



DE NIEUWE TRADITIE

[< Previous](#) [Next >](#)

VOORSORTEREN OP EEN SOEPELE OVERDRACHT

Cijfers uit onderzoeken tonen nog steeds aan dat:

grofweg zes van de tien (familie)opvolgers niet goed is voorbereid,

ruim 40% van de DGA's die hun voorganger voor zijn/haar 60ste opvolgt, hiertoe gedwongen is door diens overlijden of slechte gezondheid,

en dat slechte opvolgingsplanning de op één na belangrijkste oorzaak (10%) is van alle faillissementen van familiebedrijven. Hoe komt dat toch?

Bedrijfsfamilies die van generatie op generatie WEL succesvol zijn onderscheiden zich doordat ze:

- ▶ in staat zijn om een sterke familiecultuur te ontwikkelen waarbij de familiewaarden succesvol overgedragen worden naar volgende generaties,
- ▶ de discipline getoond wordt die nodig is voor persoonlijke groei,
- ▶ sterk ontwikkeld ondernemerschap en leiderschap hebben,
- ▶ vernieuwing en traditie hand in hand laten gaan,
- ▶ een heldere eigendomsfilosofie hebben waarbij het bedrijf voorgeeft op de familie,
- ▶ de familiecultuur en de bedrijfscultuur nauw op elkaar aansluiten en tenslotte
- ▶ de regie voeren over de opvolging van leiderschap en eigendom.

Hoe kunnen families deze eigenschappen verder ontwikkelen waardoor ze beter voorsorteren op een soepele overdracht?

I. Waarderend onderzoeken

Ten eerste door als familie te leren waarderend te onderzoeken. Dit is een kwalitatieve onderzoeksmethode die verschilt van het traditioneel kritisch onderzoeken, doordat zij meer de **focus legt op het beïnvloeden van krachten, uitgaan van wat al werkt**, dan op wat er niet werkt, en het corrigeren van fouten.

Om bovenstaande eigenschappen te kunnen ontwikkelen is het allereerst van belang te achterhalen wat het streven is van de familie in relatie tot de onderneming en waar de familie momenteel staat.

Vragen die daarbij helpen zijn:

- ▶ Stel je eens voor we zijn 10 jaar verder, wat heeft er voor gezorgd dat de familie tevreden terug kijkt op het opvolgingsproces?
- ▶ Vertel eens over een hoogtepunt in jouw familie, een moment waarop je trots bent? Wat zorgde ervoor dat dit voor jou een hoogtepunt was?
- ▶ Wat zijn zaken die binnen deze familie belangrijk zijn en hoe zal dat het succes van de opvolging beïnvloeden?

Vragen die daarbij **niet** helpen zijn:

- ▶ Waarom maken we vaak om niets ruzie met elkaar?
- ▶ Wat zorgt ervoor dat vader zich steeds blijft bemoeien met details terwijl zijn opvolgers daar verantwoordelijk voor zijn?
- ▶ Wat zijn de belangrijkste oorzaken waardoor deze familie al jaren moeite heeft om een opvolger te vinden voor de onderneming?

De vragen die niet helpen zijn gericht op het onderzoeken van problemen, zaken die gemist worden of die niet werken. Vergelijkt u nog maar eens het eerste stuk van dit artikel boven de lijn en onder de lijn. Geef toe, de eerste is meer confronterend, maar boort weinig enthousiasme aan. De waarderende benadering vertrekt dus vanuit dingen die wél werken, die **mensen enthousiast maken, vitaliteit geven**. De tekorten, die er altijd wel zullen zijn, worden niet weggemoffeld. Ze krijgen alleen niet meer een plek op de eerste rij. De aandacht gaat in de eerste plaats uit naar de verschillende krachten en op welke wijze die het streven of de toekomst visie beïnvloeden.

Interviews

Persoonlijke interviews met de belanghebbenden uit de familie en de sleutelfiguren uit de onderneming inclusief leden van het STAK en toezichhouders geeft inzicht in het krachtenveld. En daarmee ook op de mogelijke dilemma's waarmee de familie geconfronteerd gaat worden bij het verder ingang zetten van de opvolging.

2. Denken en handelen vanuit dilemma's

Dilemma's kenmerken zich doordat er keuzes gemaakt moeten worden tussen schijnbaar tegengestelde vraagstukken. Voorbeelden hiervan zijn:

- ▶ De ontwikkelingen in de markt en de fase van ontwikkeling waarin de onderneming zich momenteel begeeft, vraagt in de komende jaren om strategische keuzes. Wat vraagt dit van het type leiderschap naar binnen toe en het type ondernemerschap naar buiten toe? Kan de huidige ondernemer en zijn directie dat op het juiste moment bieden?
- ▶ De onderneming is financieel gezond en zou in korte tijd verkoopbaar(-klaar) gemaakt kunnen worden. De hoge verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen maakt de onderneming relatief duur. Financiering uit vermogen van de familie (voor een belangrijk deel) kan leiden tot gedoe. Volledig financieren met vreemd vermogen zal waarschijnlijk niet mogelijk zijn.
- ▶ Gedoe binnen de familie als gevolg van echtscheiding en het doen intreden van een nieuwe partner van de huidige DGA beïnvloedt het risico dat de familie nog verder uit elkaar valt en daarmee kan de kans vergroot worden dat er geen opvolging komt binnen de familie.
- ▶ Er is twijfel dat de onderneming niet toekomstbestendig is en kun je een opvolger dan opzadelen met de mogelijke problematiek van continuïteit?

De oplossing van deze vraagstukken kan worden bereikt door linksom of rechtsom te gaan. Dit kan ten koste gaan van de relaties binnen de familie. Door deze vraagstukken op tijd met elkaar te leren herkennen en vervolgens de middenweg te bewandelen – waarbij het beste uit beiden wordt meegenomen en er rekening gehouden wordt met de belangen en behoeften van alle belanghebbenden – worden de relaties binnen de familie juist versterkt.

De wijze waarop dit bereikt kan worden is een **gesprek in dialoogstijl**. In tegenstelling tot de discussiestijl, waar het streven is om gelijk te krijgen, streeft de dialoogstijl naar nieuwe inzichten.

Met andere woorden de kracht van dilemma's is dat het de familie uitnodigt met elkaar in gesprek te gaan over vraagstukken waarover ze wellicht liever niet praten, maar waarvan allen weten dat dit wel moet gebeuren. Daarvoor is moed nodig en vaak een beetje hulp van een onafhankelijke gespreksleider.

3. Talent ontwikkelen

Geboren worden in een bedrijfsfamilie is niet alleen een privilege, maar brengt ook verplichtingen met zich mee. Huidige en volgende generaties dienen zich hiervan bewust te zijn en daarnaar te handelen, zodat ze verantwoordelijke eigenaren kunnen zijn.

Met een **familieleerprogramma** wordt tegemoet gekomen aan de wens van een familie dat er meer sturing komt in het stimuleren van de persoonlijke ontwikkeling van nieuwe generaties, ontstaat er meer verbondenheid met de familiecultuur en is er meer aandacht voor persoonlijke groei.

Het ondernemerschap en leiderschap kan zich binnen de familie beter ontwikkelen, de familiecultuur en de bedrijfscultuur sluiten nauwer op elkaar aan en de transitie van generaties vindt zorgvuldiger plaats.

Het leerprogramma bestaat uit vijf elementen die de kapstok vormen :

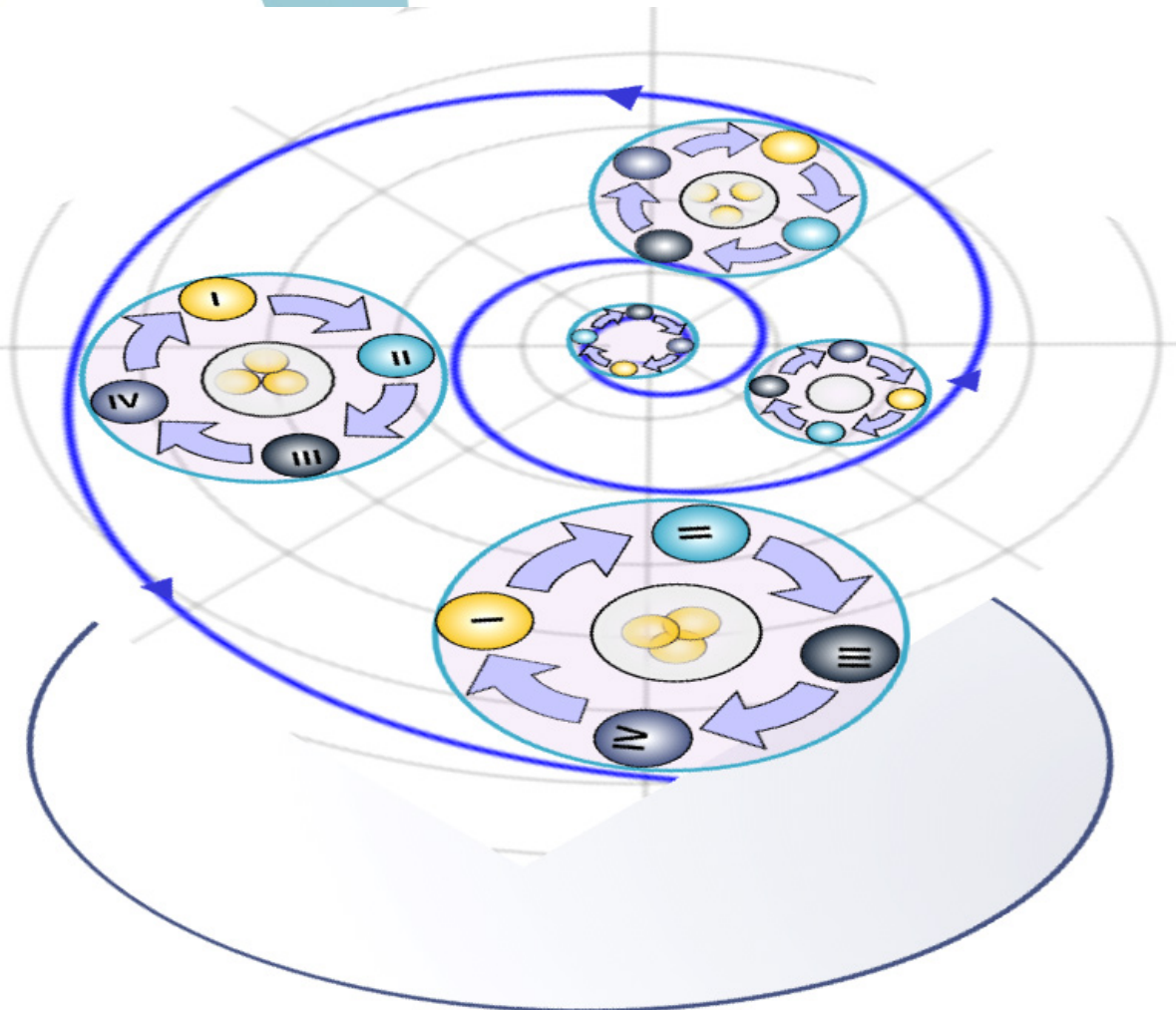
- ▶ Ontwikkelassessment
- ▶ Opleiding (kennis en vaardigheden)
- ▶ Werkervaring
- ▶ Behalen van successen/diploma's
- ▶ Uitdagende projecten

4. Een route plannen

Bedrijfsfamilies die van generatie op generatie ervaring hebben opgedaan, beschouwen de opvolging eerder als een **proces dat uit verschillende fases bestaat**, dan als specifieke gebeurtenis op een bepaald moment. Je zou het opvolgingsproces kunnen verdelen in vier fasen.

1. Onderzoeken en toetsen
2. Testen en uitwerken,
3. Formaliseren,
4. Operationaliseren.

Wanneer opvolging aan de orde is, treffen families maatregelen, nemen ze besluiten, gaan ze gesprekken aan met externe adviseurs waardoor ze zich in alle vier de fasen tegelijk begeven. De opvolging is als een 'dynamisch proces'.



Figuur 1: De Nautilus voor opvolging

De kunst wordt om het overzicht te behouden en daar waar een fase afgerond kan worden, er met zorg een besluit genomen is dat gedragen wordt door alle belanghebbenden.

Routeplan

Het maken van een routeplan kan daar bij helpen. In het routeplan wordt vastgesteld wat er gedurende het proces moet gebeuren en welke besluiten er genomen moeten worden en wanneer.

Het is een 'levend document' dat in de loop van de tijd aangepast wordt aan de veranderende omstandigheden.

Samenvattend kan gezegd worden dat voor het op tijd herkennen en oplossen van de dilemma's waarmee de familie geconfronteerd gaat worden, waaronder onderzoeken en de dialoog belangrijke instrumenten zijn.

Het leerprogramma en een routeplan zijn instrumenten die structuur geven aan de transitie die nodig is om het eigendom en leiderschap over te dragen naar volgende generaties.

Op deze wijze kan een bedrijfsfamilie beter voorsorteren op een soepele overdracht.

Bronnen: PWC "Family Business Survey" (2010 – 2016), ECFB onderzoek "Nieuw Bloed, Nieuwe Koers" (2016), IMD- J. Schwass, "Wise Growth Strategies in Leading Family Businesses" (2005), Cooperrider, Waarderend Onderzoek (2008), Tagiuri & Davis, Bivalent Attributes of the Family Firm (1996).

BEKIJK EN DOWNLOAD PDF VAN DIT ARTIKEL

Dit artikel is onderdeel van een [serie artikelen van De Nieuwe Traditie over opvolging bij familiebedrijven](#).

In de deze serie artikelen geven wij tekst & uitleg en ook onze visie op veelal recente wetenschappelijke onderzoeksresultaten over familiebedrijven.

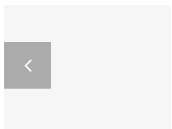
De praktijk leert ons namelijk dat de beste antwoorden gevonden worden door per situatie de uitdagingen zichtbaar en bespreekbaar te maken. Elke familie is uniek. De artikelen beschrijven situaties en komen met praktische tips en suggesties. Uiteraard kunt u [contact](#) opnemen om eens verder te praten over deze suggesties.

CONTACT MET DE NIEUWE TRADITIE

Share This Story, Choose Your Platform!



Related Posts



Search ...



Meest recente berichten

> [SERIE ARTIKELN OVER OPVOLGING BIJ FAMILIEBEDRIJVEN](#)

> [DE PARALLELE ONTWIKKELING TUSSEN ONDERNEMING EN ONDERNEMER](#)

> VOORSORTEREN OP EEN SOEPELE OVERDRACHT

> DE HELE BEDRIJFSFAMILIE IN BEELD

> Familiebedrijven generaties lang gezond

> Familieopvolging

> Familie Management

Gérard Lentz
tel. 06 53552746 | e-mail gerard@denieuwetraditie.nl

Kees Burghgraef
tel. 06 14382761 | e-mail kees@denieuwetraditie.nl