



Communicatie bij bedrijfsovername

De invloed van familierelaties bij een overname

De meeste landbouwbedrijven worden overgenomen in familieverband. Het samenvallen van familierelaties en zakelijke relaties kan een bedrijf sterker maken, maar kan het ook doen wankelen. Goed communiceren is daarom cruciaal om een familiaal bedrijf over generaties heen te laten lopen.



Vertel over wat je motiveert en bezighoudt, wat je zorgen zijn en waar je blij van wordt en bevrage de ander daarover.

JOHAN WEERKAMP

AUTEUR

Posities in een familiebedrijf

Terwijl het familieverband juist de veiligheid zou moeten bieden om alles openlijk met elkaar te kunnen bespreken, wordt er veel gezweven uit angst dat familierelaties geschaad zouden kunnen worden. Bij bedrijfsovername en andere belangrijke veranderingen in een familiebedrijf is het dan ook wenselijk om zo open en transparant mogelijk te zijn met

alle belanghebbenden. Het is onvermijdelijk dat er verschillen zijn tussen betrokkenen bij een bedrijfsovername. In een familiebedrijf zijn er drie belangrijke domeinen die elkaar deels overlappen: eigendom, bedrijf(svoering) en de familierelatie.

Dat leidt tot verschillende posities; als (mede)eigenaar heb je een andere positie dan een familielid dat geen beslissingsrecht of eigendom heeft. Posities kunnen op termijn wijzigen; de een trekt zich terug, stopt met meewerken

en meebeslissen, de ander treedt toe of wordt (mede)eigenaar. Door huwelijk, geboorte of overlijden kunnen deze posities ook wijzigen. Bij elke verandering moet weer opnieuw worden bedacht hoe men zich tot elkaar wil verhouden. Elke positie brengt namelijk een eigenbelang met zich mee. Die eigenbelangen moeten op elkaar afgestemd worden. Daarvoor is communicatie en informatieuitwisseling van groot belang.

Handige tips

Belangrijk is om niet uit te gaan van stellig ingenomen standpunten. Op een stellig standpunt wordt vaak moeilijk teruggekomen. Terugkomen kan worden ervaren als gezichts- of positieverlies. Het formuleren van een belang of een wens werkt dan beter. Belangen en wensen kun je uitwisselen en proberen met elkaar te verenigen.

Het helpt voor een soepele communicatie wanneer erkend wordt dat er verschillende posities zijn die allemaal gerespecteerd moeten worden: de overnemer, de overdragers, de overige boers/zussen /erfgenamen, de partners. Erkennen dat een positie legitiem is, er mag zijn, leidt tot respect. Personen die zich gerespecteerd voelen staan open voor gesprek en overleg. Ook helpt het als je je realiseert dat ieder spreekt en denkt vanuit het eigen perspectief. Het is goed elkaar daarover te bevragen en op de hoogte te stellen. Communicatie werkt het best door elkaar te bevragen zonder al direct een oordeel te vellen.

Probeer om oordelen, beschuldigingen en opdrachten buiten de communicatie te houden. Respect uitspreken bevordert verbinding, nabijheid. Als de ouders merken dat ze gerespecteerd worden voor alle inspanning die ze hebben gedaan, dan kunnen ze ook accepteren dat de opvolger zijn eigen koers zal volgen. Wanneer broers en zussen het waarderen dat de overnemer een grote

Boekfragment uit 'Wat de boer niet zegt'

In een agrarisch familiebedrijf ontmoeten twee systemen elkaar: het familiesysteem en het bedrijfssysteem. Het eerste is gebaseerd op een emotionele binding, bloedverwantschap, loyaliteit en vertrouwen. Het tweede op zakelijke afspraken en procedures. Het is soms balanceren om beide in evenwicht te houden.



Onderstaand fragment komt uit de inleiding van het boek *Wat de boer niet zegt – Communicatie in agrarische familiebedrijven* van Johan Weerkamp en Truke Zeinstra uit 2014.

"Ja, en wat spreken we nu af?" Hans laat z'n vingers even boven het toetsenbord van z'n laptop hangen, klaar om de conclusie van het gesprek vast te leggen. Het is vrijdagmorgen, de vaste tijd van overleg tussen vader, moeder en de broers Huisman. 'VOF-vergadering' noemen ze dat. Ze zijn aangeland bij de afronding van het laatste agendapunt.

In het bedrijf van de familie Huisman werken vader, moeder en twee zoons, Hans en Remco samen. Het is een intensief vollegrondsgroentebedrijf met een grote variatie aan gewassen. Dat vraagt om goede afstemming van de werkzaamheden, zeker nu de beide jongens in het bedrijf zijn gekomen. Behalve een uitbreiding in grond en gewassen is

er een eigen groentensnijderij bijgekomen. Over de dagelijkse werkzaamheden is natuurlijk voortdurend afstemming. Maar ook over de grote lijnen en de planning wordt van tijd tot tijd overleg georganiseerd. Toen de ouders nog samen het bedrijf voerden, was overleg iets voor tussen de werkzaamheden door. Nu de zoons volledig in de maatschap zijn opgenomen nemen ze bij de besprekingen om de beurt de taak op zich om de afspraken vast te leggen. Als het gesprek niet al te duidelijk is, zegt de notulist: "Ja, en wat spreken we nu af?" Als er vervolgens een afspraak uit voortkomt die door vader zal worden uitgevoerd, is de vraag: "Wanneer denk je dat gedaan te hebben pa?"

Vader raakt er een beetje geïrriteerd van: "Hoezo, waarom moet dat allemaal zo precies, we werken toch op basis van vertrouwen?"

"Ja, best pa, maar we zijn nu even zakelijk bezig. Hoe kan je een bedrijf runnen als je de afspraken niet goed bijhoudt?"

"Ja, dat is allemaal tot je dienst, ik ga me niet laten controleren door mijn eigen zoons", zegt vader Jan.

Zijn vrouw probeert hem een beetje af te remmen: "De jongens bedoelen het toch goed, ze willen alleen maar het beste met het bedrijf, je moet je niet zo gauw aangevallen voelen. Het is allemaal wel wat ingewikkelder geworden. En de jongens hebben allemaal een behoorlijke opleiding gehad en je moet niet vergeten dat Remco twee jaar in een handelsonderneming heeft gewerkt."

"Ja, dat zal allemaal wel, maar wie heeft het bedrijf hier eigenlijk van de grond af aan opgebouwd? Nou?"

ISBN 9789013120035

Personen die zich gerespecteerd voelen staan open voor gesprek en overleg.

uitdaging wil aangaan, en dat hij de plek waar ze zijn geboren en opgegroeid voor het nageslacht wil bewaren, dan kan de overnemer hen ook ruimte bieden om mee te denken over de bedrijfsvoering en accepteren dat zij het bedrijf ook nog steeds als hun plek zien.

Leg vragen op tijd op tafel

Een bedrijfsovernameproces is heel moeilijk te volgen; hoe wordt het bedrijf getaxeerd en wat betekent die waarde, welke schenkingen laat de fiscus toe, wat is verstandig en haalbaar, wat heeft een schenkingsdeling voor gevolgen, hoe afhankelijk voelt borgstelling door de ouders en hoe moet de waarde worden bepaald om een optimale starterspremie te kunnen ontvangen? Allemaal ingewikkelde vragen die een leek niet altijd kan volgen. Toch is het raadzaam om de adviseur te vragen zich te verplaatsen in de familieleden en het zo uit te leggen dat ze kunnen meedenken. Te vaak zien we dat later, bijvoorbeeld bij de executie van het testament van de ouders, de vragen en de twijfels op tafel komen: is dat eerlijk gebeurd?

Investeren in een nabije relatie met familieleden is belangrijk. Als er irritaties zijn, ruim ze op. Vraag na als je vermoedens hebt dat de ander iets niet zint. Vertel over wat je motiveert en bezighoudt, wat je zorgen zijn en waar je blij van wordt en bevrage de ander daarover. Respect voor elkaars mening is cruciaal in een bedrijfsovername. ▶

Rechtzetting – Een nieuw GLB

Om betalingsrechten te krijgen, moet je aan voorwaarden voldoen. De Vlaamse overheid heeft, op vraag van de Europese Commissie, deze voorwaarden op 21 oktober aangepast. De nieuwe voorwaarden vind je op www.groenekring.be.