

De opvolger... een gewaarschuwd mens!

Eén van de meest enerverende perioden in het bestaan van een familiebedrijf is de naderende overdracht aan de volgende generatie. Vooral het hanteerbaar maken van de persoonlijke kant van de zaak maakt het vaak lastig.

Aan de hand van hun ervaringen als mediator – die families kan helpen als zij zelf niet meer uit een conflictsituatie komen - en als coach van de bedrijfsopvolger- laten Dorine Heldring en Gérard Lentz zien welke thema's gedurende het opvolgingsproces steeds weer terugkomen.

Het opvolgingsproces bestaat uit verschillende fases en elke fase kent momenten die cruciaal zijn voor de besluitvorming. Deze momenten blijken potentiële conflictbronnen te zijn. Als u bij een opvolgingsproces betrokken bent is het de kunst om deze momenten aan te zien komen en u daarop voor te bereiden. Alleen zo bent u in staat om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen en tegelijkertijd de goede familieverhoudingen in tact te laten. Twee praktijkvoorbeelden illustreren hoe een dreigende escalatie is te voorkomen.

Schoonzoon wil niet langer meewerken

'Mevrouw, u moet ons helpen', met deze hartenkreet belde een potentiële opvolger. Zij vertelde dat ze helemaal vastgelopen waren en er conflicten ontstonden tussen haar man en haar vader: verschil van inzicht in bedrijfsvoering en onduidelijkheid van de vooruitzichten. 'In onze familie wordt niet veel gepraat en er vindt dus ook geen overleg plaats'. Om toch enige duidelijkheid te creëren was er een briefwisseling opgezet met catastrofale gevolgen, haar man wilde niet meer (mee)werken in het familiebedrijf.

Jaren geleden was de dochter na een passende opleiding in het bedrijf van haar ouders gekomen. Er waren genoeg andere mogelijkheden maar voor iedereen leek dit een prachtige oplossing. De ouders adviseerden haar om vast een deel van het bedrijf te kopen zodat de uiteindelijke overnamesom niet te hoog zou oplopen. Ruim tien jaar is er samengewerkt maar nu begint het te wringen. Wat zijn de plannen? Wanneer willen de ouders stoppen? Welke invloed op de bedrijfsvoering hebben wij als opvolgers?

In het gezamenlijke mediationgesprek kwamen een aantal thema's naar voren:

- Op welke basis wordt er overgedragen?
- Wanneer is het tijdstip van de overdracht?
- Hoe vindt de overdracht plaats?
- Wat zijn de consequenties voor de opvolger?
- Wat zijn de consequenties voor de overdrager? Zeggenschap?
- Wat voor financiële gevolgen heeft het voor de rest van de familie?

Op zich zijn dit voor de hand liggende onderwerpen. Het bleek echter

heel moeilijk te zijn om een open, duidelijk gesprek te voeren waar gevoelige onderwerpen besproken moesten worden. Toch lukte het. Dat bood de ruimte om gezamenlijk, in overleg, te onderzoeken wat de beste weg zou zijn.

De overnameprijs is te hoog

In een andere zaak bleek de hoogte van de overnamesom gevoelig te liggen.

Vader bood het familiebedrijf te koop aan. Geen van de drie zonen wilde zijn goedbetaalde baan opgeven om in het familiebedrijf te gaan werken. Die conclusie was met alle kinderen en vader getrokken. Dus werd met hulp van de oudste zoon, een ervaren financiële consultant, de waarde van het bedrijf vastgesteld en er was al spoedig een externe koper. Na een langdurig traject blijkt de kandidaat niet in staat de overnamesom bij elkaar te krijgen. Het breekt af.

Dan wordt moeder ernstig ziek. Vader is nu vastbesloten dat hij er mee wil stoppen! Hij vraagt zijn middelste zoon of hij nog eens goed om zich





heen wil kijken en vragen of er geen belangstellenden zijn. Deze zoon heeft een aantal vrienden die zelf ondernemer zijn. De zoon zegt dit toe en beraamt zich nog een keer. En na rijp beraad besluit hij zich aan te melden als potentiële opvolger. Tranen van ontroering bij de ouders! Ook de andere broers waren blij. De overnamesom is bekend en er rest slechts de afwikkeling.

Na een jaar realiseert de middelste zoon zich dat het overnamebedrag erg hoog is geweest en ook niet realistisch. Op het moment van overname bleek het partnerbedrijf een teruglopend marktaandeel te hebben waardoor de waarde van het familiebedrijf ook afnam. Daarnaast was de prijs bepaald voor een externe overname. Kortom hij bespreekt het met vader. Vader deelt zijn inzichten en besluit dat het overname bedrag naar beneden moet worden aangepast. Hij maakt een ronde binnen de familie en deelt het de andere zonen mee. De jongste zoon is het er mee eens - echter niet de oudste... 'Dit wordt een erfeniskwestie...' Aan de mediationtafel gezeten worden de zaken uitgesproken - het verloop van de overname, de gesprekken met de familie - externe invloeden - de onderlinge afstemming.

Gelukkig komt uit het gesprek een oplossing waarin iedereen zich kan vinden, maar de spanningen liepen hoog op.

Inzichten voor opvolgers

Onderzoek wijst uit dat 60% van de familieopvolgers niet goed is voorbereid. De belangrijkste redenen hiervoor liggen in de emotionele sfeer. Angst voor de pensionering, tegenzin om afstand te doen van controle en macht, vooringenomenheid ten aanzien van planning, niet kunnen kiezen tussen de kinderen, jaloezie en rivaliteit zijn daar de belangrijkste voorbeelden van. De nieuwe generatie voelt zich hiervan afhankelijk wat een goede voorbereiding in de weg staat. Wat zijn enkele belangrijke inzichten voor opvolgers?

De opvolging wordt vaak gezien als een op zich zelf staande gebeurtenis. Bedrijven die van generatie op generatie ervaring hebben opgedaan beschouwen de opvolging eerder als een proces dat uit verschillende fases bestaat. Elke fase leidt naar een moment dat cruciaal is voor de besluitvorming. Rondom die momenten kunnen potentiële dilemma's omslaan in conflicten die de relatie tussen opvolger en overdrager

behoorlijk onder druk zetten. Deze emotionele conflicten hanteerbaar maken is één van de belangrijke kwaliteiten die opvolgers moeten hebben. Is een beslissing zorgvuldig en met steun genomen dan is de kans dat je terugvalt in oude patronen niet zo groot meer.

Het is verstandig om de regie over de opvolging in handen te leggen bij een onafhankelijke derde. Vaak is een commissaris daar het meest geschikt voor, soms ook een externe adviseur of de accountant. Maar de verstandige opvolger verzamelt één of meerdere mensen om zich heen die de opvolger helpen om de tijd te nemen voor reflectie en bereid zijn hun lessen met te delen en te helpen te luisteren naar je zelf.

Opvolging gaat immers gepaard met een groot gevoel voor verantwoordelijkheid. 'U ontkomt er niet aan om na te denken over hoe u verder wilt als de huidige generatie terugtreedt'. Hierbij passeren vragen als 'Welke mensen verzamel ik om me heen? Met welk team ga ik de kar trekken? Naar wie luister ik wel en naar wie niet of niet meer? Hoe zorg ik ervoor dat onze bestaande relaties zich aan mij en mijn team willen binden? Hoe ga ik de overname financieren en met wie? Betrek ik mijn familie hierin of kom ik zelf met een propositie? Heb ik de moed om mijn familie te laten zien wat ik wil?'

Uit bovenstaande voorbeelden blijkt ten slotte hoe lastig maar ook hoe noodzakelijk het is om de familiedynamiek bespreekbaar te maken. Opvolgers voelen zich snel gevangen tussen hun loyaliteit naar de familie en hun afhankelijkheid van de goedkeuring van diezelfde familie. Als deze paradoxale situatie u ontmoedigt uw nek uit te steken, bedenk dan dat de continuïteit van het bedrijf voorop staat en dat het welzijn van de familie daar onafhankelijk van moet zijn. Het intact houden van de familiebanden is niet alleen de verantwoordelijkheid van de nieuwe generatie maar van de gehele familie.

Dorine Heldring is mediator en organisatieadviseur, adviseert de oude en nieuwe generatie over bedrijfsopvolging.

Gérard Lentz is organisatieadviseur en gespecialiseerd in familieopvolging. Hij is als business coach nauw betrokken bij de opvolgersacademie van De Baak en Van Lanschot bankiers.