

FAMILIEOPVOLGING.NL

Leidje Witte CMC en Gérard Lentz

Dit artikel schrijven wij naar aanleiding van het artikel van Lex van Teeffelen: 'Bedrijfsoverdracht: adviseurs aan het woord' (publicatie 29 oktober 2009). Uit zijn onderzoek blijkt dat de veelal ingezette accountant niet de meest geëigende adviseur is en dat een ondernemer te rade moet gaan bij meerdere adviseurs voor een brede en complete aanpak. Daarnaast stelt hij dat een goede adviseur actief is in de verschillende fasen van het opvolgingsproces. Dat klinkt ons (de adviseurs van netwerk Familieopvolging.nl) als muziek in de oren, want dit is precies waar wij samen voor staan! In dit artikel laten wij u kennis maken met de Nautilus voor familieopvolging®: een werkwijze waarin interdisciplinair gewerkt wordt in alle fasen van het opvolgingsproces.

Waarom een interdisciplinaire benadering

Adviseurs die werken met de top van het bedrijf moeten interdisciplinair denken en kijken om een geloofwaardige partner te kunnen zijn. Bij de overdracht van een bedrijf zijn de financiële, de juridische en fiscale invalshoek van belang en 90% van de adviseurs richten zich vooral daarop.

De menselijke kant, de communicatie, de verhoudingen en relaties binnen het systeem zijn minstens zo belangrijk omdat daar zaken zitten waar niet expliciet over gesproken wordt, juist om dat het ook om familiebanden gaat. Soms is dat wel echt noodzakelijk. Sterker nog: wij zien het als de succesfactor. Als de techniek deugt en de relaties staan onder spanning dan red je het niet.

Een voorbeeld: in een bedrijf heeft de dochter, die het bedrijf op termijn gaat overnemen, de functie van manager. Ze heeft een aantal vragen die voor haar belangrijk zijn, ze liggen in haar ogen zo gevoelig dat ze deze niet stelt aan haar vader.

Hoe word ik nu werkelijk gewaardeerd als manager? Wanneer mag ik het nu echt zelf doen, niet alleen in woorden maar ook in daden? Hoe trekt mijn vader zich terug, wat verwachten we van elkaar in het terugtrekkingsproces?

Wat doen we als er, ook ten gevolge van mijn inspanningen, winst gemaakt wordt en de aandelen worden daardoor duurder?

De dochter krijgt in haar ogen zo weinig ruimte dat ze zich afvraagt of ze buiten de deur moet gaan kijken, de vader heeft daar geen flauw idee van.

Werken met triades

We werken bij alle klanten met een triade. Deze bestaat uit drie adviseurs: een is coach/contact voor de opvolger, een heeft die rol voor de overdrager en er is een adviseur die de techniek overziet, alles wat niet relationeel geordend is. Deze persoon heeft een eigen verantwoordelijkheidsgebied: de technische kant van de opvolgingsvraag. Hierbij gaat het om de financieel, juridisch, erfrechtelijke kant van de opvolging: de 'gemeten' werkelijkheid. Deze persoon heeft als de situatie erom vraagt eigen contactmomenten, meestal met de overdrager, omdat die de eigendomsbeslissingen neemt.

In een triade raakt elke adviseur vanuit zijn rol in gesprek met de andere adviseurs. Ieder bevraagt de anderen vanuit zijn/haar rol en zo komen zij samen tot een diepgang in denken en waarnemen die zij in hun eentje niet kunnen vormgeven. Het gesprek levert een nieuw en gedeeld bewustzijn van het hele systeem op. De uitkomst is altijd een verrassing. Het is een hulpmiddel om tot systemisch kijken te komen. Van daaruit kan iedere adviseur scherper interveniëren, wetend dat er elders in het systeem ook dingen opgepakt worden die consistent zijn met zijn aanpak. Dat levert ook aan de overdrager het gevoel dat we de zaak in de hand hebben.

Buiten de triade om werken we ook met schaduwadviseurs die de taak hebben om, vanuit hun professionele afstand, de blinde vlekken van de adviseurs boven tafel te krijgen.

Wat levert het op in de praktijk?

In een situatie wil de overdrager dat de adviseur de gespannen relatie tussen zijn opvolgers 'regelt'. Door het werken in de triade hoort de adviseur wat er aan de opvolgingskant gemist wordt. Het wordt hem duidelijk wat in beweging moet komen bij de eigenaar. Het is nodig dat de DGA zelf duidelijker zijn positie inneemt als huidige eigenaar hoe hij wil dat zijn kinderen samenwerken. Hij moet zich uitspreken in een aantal relationele zaken, bijvoorbeeld door te zeggen wat de kinderen goed doen.

In een andere situatie heeft de huidige DGA de neiging teveel rollen op zich te nemen: de rol als eigenaar, als commissaris en van directeur en ze alledrie door elkaar te mengen. Vanuit het overzicht op de gehele besturingsstructuur dat in de triade gevormd wordt is het advies aan de eigenaar om zich te beperken tot één rol, en het ongemak te nemen dat deze beperking oplevert.

De familieraad

De familieraad vormt het centrum waar de familie en het bedrijf samenvallen en waar de gesprekken over opvolging kunnen plaatsvinden. In principe zijn alle leden van de ondernemende familie daarbij aanwezig, ook de aangetrouwde familieleden (als dat van toepassing is). Soms zijn er zussen en broers van de eigenaar bij, als het om een derde generatie familiebedrijf gaat en zij bijvoorbeeld mede-eigenaar zijn.

De familieraad is de plek waar we alles met elkaar bespreken. Het is in de governance-structuur de enige plek waar familie en bedrijf bij elkaar komen. Het is méér dan een bijeenkomst waarin de familieleden geïnformeerd worden over de huidige gang van zaken in het bedrijf door de eigenaar, om vervolgens gezellig samen te gaan eten. Doel is dat de familieleden met elkaar in gesprek komen en dat zij, zonder zich te hoeven verdedigen en zonder kritiek te krijgen, kunnen vertellen wat voor ieder van hen belangrijk is in het kader van de opvolging. Als de familieleden zo het gesprek aangaan kunnen er nieuwe ideeën ontstaan. In een goed functionerende familieraad gaan mensen de dialoog aan maar ook het debat of de discussie. Het is de plek waar ook de familieleden die niet direct betrokken zijn bij de opvolging, maar er wel mee te maken hebben, een stem krijgen.

Een voorbeeld:

Een bedrijf is in slecht weer terecht gekomen en de huidige directeur (geen familielid) kan dit niet goed genoeg managen. De eigenaar en zijn vrouw besluiten, in een gesprek aan de keukentafel met de adviseur, om deze directeur te ontslaan en hun kinderen te vragen of zij nu de leiding van het bedrijf willen overnemen. Dit wordt besproken en uitgewerkt in de familieraad.

Onderwerpen die in een familieberaad aan de orde komen zijn bijvoorbeeld in hoeverre de familiewaarden voldoende plek hebben gekregen in het bedrijf zelf en vertaald kunnen worden naar bepaalde competenties voor bijvoorbeeld de opvolger. Er kan gesproken worden over de toekomstige betrokkenheid van de familie bij de onderneming, op de intenties die de familie daarbij heeft en op de gedragsregels die daarop van toepassing zijn. Er kan samen met directie, RvC en eigenaren gesproken worden over de wijze waarop de onderlinge samenwerking wordt georganiseerd en hoe deze wordt vastgelegd in de 'governance-structuur'. De regie van de opvolging ligt bijvoorbeeld in de familieraad .,

Onze rol is dat we sturing geven aan dit proces door mede de agenda te bepalen, het gesprek te faciliteren (zowel voor als tijdens het beraad) en ervoor te zorgen dat de uitvoering van de afspraken die gemaakt worden goed gemonitord kunnen worden.

In de coaching is met de DGA voorbereid hoe hij zijn feedback zo kan geven dat zijn opvolger er positief mee verder kan. Datzelfde is gebeurd bij het coachen van de opvolger. Vervolgens is het punt op de agenda van de familieraad gezet. Tijdens de vergadering volgen de coaches het

proces en interveniëren als de feedback niet meer ontvangen kan worden of te kritisch gegeven wordt.

De DGA uit openlijk zijn twijfels of de opvolger in staat is het bedrijf over te nemen en geeft aan welke houding en gedrag van de opvolger hem vertrouwen geeft.

De zoon kan dit horen en geeft aan wat hij nodig heeft om zijn plek goed in te nemen. Hij wil dat zijn vader zich actief gaat inzetten op het opvolgingsproces, zijn rol daarin neemt en daar aanspreekbaar op is.

Vier fasen in het opvolgingsproces

Om inhoud en structuur te geven aan het proces van opvolging, onderscheiden we vier fasen in het opvolgingsproces. Elke fase leidt naar een beslissing die cruciaal is voor de opvolging. Rondom die beslissingen kunnen potentiële dilemma's van zowel materiële als immateriële aard ontstaan die de relatie tussen opvolgers en overdragers behoorlijk onder druk zetten. We onderzoeken daarom eerst welke stappen de familie al heeft gemaakt, welke besluiten al zijn genomen en op welke wijze. Het is heel normaal dat families zich in meerdere fasen tegelijk bevinden omdat niet elke fase chronologisch in de tijd kan worden afgerond. Is een beslissing zorgvuldig en met steun genomen, dan is de kans op terugval in een eerdere fase niet meer zo groot.

I: Onderzoeken en de keuze maken voor een opvolgingsscenario.

II: Investeren in het opvolgingsscenario.

Aan het einde van deze fase besluit men of te stoppen en te kiezen voor een ander scenario of daadwerkelijk over te gaan tot de overdracht.

III: Formaliseren van de overdracht.

De daadwerkelijke overdracht van eigendom en verantwoordelijkheid heeft plaats gevonden.

IV: Operationaliseren van het gekozen scenario.

De nieuwe eigenaar werkt in zijn nieuwe positie en wordt daarin geaccepteerd door het bedrijf en de familie.

Het model helpt om de eigenaar/opdrachtgever te laten zien wat er tot nog toe bereikt is en hoe het proces verder gestructureerd kan worden. Ook de familie kent het model. Wij vinden dat de beslissingen in de familieraad aan de orde moeten komen. Ook worden bepaalde fasen in het familieberaad expliciet afgerond.

Wat voor professionals heb je nodig?

In onze groep zijn verschillende disciplines vertegenwoordigd: adviseurs die vooral ervaring hebben op de 'harde' kant, en mensen die hun sporen hebben verdiend in het begeleiden van de interpersoonlijke successen. Afhankelijk van de vraag van de klant en de fase waarin het opvolgingsproces zich bevindt zetten wij een passende mix in van adviseurs. Deze samenstelling kan wisselen als het proces daarom vraagt.

We zijn allen zelfstandig ondernemer en weten dus wat het is om te ondernemen met eigen geld. We weten allemaal wat het is om interdisciplinair te werken en hebben de uitdrukkelijke wens om te werken vanuit het hele systeem.

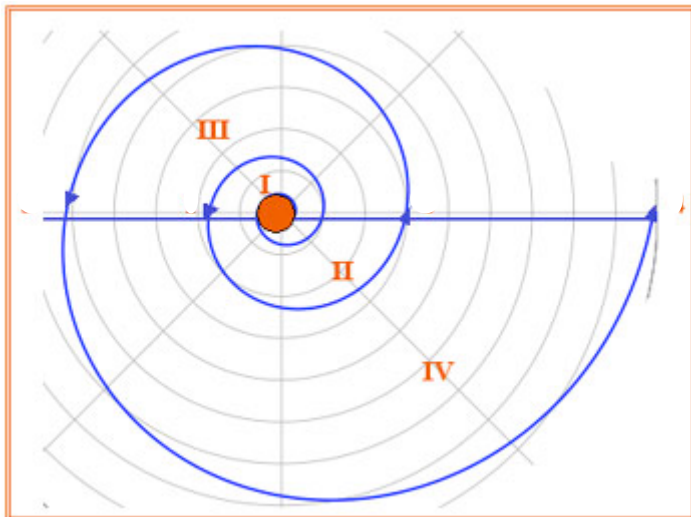
Ieder van ons heeft een op ervaring gebaseerde eigen visie en is bereid daarover de dialoog en het debat aan te gaan, met de klant en met elkaar. We kunnen ons ego inzetten, maar ook opzij zetten als dat is wat beter werkt voor de klant. Diens autonomie staat centraal in onze begeleiding.

Familieopvolging.nl is een groep van ervaren experts die bezig houden met de overdracht van familiebedrijven. Kenmerk is de interdisciplinaire aanpak: we werken zowel aan de 'harde' als aan de 'zachte' kant. Bij Familieopvolging.nl is niemand dé specialist. Wel zijn in de groep alle experts verzameld die nodig zijn.

De Nautilus voor familieopvolging ®

De aanpak is opgebouwd uit drie aspecten:

1. Zowel de opvolger(s) als de overdrager(s) krijgen een eigen coach
2. De familieraad dient als centrum waar familie en bedrijf samenvallen
3. We onderscheiden vier fasen in het opvolgingsproces



Leidje Witte CMC is zelfstandig trainer en adviseur. Zij is verbonden aan Familieopvolging.nl vanuit haar expertise op het gebied van systemisch werk, een werkwijze die zichtbaar kan maken wat er ten diepste speelt in een familie of bedrijf. Zij brengt deze invalshoek onder andere in als zij meewerkt als schaduwadviseur.

Gérard Lentz werkt ook als zelfstandig organisatieadviseur en is de oprichter van Familieopvolging.nl. De afgelopen jaren heeft hij zo'n vijftientig families begeleid gedurende het proces van opvolging. Hij coacht ondernemers, managers en professionals, faciliteert besluitvormingsprocessen op strategisch en tactisch niveau en vertaalt deze naar consequenties in de besturing van bedrijven.