vennootschap, een VOF-akte of een eigenaarsplan kunnen daarvoor dienen. Maak daarbij niet de vergissing om te kiezen voor een standaarddocument dat klakkeloos wordt overgenomen. Zoals elk bedrijf uniek is, moet ook dit document maatwerk zijn.

INFORMEREN BELANGHEBBENDEN

Zoals al eerder opgemerkt, verandert er nogal wat bij een bedrijfsoverdracht. Veel zaken zijn al besproken door direct betrokkenen. Veel anderen, zoals de medewerkers, hebben dat echter niet meegekregen. Daarom is het belangrijk aan hen kenbaar te maken welke kant je opgaat, wat er verandert, wat er niet verandert en wat je van hen verwacht. Het is goed om dat te doen zodra de overdracht definitief is, maar ook daarna is het goed om informatie te blijven delen. Niet alle informatie wordt immers meteen opgeslagen.

Ook is het goed om extern betrokkenen te informeren. Hoe beter iedereen op de hoogte is, hoe minder strubbelingen er met de overdracht gepaard gaan. Een duidelijk bericht voorkomt dat mensen een eigen invulling gaan geven aan de nieuwe situatie. Maak een lijst met belanghebbenden en neem de tijd voor een zorgvuldige en duidelijke tekst.



Tekst: Ad Karelse en
Dieuwier Heins,
adviseurs bedrijfsoverdracht