

De kracht en emotie van familiebedrijven bij bedrijfsopvolging

Lessen uit de praktijk

De opvolging van de algemeen directeur is niet altijd gemakkelijk voor een organisatie, maar bij de opvolging binnen een familiebedrijf komen daar nog de verhoudingen met de familie bij. Door deze combinatie van zakelijke en emotionele aspecten gaat het bij de bedrijfsoverdracht naar de volgende generatie vaak mis. Niet alleen met de onderneming, maar ook met de goede verhoudingen in de familie.

Aan het woord zijn Frank Markerink, partner bij Ijsselvliet, en Hennie Ponsteen, directeur van Foppen Holding. Onder deze holding vallen verschillende bedrijfsactiviteiten die handelen onder de naam Scheer



Hennie: “de tijd genomen om als familie over de toekomst van de onderneming te praten”

& Foppen. Hennie heeft het hele proces van bedrijfsopvolging binnen haar eigen familie meegemaakt en hieruit belangrijke lessen getrokken. Die ervaringen wil ze nu graag beschikbaar stellen aan andere familiebedrijven.

In 2006 namen Hennie en haar broer de dagelijkse leiding bij Foppen Holding over van hun vader. Een belangrijke succesfactor was de open discussie met alle familieleden.

Hoe hebben jullie dat open gesprek in de familie aangepakt?

‘We hebben de tijd genomen om als familie over de toekomst van de onderneming te praten. Deze gesprekken binnen de familie gingen niet alleen over de zakelijke aspecten, maar ook, of ik moet misschien wel zeggen voorál, over de emotionele aspecten en over ieders persoonlijke

drijfveren. Het ging dus niet alleen om de harde, zakelijke kant, maar vooral over de zachte, menselijke kant’.

Heb je een tip hoe je die gesprekken kunt vormgeven?

‘Een van de dingen die we hebben gedaan, is het met elkaar doorlopen van verschillende scenario’s zodat we goed voorbereid zouden zijn op alle mogelijke ontwikkelingen in de komende jaren. Dat is iets wat je moet doen als het goed gaat en waar je niet mee moet wachten tot er problemen zijn. Als er later problemen ontstaan, dan heb je er al over gesproken en kun je snel beslissingen nemen. Dat heeft

bijvoorbeeld goed gewerkt in de moeilijke periode die eindigde met het faillissement van onze elektronicawinkels en -webshops’.

‘De uitkomst van deze gesprekken was dat we met de familie onze visie en ieders rol voor de komende jaren op papier hebben vastgelegd en met elkaar hebben ondertekend’. Frank vult daarbij aan: ‘Dat vastleggen en ondertekenen is vooral bedoeld om de gemaakte afspraken concreet te maken, maar eigenlijk is het proces om gezamenlijk tot de visie en afspraken te komen het belangrijkste’.

Wat zijn jullie ervaringen met bedrijfsopvolging bij andere familiebedrijven?

‘Helaas zien we in de praktijk dat het nog wel eens misgaat,’ aldus Frank. ‘Als Ijsselvliet worden we vaak ingeschakeld bij bedrijven als zich problemen openbaren (kort) na de opvolging. Maar eigenlijk waren die problemen al ontstaan bij, en meestal zelfs ver voor, de overdracht. In sommige gevallen kunnen we de problemen nog oplossen, maar in andere gevallen is er onherstelbare schade ontstaan, bij de onderneming of in de familie. Meestal was er onvoldoende tijd gestoken in een goede voorbereiding’.

Hennie en Frank geloven allebei in de kracht en mogelijkheden van het familiebedrijf. Het doet hun dan ook pijn als ze mooie en goedlopende familiebedrijven door een slecht verlopen bedrijfsopvolging in de problemen zien komen. Daarom hebben zij een aanpak ontwikkeld die kan zorgen voor een soepele bedrijfsopvolging, zowel voor de onderneming als voor de familie. ‘In onze ogen is een goede overdracht naar de volgende generatie essentieel voor de goede verhoudingen binnen de familie en voor continuïteit van de onderneming.’, aldus Frank.



Kun je iets meer vertellen over jullie aanpak en wat daar onderscheidend aan is?

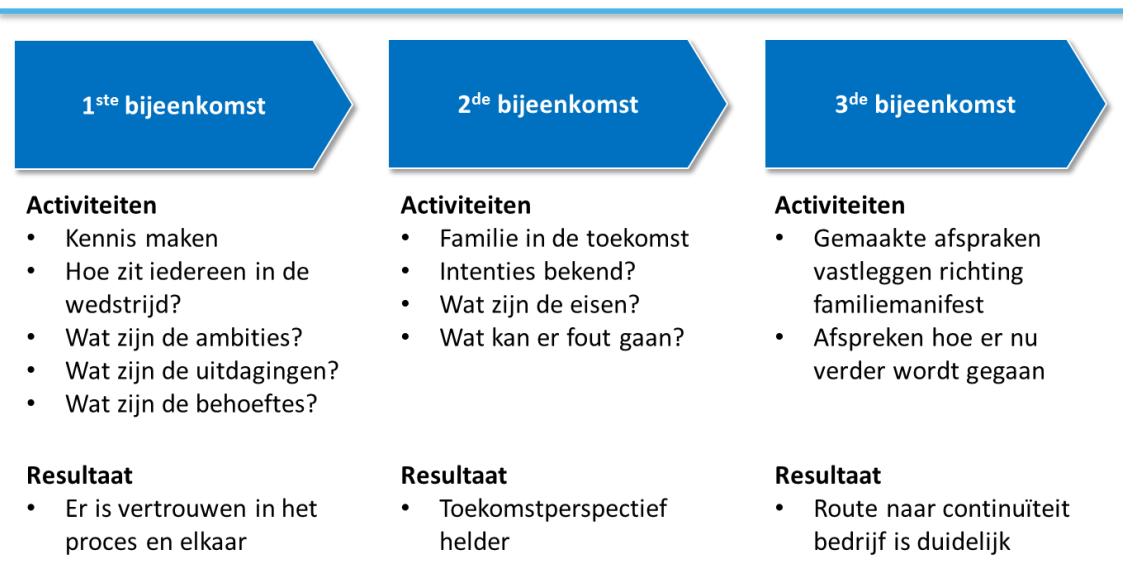
Frank: “wij beginnen juist bij familie”

‘Veel adviseurs beginnen bij de fiscale en juridische aspecten van de bedrijfsopvolging, maar wij beginnen juist bij de familie’, aldus Frank. Hennie vult aan: ‘Wij beginnen met luisteren naar de familie en met aanvoelen wat er leeft. Wat willen de individuele leden van de familie en wat is ieders gewenste toekomstperspectief? Ook kijken we naar de verschillende generaties binnen de familie en in welke levensfase zij zich bevinden. Uiteraard kijken we ook naar de onderneming en maken wij hiervan een grondige strategische analyse: in welke ontwikkelingsfase zit de onderneming, wat zijn de uitdagingen op de markt en welk leiderschap heeft de onderneming nodig om succesvol te blijven? De financiële en eigendomsaspecten van de bedrijfsopvolging zijn daarna een praktische uitwerking van de eerste twee stappen’.

Uit eigen ervaring weet Hennie dat bedrijfsopvolging niet alleen een zakelijk vraagstuk is, maar voor de zittende directeur-eigenaar ook een zeer persoonlijk vraagstuk (“kan en wil ik mijn onderneming loslaten?”). Ook voor de opvolgers leidt bedrijfsopvolging tot indringende persoonlijke vragen: “wat wordt mijn rol na de opvolging? Kan en wil ik de onderneming voortzetten of moet iemand anders dat doen?”.

De aanpak van Hennie en Frank heeft daarom als titel gekregen: ‘de familie én de zaak’. Daarmee willen Hennie en Frank aangeven dat ‘de familie’ en ‘de zaak’ weliswaar onderscheiden kunnen worden, maar dat bedrijfsopvolging vraagt om een samenhangende benadering. Hennie en Frank kiezen er daarom voor om hun begeleiding van familiebedrijven als duo aan te bieden: ‘Samen vormen wij een mooie combinatie van persoonlijke ervaringen op het gebied van adviseren, ondernemen en bedrijfsopvolging’.

De aanpak van ‘de familie én de zaak’ begint klein, namelijk met drie bijeenkomsten. Dit wordt in onderstaand schema weergegeven.



Aan het einde van het derde gesprek wordt vastgesteld of en zo ja hoe er samen verder wordt gegaan. Vooral dichtbij en klein beginnen, vinden Hennie en Frank van groot belang.

Onderzoek heeft aangetoond dat - wanneer er externe begeleiding wordt ingeschakeld - de bedrijfsopvolging succesvoller verloopt. Ook in de praktijk herkennen Hennie en Frank dat bij bedrijfsopvolging externe begeleiding goed kan helpen. Sommige families kiezen hierbij voor een Raad van Advies, anderen kiezen liever voor een ‘trusted advisor’. Frank legt uit: ‘Het gaat eigenlijk niet om de vorm, maar om mensen erbij te betrekken die met hun ervaring en deskundigheid het opvolgingsproces op een onafhankelijke manier kunnen begeleiden en de familieleden een objectieve spiegel kunnen voorhouden. Onze ervaring is ook dat een externe adviseur gemakkelijker gevoelige

zaken kan benoemen en op een goede wijze bespreekbaar kan maken'. Het is bijvoorbeeld belangrijk om te onderzoeken of de levensfase van het bedrijf aansluit bij de levensfase of kwaliteiten van de (aanstaande) directeur-eigenaar.

Jullie hebben veel familiebedrijven gesproken, wat zijn de belangrijkste tips die jullie aan andere ondernemers en hun familie willen meegeven?

Hennie: 'Mijn belangrijkste tip is: begin op tijd, want een goede bedrijfsopvolging vraagt een gedegen voorbereiding. Het is een belangrijke verantwoordelijkheid om als directeur-eigenaar dit vraagstuk in te vullen voor de volgende generatie. Een andere belangrijke tip is: geef veel aandacht aan de familie zodat de familie niet beschadigd raakt in het opvolgingsproces'. Frank vult aan: 'Dat is ook het doel van onze aanpak: het behoud van een gezonde onderneming in de familie waarbij ieder familielid een goed gevoel over het eigen toekomstperspectief heeft'.