

De afgelopen vijftien jaar is het aantal overnames in Nederland verdubbeld. En de komende vijf jaar zullen naar verwachting negentigduizend directeur-eigenaren met hun bedrijf stoppen. Ruim twintigduizend daarvan willen hun bedrijf aan derden verkopen en de rest verwacht dat de kinderen erin stappen of hebben nog geen beslissing genomen. In de Verenigde Staten is met overnames van familiebedrijven een bedrag gemoeid van tachtig miljard dollar op jaarbasis.

Deze ontwikkelingen trokken de aandacht van psycholoog Maarten van de Kimmenade (59), ooit zelf directeur-eigenaar in het familiebedrijf. Hij verkocht het dakbedekkingbedrijf vijftien jaar geleden met succes, maar de drie jaren dat hij nog bij de onderneming betrokken was waren de moeilijkste uit zijn leven. Hij merkte het verschil tussen het formeel eigendom en het psychologisch eigendom. Van de Kimmenade besloot psychologie te gaan studeren. Recent promoveerde hij op zijn onderzoek 'De psychologische aspecten bij verkoop van een familiebedrijf'.

Klankbord

Van de Kimmenade koos voor een tweevoudige aanpak: een empirische schriftelijke enquête met 93 vragen onder 107 verkochte familiebedrijven en 22 interviews met ondernemers die de enquête hadden ingevuld.

Zowel de management consultant, de accountant als de belastingadviseur scoorde op de 'zakelijke afhandeling van de overname' een ruime voldoende. Van de ondervraagden had 84 procent de accountant ingeschakeld, meestal in de voorbereidende fase. In deze fase brengt de accountant de omzet, winstgevendheid, markten productontwikkeling en voorraden in kaart.



Meer

Jaarlijks worden honderden familiebedrijven verkocht. In rationeel opzicht begeleiden accountants het verkoopproces goed. Maar het gaat vaak mis op het emotionele vlak. Volgens psycholoog Maarten van de Kimmenade kan dit worden voorkomen.

CONNIE LOHUIS



dan een balans

Van de Kimmenade: "Al in dit stadium moet de accountant weten dat er ook een psychologische, emotionele kant aan het proces zit. Als er vooraf geen aandacht aan deze aspecten wordt besteed komen ondernemers achteraf in de problemen. Er is meer te doen dan het verkoopbaar maken van het bedrijf, de balans op orde krijgen en het bedenken van nieuwe organisatiestructuren. De ondernemer heeft namelijk een klankbord nodig. Iemand die zijn belevingswereld begrijpt en weet wat rouwen en loslaten betekent. Want daar gaat het ook over bij de verkoop van een bedrijf. De emoties die erbij loskomen zijn te vergelijken met het verlies van een dierbaar persoon, of een echtscheiding."

Formele cultuur

Het grote voordeel bij verkoop van een bedrijf is de financiële onafhankelijkheid. Voormalige eigenaren zijn vaak blij dat ze verlost zijn van de zorg en de spanning en meer tijd hebben voor hun familie en hun hobby's. Ze hebben het gevoel dat ze na jaren hard werken eindelijk hun beloning ontvangen. Maar het geluksgevoel is van korte duur. Na de overname komt de klap, ook al blijft 79 procent van de directeuren-eigenaren nog in het bedrijf werken en 45 procent zelfs als directeur. Bestaande waarden en normen in de nieuwe organisatie worden met voeten getreden en het bedrijf glijdt langzaam af. De werknemers voelen zich ontheemd omdat de hechte structuur van het familiebedrijf ontbreekt. De overgang naar een formele en meer procesgedreven cultuur vergt een verandering binnen de organisatie die maar weinig kopende bedrijven met succes lijken te volbrengen.

Sterkte-zwakte analyse

Verandering betekent in veel gevallen frustratie. Wat met veel inspanning en zorg is opgebouwd, wordt langzaam afgebroken omdat de koper een andere manier van bedrijfsvoering heeft. Dit is voor voormalig eigenaar moeilijk te accepteren. Ook al blijft de winstgevendheid gezond, uit het onderzoek van Van de Kimmenade blijkt dat het welbevinden van de werknemers afneemt. Met als gevolg een hoger ziekteverzuim, afnemende loyaliteit en een hoger personeelsverloop. In de beleving van de medewerkers is er dus meestal sprake van achteruitgang in plaats van verbetering. De voormalig eigenaar ziet dit met lede ogen aan. De accountant, belastingadviseur en/of consultant die bij de verkoop is betrokken, moet een helder inzicht zien te krijgen in de cultuur van verkopende onderneming, maar ook in de sterke en zwakte kanten van de directeur-eigenaar. Het is niet alleen belangrijk dat de culturen van de verkopende en kopende organisaties matchen, maar ook dat de directeur-eigenaar in de nieuwe organisatie voor zichzelf de geschikte rol vindt. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat 79 procent van de ondernemers na verkoop nog twee tot drie jaar in de zaak blijft werken.

Invloed

De meeste kopers willen dat overigens ook. Van de Kimmenade geeft een voorbeeld: "Ik sprak een ondernemer die op het punt stond zijn bedrijf te verkopen. Er moesten organisatorisch veel veranderingen worden doorgevoerd. Hij zou echter nog drie jaar na de overname in de zaak blijven werken. Ik heb hem naar zijn sterke kanten gevraagd. Dat bleek verkoop te zijn. Ik heb hem geadviseerd dat te blijven doen en zich niet te gaan bemoeien met het verande- ►

Maarten van de Kimmenade:
"Veel accountants in het midden- en kleinbedrijf zijn onbekend met de bewuste of onbewuste gevoelens van te zwaar belaste ondernemers."

FOTO: SIMONE VAN ES

'In de belevenis van de medewerkers is er meestal sprake van achteruitgang in plaats van verbetering.'

ringstraject, want dat zou vast en zeker problemen gaan opleveren.”

Directeur-eigenaren die tevreden waren na de verkoop van hun bedrijf gaven allemaal aan dat ze in hun waarde werden gelaten, dat er respectvol met hen werd omgegaan of dat het bedrijf op de oude voet verder ging. Maar in de meeste gevallen is de realiteit anders. De kopen-de partij wil invloed laten gelden. Wil bijvoorbeeld opeens allerlei zakelijke rapportages. Dat wekt frustraties op bij de overgenomen partij.

Signalen

Accountants zijn vaak in organisaties de vertrouwenspersoon. De jarenlange relatie leidt vaak tot gehechtheid. Al in een vroeg stadium

kunnen accountants dus de noodzaak van verkoop signaleren. Het is belangrijk om tijdig met de voorbereidingsfase te beginnen. Ondernemers kunnen niet vroeg genoeg beginnen met het loslaten van het psychologisch eigenaarschap en met het bedenken van een levensdoel in de levensfase na de verkoop. Van de Kimmenade: “Accountants kunnen het onderwerp ter sprake brengen als de directeur-eigenaar de vijftig is gepasseerd, of als ze signalen van kwetsbaarheid opvangen. Zoals conflictsituaties met het management, het niet meer in de pas lopen met de technologische ontwikkelingen, of een financiële klap door een claim, een bedrijfsongeval, of een voor de zoveelste keer instortende markt.”

'Er is meer te doen dan het verkoopklaar maken van het bedrijf.'

Accountants kunnen ook zien of de last en de zorg hun wissel gaan trekken. Juist bij kleinere bedrijven met een omzet pakweg 4,5 miljoen euro is de directeur-eigenaar vaak de spin het web met alle verantwoordelijkheden van dien. Van de Kimmenade constateert dat veel accountants in het midden- en kleinbedrijf onbekend zijn met de bewuste of onbewuste gevoelens van te zwaar belaste ondernemers. Is de beslissing eenmaal gevallen dan is het belangrijk om familie en personeel op tijd op de hoogte te stellen. De communicatie over de op handen zijnde verkoop moet zorgvuldig gebeuren. Dat voorkomt veel ellende. Een briefje per post als de verkoop al rond is, geeft medewerkers het gevoel verraden te worden. Tot slot pleit Van de Kimmenade bij verkoop van een familiebedrijf, voor het samenstellen van een team. De accountant kan het niet alleen, ook al is hij nog zo 'invoelend'. Er is volgens hem geen behoefte aan doe-het-zelf-psychologen die ieder voor zich het wiel gaan uitvinden. “Accountants moeten bij een overname niet te veel disciplines in eigen hand nemen, maar een team van deskundigen samenstellen. Ik hou me als psycholoog ook niet bezig met de financiële waardebeoordeling van bedrijven, en van due dilligence blijf ik ook af. Maar ik neem wel de emotionele begeleiding voor mijn rekening. Ieder zijn vak.” ■

'Verkoop van een Familiebedrijf: psychologische aspecten', ISBN 90-807379-5-X. Uitgever: Centrum van het Familiebedrijf.

Calimero-gevoel

Uit het promotieonderzoek van Van de Kimmenade blijkt dat met name de wat kleinere bedrijven al snel een Calimero-gevoel ontwikkelen als de koper een groot bedrijf is. Volgens de psycholoog wordt er nog steeds te veel tegen deze kopers opgekeken, terwijl een kritische houding meer oplevert. In de psychologie wordt dit een attributiefout genoemd: waarden of eigenschappen aan de ander toekennen, die er niet zijn. Grote bedrijven zijn allang niet meer het toonbeeld van goed management. Van de Kimmenade: “Neem Ahold, meester in het overnemen en beheersen van bedrijven. Het leek allemaal piekfijn in orde, tot de schandalen aan het licht kwamen. Het is dus niet goed de kopende partij waarden toe te kennen die nergens op gebaseerd zijn. Dat vertroebelt de onderhandelingspositie.”

Stappenplan voor de accountant

- Maak het onderwerp bespreekbaar
- Vraag stevig door naar de motieven en luister naar onderliggende beweegredenen
- Start tijdig met het verkoopklaar maken
- Doe zelf due dilligence
- Zorg dat de voorraden niet te hoog op de balans staan, dat is vaak een discussiepunt
- Maak een profiel van de potentiële koper
- Onderzoek de bedrijfscultuur, ook van de potentiële koper
- Kijk niet alleen naar de markt en de producten, maar ook naar de mensen
- Ga goed voorbereid de markt op
- Kies voor de koper en niet voor het geld
- Onderschat de psychische belasting van verkoop niet
- Huur een deskundige in als de emotionele begeleiding van de ondernemer en het personeel een probleem is

Ervaringen na verkoop van het familiebedrijf van verkopers (n=107)

	(sterk) afgenomen	gelijk gebleven	(sterk) toegenomen	aantal antwoorden
Hoe ervaart u uw huidige ...				
betrokkenheid ten aanzien van het bedrijf?	52%	42%	6%	48
tevredenheid met het werk binnen en het verkochte bedrijf?	44%	48%	9%	46

Bron: Van de Kimmenade.