

In gesprek BEDRIJFSOVERDRACHT: HET VERVOLG **blijven**

De bedrijfsoverdracht is goed voorbereid en inmiddels gerealiseerd. Het is nu zaak om de ingeslagen weg een goed vervolg te geven en waar nodig bij te sturen. Het bewaken van de koers van het bedrijf, sturen op cijfers en goed en positief blijven communiceren zijn hierbij cruciaal.

DE TIPS

- **Zorg dat de afspraken met familieleden die tijdens het overdrachtsproces zijn gemaakt ook in de jaren erna worden nagekomen en evalueer dit bijvoorbeeld één keer per jaar.**
- **Heb voldoende aandacht voor de lange-termijnontwikkelingen in het bedrijf en durf tijdig bij te sturen.**
- **Zorg voor positieve communicatie en maak lastige onderwerpen tijdig bespreekbaar.**

In veel bedrijven wordt vaak onvoldoende stilgestaan bij de langetermijnonderwerpen in het bedrijf. Juist die zijn belangrijk voor een goed vervolg op de bedrijfsoverdracht. Een belangrijke taak dus voor de bedrijfsopvolger.

KOERS VAN HET BEDRIJF

In een veranderende wereld is het voor de bedrijfsopvolger belangrijk om de juiste strategie te blijven kiezen. Bij een teruglopende economie na een periode van hoogconjunctuur betekent dit voor het ene bedrijf bijvoorbeeld een actievere marktbenadering of juist het afstoten van een bepaalde bedrijfstak. Kies je voor specialisatie of ga je gewoon op dezelfde voet verder? Neem je deze beslissingen alleen of betrek je hier de overdrager bij? Heb je hiervoor een managementteam waarmee je deze besluiten neemt? Of maak je gebruik van adviseurs of zelfs een raad van advies? In elk geval is het belangrijk om voldoende aandacht te hebben voor de ontwikkelingen in de markt en de betekenis ervan voor het bedrijf.

ten? Door goed zicht te hebben op de cijfers kun je tijdig bijsturen als dit nodig mocht zijn.

BETROKKENHEID OVERDRAGER

Binnen het familiebedrijf kan het zijn dat de bedrijfsoverdrager nog met geld in het bedrijf blijft zitten. Als het goed is, zijn er tijdens het overnameproces afspraken gemaakt over de aflossing ervan. Ook zijn er afspraken gemaakt over de manier waarop de opvolger de overdrager informeert over de het financiële reilen en zeilen van het bedrijf. Wordt de jaarrekening met de accountant besproken of is het verstandiger om elk kwartaal de cijfers intern te bespreken? Of vindt senior het wel goed en wil die alleen worden geïnformeerd als er bijzonderheden zijn? Veel zal afhangen van het financiële risico voor de overdrager. Zo lang alles goed gaat, zijn hier niet snel problemen te verwachten. Anders wordt het als het even tegen zit. Het is dan goed als de gemaakte afspraken in de jaren na de overdracht zijn nagekomen.

En wat doe je als er veel is geïnvesteerd, het rendement onder druk staat en de aflossingen aan pa niet kunnen worden betaald? Een lastig onderwerp. Heel belangrijk is om dat tijdig op tafel te leggen en te bespreken.

KIES JE VOOR SPECIALISATIE OF GA JE GEWOON OP DEZELFDE VOET VERDER?

Hetzelfde geldt voor de financiële kant van het bedrijf. Ook hiervoor zal voldoende aandacht moeten zijn. Een belangrijke taak voor de bedrijfsopvolger, mogelijk in samenwerking met de financiële administratie. Iedere opvolger heeft in de loop der jaren voor zichzelf helder gekregen op welke wijze hij het beste kan sturen op cijfers. Doe je dit bijvoorbeeld op basis van de debiteuren- en crediteurenlijsten en de stand van de rekening courant of ga je verder en beoordeel je periodiek de winst- en verliesrekening? Of kijk je meer op projectniveau of naar de omzetonwikkeling van de verschillende activitei-

BETROKKENHEID FAMILIELEDEN

Mogelijk zijn er ook broers en zussen of neven en nichten die niet opvolgen, maar zich wel bij het bedrijf betrokken voelen. Tijdens de overdracht is geïnventariseerd hoe de opvolger de niet-opvolgende familieleden informeert over de gang van zaken binnen het bedrijf. Door de alledaagse drukte is er het risico dat deze afspraken worden vergeten. Onrust in de familie ligt dan snel op de loer. Ook hier geldt dat het verstandig is om gemaakte afspraken na te komen of aan te passen. Informeer niet-opvolgende familieleden bijvoorbeeld jaarlijks op hoofdlijnen over de gang van zaken in het bedrijf.



SPREEK ZAKEN NAAR ELKAAR UIT!

In 2020 is het officieel. Frank (34) en Tom (37) Oosterveld hebben Grondverzetbedrijf Oosterveld overgenomen van hun vader Jan Oosterveld (65). “De overdracht is bij ons een heel natuurlijk proces geweest over een periode van dertien jaar”, zegt Frank. “In 2006 zijn Tom en ik in de vennootschap onder firma met onze vader gekomen. Inmiddels hebben we een besloten vennootschap en heeft mijn vader per 2020 geen actieve rol meer. In de praktijk runnen Tom en ik het bedrijf al een aantal jaren. Op de werkvloer verandert er dus niet zoveel.”

Wat maakt een overdracht succesvol? Tom: “Begin er op tijd mee en neem er de tijd voor. Dat is wat wij hebben gedaan en goed heeft gewerkt. Verder is het heel belangrijk dat mijn vader het bedrijf wilde en kon loslaten en vertrouwen had in Frank en mij.”

‘HET PERSONEEL HEEFT ONS DE RUIMTE GEGEVEN OM FOUTEN TE MAKEN’

Frank: “Een ander belangrijk voordeel bij ons was dat we een groter bedrijf zijn en een bredere organisatie hebben. Een aantal taken, zoals de administratie en de planning, waren al ingevuld. Tom en ik hoefden dus niet alles te leren en hadden dus ook ondersteuning van ons personeel. We stonden er niet alleen voor. Tijdens het overnameproces is het belangrijk om het vertrouwen van het personeel te krijgen. Dit vertrouwen moet je ook geleidelijk aan winnen. Het personeel heeft ons de ruimte gegeven om fouten te maken waar wij van konden leren.”

Frank legt uit hoe ze de onderlinge verstandhouding goed houden. “Tom en ik zijn van dezelfde leeftijd, waardoor we elkaar over het algemeen goed begrijpen. Ook hebben we geen andere broers of zussen met wie we rekening hoeven te houden. Dit maakt alles al een stuk gemakkelijker. Ook Tom en ik verschillen af en toe van mening en er zal altijd wel wat zijn. Voor ons is belangrijk dat we eerlijk naar elkaar zijn en dat we van elkaar accepteren dat we fouten maken. En natuurlijk knalt het wel eens tussen Tom en mij, maar dan drinken we een bak koffie en praten we erover. Wij zien het als een voordeel om het bedrijf samen te runnen. Je staat er dan niet alleen voor.”

POSITIEF COMMUNICEREN

Tijdens de bedrijfsoverdracht en zeker ook daarna blijft positieve communicatie erg belangrijk. Deze communicatie geldt binnen het bedrijf en zeker ook in de familie. Goed communiceren begint bij eerlijk en open zijn en verwachtingen duidelijk uit te spreken en heel belangrijk goed en actief te luisteren.

Wat wil de ander eigenlijk zeggen? Let daarbij ook op de non-verbale communicatie van jezelf en die van de ander. Hoe zeg je iets? Er zijn verschillende ezelsbruggetjes die je helpen herinneren aan positief communiceren. Dit zijn er enkele:

- OEN
Open vragen, Eerlijk en Nieuwsgierig
- NIVEA
Nooit Invullen Voor Een Ander
- OMA
Oordelen, Meninge(n) Aannem(e) achterwege laten
- ANNA
Altijd Navragen Nooit Aannemen
- LSD
Luisteren, Samenvatten en Doorvragen



Tekst: Ad Karelse en Dieuwier Heins, adviseurs bedrijfsoverdracht