

Juiste richting belangrijker dan snelle start

Het is één van de dingen die je nergens op school leert. Hoe je een bedrijf goed kunt overdragen. Elk bedrijf en elke sector is namelijk anders. Toch zijn er mensen met veel ervaring die kunnen helpen en begeleiden. Dieuwer Heins en Ad Karelse doen dat bij Cumela. In een serie van tien artikelen leggen ze uit wat er bij komt kijken. Dit keer het belang van goede gesprekken.

Het is misschien wel het allerbelangrijkste van een geslaagde bedrijfsovername: het voeren van veel en van goede gesprekken, vinden Dieuwer Heins en Ad Karelse. "Elke bedrijfsoverdracht begint met diverse oriënterende gesprekken over de koers van het bedrijf en de persoonlijke wensen van betrokkenen richting de toekomst. En daar kun je niet vroeg genoeg mee beginnen", stelt Heins. "Die periode kan best een lange tijd in beslag nemen. Wij maken mee dat dit twee tot drie jaar duurt. In die tijd zie je gedachten en posities veranderen."

Het is goed om regelmatig met de familie te overleggen om elkaar goed te leren begrijpen.

Soms begeleiden Heins en Karelse die gesprekken, maar nodig is dat niet. "Het is wel verstandig om de gesprekken in te plannen, want dan neem je er de tijd voor. We zien echter ook dat als mensen eenmaal bezig zijn en nadenken gesprekken ook spontaan plaatsvinden. Dit is allemaal goed, als er maar met elkaar wordt gesproken."

De koers van het bedrijf

Een belangrijke vraag die in die periode moet worden beantwoord, is: welke kant gaan we op met het bedrijf en zijn er in de organisatie zaken die we willen veranderen? Hoe denken de betrokken personen hierover? Dat zijn punten waar Heins en Karelse mee aan de slag gaan. "Je moet dan kijken naar de markt, de klanten en potentiële klanten, maar ook naar de concurrenten."

Ondernemers en toekomstig ondernemers moeten in die fase voor zichzelf benoemen wat zij verwachten wat er gaat gebeuren met het bedrijf. Welke ontwikkelingen zijn van invloed op de bedrijfsvoering? Denk aan milieueisen, aandacht voor natuur en ecologie, zaken die spelen in het maatschappelijk verkeer. Karelse: "Het is belangrijk om een visie te hebben op de toekomst en die te vertalen naar een strategie voor het bedrijf. De



In 2018 gestart met bedrijfsoverdracht

De familie Van Dun van het gelijknamige Loonbedrijf Van Dun in Rutten is in 2018 gestart met de bedrijfsoverdracht. Kees (59) en Adrienne van Dun zijn samen eigenaar van het bedrijf. Ze hebben vijf kinderen, Frank (28), Tim (26), Rick (24), Niels (23) en Marloes (19). Kees en Adrienne hebben een duidelijke visie over hoe ze de overdracht willen regelen. Kees: "Over een kleine tien jaar, als ik 68 jaar ben, wil ik het bedrijf graag op een goede manier overdragen aan mijn kinderen. Adrienne denkt er precies zo over.

Om het proces goed te laten verlopen, zijn vorig jaar al de eerste gesprekken gevoerd. Onder begeleiding van Jelle Bouma van Windesheim en Dieuwier Heins van Cumela Advies zijn individuele gesprekken gevoerd met de kinderen om in beeld te brengen hoe iedereen aankijkt tegen het bedrijf en de eigen persoonlijke toekomst. De bevindingen uit deze gesprekken hebben ze daarna onder begeleiding van de twee begeleiders met elkaar doorgenomen. De eerste stap die daaruit is voortgekomen, is het leren communiceren met elkaar en nog beter samenwerken. Adri-

enne: "We komen nu elke maand bij elkaar om zaken door te nemen. Onderwerpen die naar voren komen, zijn investeringen, financiële ontwikkelingen, opleidingen en wat we van elkaar verwachten", aldus Adrienne. Ze merkt dat dit een duidelijk groeiproces is waar je met elkaar in zit. "Het gaat steeds beter. We leren elkaar begrijpen."

De volgende stap die ze willen zetten, is met elkaar in gesprek gaan over de mogelijke vormen van overdracht. Hierbij zullen ze het hebben over de rolverdeling, zeggenschap en de juiste balans tussen werk en privé. En heeft ze al geleerd: "De afspraken die we maken, leggen we vast in een eigenaarsplan, zodat alles voor iedereen duidelijk is."

Loonbedrijf Van Dun BV heeft vestigingen in Rutten, Espel (Flevoland) en Blokzijl (Overijssel) en voert werkzaamheden uit op het gebied van akkerbouw, veehouderij, groenteteelt en bollenteelt. Daarnaast is het bedrijf actief in het grondverzet en cultuurtechniek. Er zijn ruim 40 werknemers werkzaam.

toekomstige en zittende ondernemer moeten goed voor ogen hebben wat het bedrijf moet doen om ook in de toekomst succesvol te zijn."

Hoe staan we ervoor

Een andere, maar minstens zo belangrijke vraag die in de eerste fase moet worden beantwoord, is: hoe staat het bedrijf ervoor? Vragen die je moet stellen zijn: zijn we financieel sterk, hebben we een goede marktpositie en zijn we goed voorbereid op veranderingen? Een belangrijke vraag die daarbij aan de orde moet komen is: wat vraagt dit alles van de volgende ondernemer? Welke leiderschapstijl zou goed zijn en wat moet hij of zij kennen en kunnen? En natuurlijk: hoe wordt de rolverdeling in de komende jaren?

Al met al zijn dat een heleboel vragen, die vast niet allemaal in een paar gesprekken kunnen worden beantwoord, weet Heins. "Het is ook goed om de vragen op je te laten inwerken en vervolgens een periode bewust om je heen te kijken en de antwoorden te laten 'rijpen'."

Verskillende antwoorden op de gestelde vragen zijn ook helemaal niet erg, stellen de adviseur. "Mensen kijken niet met dezelfde bril en nemen verschillende dingen waar, maar ze kunnen elkaar vaak wel goed aanvullen. Het is wel belangrijk dat dit aan het begin duidelijk wordt. Dat voorkomt dat later in het proces meningsverschillen ontstaan doordat mensen elkaar niet goed begrijpen. Juist daarom is het goed om bij het begin gezamenlijk tijd te nemen voor goede onderlinge gesprekken. Als het goed is, komen we zo uiteindelijk tot een gedragen visie en strategie en een beeld van wat kenmerkend is voor een bedrijf. Daarmee heb je dan een basis om de volgende fase in te gaan."

TEKST: Cumela Communicatie

FOTO: Familie Van Dun

Stappenplan bedrijfsoverdracht

1. Visie op de toekomst en strategie
2. Verkenning eisen en wensen betrokkenen
3. Koers van de overdracht bepalen aan de hand van verschillende scenario's
4. Verkenning haalbaarheid en overdrachtsplan
5. Waardebepaling en overnamesom
6. Financiering
7. Overeenkomsten en statuten
8. Aan de slag!
9. Evaluatie en vervolg

Tips

- Start de bedrijfsoverdracht tijdig met het voeren van oriënterende gesprekken over de visie en strategie van de onderneming (welke kant willen we op met het bedrijf?) en de persoonlijke wensen van betrokkenen richting de toekomst. Belangrijke onderwerpen zijn:
 - Toekomst bedrijf
 - Taken en verantwoordelijkheden
 - Tijdsbesteding
 - Inkomen
 - Wonen
- Schakel een goede onafhankelijke adviseur in die het proces en gesprekken begeleidt. De procesbegeleider heeft ook oog voor de gevoeligheden en belangen van alle personen.
- Het voeren van individuele gesprekken over de toekomst van het bedrijf en de persoonlijke wensen met de procesbegeleider blijkt erg effectief. Aan de hand van de individuele gesprekken wordt een gezamenlijk overleg gehouden als start voor de bedrijfsoverdracht.