



**'Het mooie van familiebedrijven is dat je de oorspronkelijke droom van de ondernemer tegenkomt.' Ellen Luten (19940715) en Gérard Lentz (19830053) koesteren dezelfde fascinatie voor de processen bij opvolging binnen de familie. 'Bij familieopvolging luistert het nauw met gevoelens. Niet alleen voor de onderneming zelf, maar zeker ook voor de familiebanden.'**



## Bedrijfsopvolging in de familie

# Van senior naar junior

Het is een bekend tafereel voor Ellen en Gérard. De familie zit bij elkaar in de keuken van het ouderlijke huis. Gérard en Ellen hoeven niet veel meer te zeggen. Uiterst zorgvuldig hebben zij de afgelopen maanden het proces begeleid. Met gevoel voor huiselijk ceremonieel vragen de ouders hun kinderen toe te treden tot de directie. Een prachtig moment voor beide generaties en voor de twee Nyenrodianen, die een missie zien slagen: de bedrijfscontinuïteit lijkt gewaarborgd en de familiebanden zijn – weer – intact. Bij de Opvolgingsacademie van De Baak kruisten de wegen van Ellen en Gérard. Sindsdien werken zij nauw samen.

### ‘De droom van haar vader was de hare geworden.’

Een betere locatie voor een gesprek over familieopvolging hadden we niet kunnen kiezen. Het Van der Valk in Houten, waar een jonge Van der Valk, in de geest van zijn opa Gerard, een prachtig viersterren hotel heeft neergezet. Ellen heeft meer dan 25 jaar werkervaring in een groot aantal organisaties en diverse sectoren. In binnen- en buitenland, in profit en non-profit organisaties. De organisaties hadden een eigen dominante stijl: de bedrijfsmatige óf de mensgerichte. Ellen, rationeel en efficiënt, dacht zich thuis te voelen bij de organisaties die net als zij waren, vooral bedrijfsmatig gericht. Maar ze zag uiteindelijk in dat zij en haar collega's moe naar huis gingen en niet fluitend, zoals vrienden en vriendinnen die bij meer mensgerichte organisaties werkten. Toen ze halverwege in de dertig was, besloot ze dat het roer om moest. Ze deed het Executive MBA programma op Nyenrode en besloot, met eigen geld, zelfstandig ondernemer te worden. Opleidingen in de toegepaste psychologie gaven haar de handvatten die ze nodig had om heel goed naar haar intuïtie te kunnen luisteren. Vanuit haar fascinatie voor de menscomponent in het ondernemerschap, richtte Ellen zich al gauw op familieopvolging. Met veel succes. Op De Baak ontmoette ze vervolgens Gérard. Gérard was na Nyenrode gaan werken bij een grote internationale organisatie waarvan het beleid voornamelijk conformiteit van de medewerkers vereiste. Gérard voelde na verloop van tijd dat hij op een heel verkeerd

spoor zat en vertrok naar Aegon. Daar trof hij een organisatie aan die de medewerker als mens centraal stelde en niet als een radar in een systeem. Hij kreeg al snel de kans om zich op het opleiden en trainen van medewerkers te richten. Gérard ontwikkelde daar zijn vaardigheid om planmatig een vertaalslag van organisatie naar mens te maken. Later, stapte hij over naar KPMG, waar hij alle ruimte kreeg om zich in te zetten voor mens en organisatie. Een mooi bedrijf, stelt Gérard: ‘waar ik de vrijheid kon pakken.’ Maar de weg naar een partnerschap zou lang zijn en hij zou daarvoor veel van zijn vrijheid moeten inleveren. Na zeven jaar was het tijd voor reflectie. Tijdens een reis van drie maanden met zijn gezin door Canada besloot hij als zelfstandig adviseur en coach te gaan werken. Zo ontstond Yvvan, Your Vitual Vedic Advisory Network. Het Engelse woord Vedic verwijst naar de Veda-teksten waarin de natuurlijke ordening van het universum beschreven wordt. Deze teksten laten zien waar de oorsprong van de ziel of de innerlijke stem ligt en wat zijn bestemming is. Dat werd de rode draad in Gérard's aanpak. Hij richtte zich al gauw op familiebedrijven. Samen met Ellen en vier anderen, werd de onderneming Familieopvolging.nl opgezet.

### Wie wordt mijn opvolger?

‘Het mooie van familiebedrijven is dat je de oorspronkelijke droom van de ondernemer tegenkomt’, zeggen Ellen en Gérard. ‘Authenticiteit is heel belangrijk en moet gekoesterd worden. Het is de rode draad, want het komt van de ondernemer als mens. Iedere ondernemer zal zich vroeg of laat afvragen hoe hij of zij opgevolgd zal worden. Hij zal een visie ontwikkelen daarop. Zijn visie. Maar dat is niet goed genoeg. Want wat is de visie van de opvolger? Of meer nog: wat is het gevoel van de opvolger? De opvolger moet niet iemand zijn die alleen het bedrijf kan leiden, maar hij moet ook een ondernemer zijn en vanuit zijn eigen passie de oude droom transformeren tot een nieuwe: de zijne. En juist daar zit de valkuil bij opvolging. De emoties, die onlosmakelijk verbonden zijn aan passie, zijn vaak niet openlijk bespreekbaar.’

‘Wij komen vaak terecht in opvolgingsprocessen die al een keer ontspoord zijn. De emoties zijn aan de oppervlakte gekomen, maar zijn onbespreekbaar gebleven.’ Bij familieopvolging luistert het nauw met gevoelens. Niet alleen voor de onderneming zelf, maar zeker ook voor de familiebanden. De familiedynamiek is in iedere familie heel bijzonder en kan zich tegen de onderneming keren als er niet heel zorgvuldig aan de opvolging gewerkt wordt. Dat geldt voor zowel de opvolging in eigendom als bij opvolging in bedrijfsvoering. Ellen en Gérard werken meestal voor de DGA, maar kijken ook vanuit het





## ‘De emoties, die onlosmakelijk verbonden zijn aan passie, zijn vaak niet openlijk bespreekbaar.’

perspectief van de opvolger, vaak het kind of kinderen van de ondernemer. Zij moeten uiteindelijk het vaandel overnemen. Maar gedurende het proces coachen ze twee kanten op. Ze vragen de ondernemer hoe goed zijn kind eigenlijk is. Ze vragen de zoon of dochter wat hij of zij wil. Waar zijn of haar passie ligt. De emotie moet bespreekbaar worden, pas dan ontstaat een ontwikkeltraject. En die zijn nooit eenvoudig en lopen altijd anders. Maar het einddoel blijft hetzelfde: de juiste opvolger die kan werken vanuit zijn eigen visie en passie en familiebanden die intact blijven.

### Nauwe familiebanden

Laatst raakten Gérard en Ellen betrokken bij de opvolging door twee kinderen. De kinderen werkten niet samen en de familieverhouding stond onder druk. Met een helder plan van aanpak waarin de familieraad centraal stond, gingen de coaches aan de slag. Beide beoogde opvolgers kregen hun eigen coach, net als de vader. ‘Daarnaast hadden we een expert toegevoegd die de fiscaal-juridisch en financieel-economische processen begeleidde’, vertelt Gérard. De familieraad bestond uit leden van de ondernemende familie. ‘Heel belangrijk, want hier komen de familiebanden bij elkaar, hier moeten de emoties gemanaged worden.’ Uiteindelijk, na zes bijeenkomsten in een periode van vijf maanden lukte het om de opvolging in goede banen te leiden.

Maar natuurlijk lukt het niet altijd. Zo was er de vader die een zwaar hoofd had in de opvolging door zijn zoon. Er waren spanningen ontstaan en zijn vrouw spoorde hem aan om hulp van experts in te roepen. Het zijn vaak de echtgenotes of goede vrienden die de weg naar externe hulp wijzen. De ondernemer riep de hulp van familieopvolging.nl in om zijn zoon te coachen en een

assessment te doen. Al gauw bleek echter dat de relatie van de vader met zijn zoon onder de loep genomen moest worden. Maar daarvoor bleken vreemde ogen ongewenst en Gérard en Ellen moesten zich terugtrekken. Het opvolgingsproces kan ook leiden tot de conclusie dat de beoogde opvolger niet geschikt is om het bedrijf te leiden. Als hij of zij niet de capaciteiten heeft of gewoonweg zichzelf niet kan zijn, dan wordt het trekken aan een dood paard en kan de familie zich beter richten op eigendoms-opvolging en goed extern management zoeken. Ellen en Gérard zien ook regelmatig dat de verwachtingen van vader en moeder verschillen of dat er keuzes tussen twee of meer kinderen gemaakt moeten worden. Ook kunnen de aangetrouwde familieleden of kinderen uit verschillende huwelijken verschillende agenda’s hebben. In het familieberaad moeten de verschillen overbrugd worden en dat vergt veel geduld, tact en ervaring van de coaches.

### Koffie en krantje in de kantine...

Maar gelukkig is het meestal eind goed al goed en kan de voormalige ondernemer terugtreden. Ook dan spelen de echtgenotes vaak een belangrijke rol, want het is o zo moeilijk om echt afstand te nemen van het bedrijf. Dan gaat de ex-directeur iedere dag nog even een kop koffie halen en een krantje lezen in de directiekamer of bedrijfskantine. Het gebeurt nog al eens, maar het is uiteindelijk niet goed. De opvolgers moeten zich op hun bedrijfsvoering richten en niet op een vorm van bezigheidstherapie voor een ouder die na zijn pensioen met zijn ziel onder de arm loopt. ‘Neem verantwoording voor je eigen vrije tijd’, raadt Ellen alle oud-directeuren aan. Ellen en Gérard zijn pas echt tevreden als de opvolger op zijn plek is. Als hij of zij helemaal zichzelf kan zijn en vanuit de eigen talenten en passie het bedrijf nieuw elan en authenticiteit geeft. Ellen herinnert zich met een glimlach een jonge vrouw die, in de aanloop van de opvolging, bekende nooit een eigen zakelijke beslissing te hebben genomen. Ellen heeft haar gecoacht tot de vrouw vond dat ze haar vader niet meer nodig had in het bedrijf. Hij mocht gaan, ze was er klaar voor. De droom van haar vader was de hare geworden en Ellen kon tevreden het dossier sluiten.

#### Wie is...

**Gérard Lentz** (1962) heeft het BBA gedaan op Nyenrode. In 2001 heeft hij zich, na 15 jaar in loondienst gewerkt te hebben bij Procter & Gamble, Aegon en KPMG, gevestigd als adviseur en ondernemer. Hij werkt zowel solo als vanuit verschillende samenwerkingsverbanden.

**Ellen Luten** (1961) is fulltime professional coach. Zij heeft het NEMBA gedaan op Nyenrode, en aanvullend vele opleidingen over menselijk gedrag en drijfveren. Meer dan 25 jaar werkervaring in een groot aantal organisaties en sectoren. Zij heeft gewerkt voor onder meer: Ahold, ING, KLM, NS, Hema, Philips, diverse energiebedrijven, Royal Haskoning en Max Havelaar.

#### Voor meer informatie:

Gérard Lentz, [lentz.gerard@yvan.com](mailto:lentz.gerard@yvan.com) / [www.familieopvolging.nl](http://www.familieopvolging.nl)  
Ellen Luten, [info@gunuzelfeencoach.nl](mailto:info@gunuzelfeencoach.nl) / [www.gunuzelfeencoach.nl](http://www.gunuzelfeencoach.nl)

#### Reageren?

Jan Meertens, [jan@meertens.com](mailto:jan@meertens.com)