

# Behoud van de zaak in de familie: begin op tijd!

Door Hennie Ponsteen en Frank Markerink



Recent onderzoek<sup>1</sup> laat zien dat overdracht of opvolging binnen het familiebedrijf niet altijd soepel verloopt.

Het onderzoek richtte zich op ruim 200 familiebedrijven in de gemeente Groningen.

Bij zo'n 20% van de bedrijven is overdracht of opvolging een actueel thema. Verder laat het onderzoek zien dat de tijd die overdracht neemt en de emotionele factoren die daarbij spelen worden onderschat door betrokkenen.

Gemiddeld duurt het zo'n 4 jaar (!) om de overdracht of opvolging goed en helemaal af te handelen. De deelnemers aan het onderzoek dachten zelf aan ordegrootte 1 jaar.

Als belangrijke succesfactor voor het bedrijf wordt door de deelnemers aan het onderzoek de eenheid tussen bedrijf en persoon (DGA) genoemd. Het is dan dus niet verwonderlijk dat emotie een grote rol speelt in het proces van overdracht en opvolging.

Combineer je beide, dan krijg je als bijna vanzelf een ingewikkelde combinatie.

Jezelf als DGA of familie bewust zijn van deze factoren en feiten is, zo blijkt ook steeds weer uit onze eigen adviespraktijk, een belangrijke voorwaarde voor een succesvol proces en afronding van overdracht en opvolging.

Te vaak, zo zien wij, blijven vooral de emotionele factoren onderbelicht in het proces. Ze worden niet benoemd, ze worden vooruit geschoven, ze worden ontkend en dat alles vaak met de gedacht dat het vanzelf wel over gaat.

Nee dus. Dat is jammer, omdat het de bron kan gaan vormen van verschil van inzicht en conflicten die, achteraf, niet hadden hoeven te gebeuren.

Dit alles vraagt dan ook, zo menen wij, om een zorgvuldig proces dat recht doet aan de gevoelens en belangen van alle betrokkenen, te beginnen bij de DGA en zijn of haar familieleden, maar ook van alle andere belanghebbenden bij het bedrijf, zoals medewerkers en hun families.

Immers, is niet een van de onderscheidende kenmerken van familiebedrijven dat ze de continuïteit van het bedrijf centraal stellen, dat winst dus een middel en geen doel is en dat ze dat vooral ook

---

Bron: <https://www.rug.nl/feb-for-business/news/rol-voor-gemeentes-in-verbetering-overdrachten-familiebedrijven>

doen vanuit de opvatting dat ze een rol te spelen hebben in de maatschappij die verder gaat dan maximalisatie van de waarde voor de aandeelhouder/eigen vermogensverschaffer?

Ons advies? Creëer in een zo vroeg mogelijk stadium in het proces bij alle directe betrokkenen bewustzijn als het gaat om de tijd nemen en emoties serieus nemen. En, niet in de laatste plaats, begin, ook gezien de tijd die het proces neemt, er op tijd mee om zo de continuïteit van 'de zaak' niet in gevaar te brengen.

Een eenvoudig hulpmiddel hierbij is het invullen van de zogenaamde APGAR-vragenlijst door direct betrokkenen in de familie.

Het individueel invullen en vervolgens met elkaar bespreken van de uitkomsten kan een doeltreffend middel zijn voor tijdige bewustwording.

## APGAR-schaal voor het functioneren van de familie

### Vijf dimensies

De APGAR-schaal voor het functioneren van de familie kent vijf dimensies:

1. A = aanpassing = gebruiken van middelen binnen en buiten de familie om problemen op te lossen wanneer de balans in de familie onder druk komt te staan door een crisis
2. P = partnership = delen van besluitvorming en koesteren van verantwoordelijkheden door leden van de familie
3. G = groei = fysieke en emotionele volwassenheid en zelfrealisatie die leden van de familie bereiken door onderlinge steun
4. A = affectie = de liefdevolle verzorgende relatie tussen familieleden
5. R = resoluut = de geëngageerdheid om tijd te hebben voor ondersteuning van andere leden van de familie. Het betreft vaak het delen van rijkdom en ruimte.

### Scoringstabel

Onderstaande tabel presenteert een aantal stellingen ten aanzien van u en uw familie. Geef aan per stelling wat het meest van toepassing is. Tel vervolgens de verschillende scores op om tot de totaalscore te komen.

Je ben tevreden ...	Nooit	Soms	Meestal	Bijna altijd	Altijd
... dat je kunt vertrouwen op jouw familie voor hulp als er iets is dat je dwars zit	1	2	3	4	5
... met de manier waarop de familie met jou zaken bespreekt en problemen deelt	1	2	3	4	5
... met de wijze waarop de familie jouw wensen om iets nieuws te beginnen of iets anders te gaan doen accepteert	1	2	3	4	5
... met de wijze waarop jouw familie op jouw emoties reageert	1	2	3	4	5
... met de wijze waarop jouw familie en jezelf tijd doorbrengen	1	2	3	4	5

### Beoordeling uitkomst

Als de totale score lager is dan 11 betekent een niet goed functionerende familie.

Is de totale score 11 of hoger maar lager dan 17 dan betekent dat niet goed maar ook niet slecht.

Tenslotte, is de totale score 17 of hoger? Dan is er sprake van een goed functionerende familie.