

## DE LOGICA VAN HET UITSTEL<sup>1</sup>

*Het is logisch dat de directeur – ondernemer van een familiebedrijf het zetten van de stap naar een constructieve benadering van zijn opvolging uitstelt. Pas als je dat door hebt snap je de impasse waarin hij/zij zich bevindt.*

### **Van kritiek naar begrip**

Steeds meer ondernemers met een familiebedrijf zullen de komende jaren op zoek moeten gaan naar een geschikte opvolger. Uit onderzoeken wordt duidelijk dat veel van deze ondernemers het nalaten hun opvolging tijdig te plannen. Hiervoor zijn verschillende redenen aan te wijzen. Veel artikelen die hierover geschreven zijn, geven een oordeel over dit fenomeen en zij leiden veelal tot de conclusie dat deze ondernemers geen goede redenen hebben voor deze nalatigheid.<sup>2</sup>

Het is echter zinloos om dat uitstel vanuit de hoek van de kritiek te bekijken. Het brengt ons niet verder naar de oplossing van het probleem. Want een probleem is het. De continuïteit van vele familiebedrijven komt door het uitstellen van de opvolging in gevaar.

De redenen dat directeuren niet daadwerkelijk hun opvolging tijdig plannen zijn bekend. We weten ook dat die redenen heel begrijpelijk zijn omdat zij zelf het beste weten wat de gevolgen zijn als dat niet gebeurt. De kernvraag is: *Waarom stellen ze dat dan uit? Wat gaat er om in de hoofden van de directeur ondernemer van een familiebedrijf?*

Er is geen directeur met een eigen bedrijf die niet denkt aan zijn opvolging. Zijn bedrijf gaat hem immers zeer aan het hart. Waarschijnlijker is het dat hij juist al heel lang met het vraagstuk van de opvolging bezig is. En ook is het heel waarschijnlijk dat hij al heel vroeg daarbij aan zijn kinderen denkt.

Waarom blijft *het plannen* van zijn opvolging dan zo achter bij het denken aan zijn opvolging?

Het antwoord is in feite heel eenvoudig: Door de jaren heen hebben rationaliteit en emotionaliteit voor een bord spaghetti gezorgd. Het is rond zijn opvolging eerder te druk dan te leeg in zijn hoofd.

Hij is er tegenop gaan zien om er met zijn directe familieleden (en eventueel beoogde opvolger) over te praten. Hij wil niet graag de controle over het proces van opvolging verliezen en daarmee het voortbestaan van het bedrijf en/of de goede familiebanden verspelen. Want dat is voor een directeur eigenaar het angst beeld. Hij zit in een impasse.

In de opvolgingsvraag komen familie en bedrijf bij elkaar.

Voor wat betreft zijn bedrijf is hij gewend keuzes te maken, beslissingen te nemen. Hij is de baas. Natuurlijk is er sprake van overleg, raadpleegt hij zijn medewerkers. Maar **hij** neemt de beslissing, voelt zich daar in feite ook als enige verantwoordelijk voor. Door de wijze waarop hij werkt, is hij de 'spin in het web'. Hij voelt zich hier goed bij.

Bij het opvolgingsvraagstuk is die manier van werken alleen niet goed genoeg meer. Daar spelen hele andere 'feiten' mee. Vragen over de geschiktheid van de opvolger uit het gezin, vragen over het passeren van familieleden, van kiezen tussen familieleden, en dus ook van afwijzen, enz. Dat zijn delicate kwesties die van grote invloed kunnen zijn op de familiebanden, op zijn relaties met zijn kinderen, zijn vrouw, enz. En hij wil natuurlijk ook de schijn vermijden dat hij zijn kinderen of familieleden in hoge posities parachuteert louter en alleen omdat ze familie zijn. En de Kredietcrisis zal ook zo zijn effect hebben op de wijze waarop opvolgers en

---

<sup>1</sup> Dit artikel is slechts een samenvatting van het artikel dat de auteurs geschreven hebben en wat te lezen is op [www.familieopvolging.nl](http://www.familieopvolging.nl)

<sup>2</sup> O.a. Familiebedrijvenbarometer 2008, Centrum voor het Familiebedrijf, Familiebedrijven denken te weinig na over opvolging, PWC in Management Scope feb 2008;

overdragers van elkaar afhankelijk zijn, immers bij het financieren van de overname spelen banken normaal gesproken een grote rol. Zo spelen zich talloze dilemma's in zijn hoofd af. Hij kan niet meer vertrouwen op de wijze waarop hij in het bedrijf kwesties oplost. Hij beseft dat dit anders is, maar weet niet goed hoe dat aan te pakken.

### ***Van begrip naar aanpak***

Veel families met een bedrijf kennen een familieberaad. Het vormt het centrum waar familie en bedrijf samenvallen. En waar de gesprekken over opvolging plaatsvinden. Het is van belang dat alle betrokkenen rechtstreeks van elkaar horen wat hen met betrekking tot de opvolging bezig houdt. Over ambities en belangen, over twijfels en zorgen, enz.

Dit zijn onderwerpen die gelardeerd zijn met een voor ieder heel persoonlijke emotionele lading. Het familieberaad zou de plek moeten zijn waar een ieder de ruimte krijgt om te zeggen wat hem bezig houdt zonder dit te moeten verdedigen, zonder kritiek, met als doel: bewustzijn over elkaars drijfveren.

Deze gesprekken zijn eigenlijk wel lastig omdat het moeilijk is om de dynamiek van een dialoog te handhaven, gewend als we zijn om met onze eigen mening te komen en om te gaan discussiëren. Gewend als we zijn voor onze belangen op te komen, of juist niet. Gewend als we zijn een positie in te nemen en die te verdedigen.

Het is begrijpelijk dat betrokkenen, en zeker de ondernemer, op ziet tegen dergelijke gesprekken. Bang als men is dat het uit de hand loopt en er een vechtklimaat ontstaat.

Begrijpelijk dat er dan voor vermijden, voor uitstel, 'gekozen' wordt.<sup>3</sup>

De kernvraag is dus: Hoe zorgen we dat er in het familieberaad naast discussie en debat ook ruimte is voor dialoog? Hoe zorgen we dat er regie is over deze dynamiek. Wat iets anders is dan de regie over de inhoud of de agenda en dat is weer wat anders dan de regie over de eigen oplossing.

### ***Van aanpak naar resultaat***

Om een goed resultaat te krijgen en uit de impasse te komen is het zaak het volgende in de gaten te houden:

1. Het opvolgingsproces kent fasen; 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 fasen worden cyclisch doorlopen maar kennen ook een zekere volgordelijkheid. Zoals de vraag: Willen we de opvolging binnen de familie houden? Wat is daarvoor nodig? Willen mijn kinderen wel en waarom? Wat zijn hun ervaringen en competenties? Zijn er andere factoren die daarbij een rol spelen? Alles hangt met alles samen, toch is het zaak de fasering in de gaten te houden.

Waar het in het familieberaad dus omgaat is dat je continu ervan bewust bent waar je staat in het proces, zicht hebt op mogelijke dilemma's die om een besluit vragen, de kunst verstaat deze dilemma's op tijd te herkennen en met elkaar te bespreken. Soms vraagt dit om discussie of debat., maar meestal is de dialoog de beste weg om stap voor stap vooruit te komen. Immers, is een beslissing zorgvuldig en met steun genomen dan is de kans dat je steeds terugvalt in het proces niet zo groot meer.

---

<sup>3</sup> De ander, van Kapuscinski, van harte aanbevelen

2. Het communicatieve proces. Dit kent zowel de dialoog en de discussie, afwisselend. De dialoog daar waar het gaat om vragen als: wat houdt een ieder bezig, wat zijn de achterliggende emoties, twijfels en onzekerheden, ambities en belangen. Hier gaat het om onthullen en ontmoeten. Een dialoog leidt naar verbinding en betrokkenheid, vertrouwen en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

De discussie begint pas als mogelijkheden en alternatieven op grond van inhoudelijk onderzoek besproken worden, met de noodzakelijke argumenten en tegenargumenten, voor en nadelen. Als beiden door elkaar heen gaan lopen ontstaat verwarring en daarmee wantrouwen. Dan ontstaat de situatie van ieder voor zich omdat in het familieberaad geen veiligheid is.

### ***Geen resultaat zonder sturing***

Het opvolgingsproces kent, zoals uit het bovenstaande naar voren komt, vele valkuilen, vele dilemma's, vele emoties. Het vraagt om een heldere interactie waarbij dialoog en discussie goed elkaar afwisselen, waarin inhoudelijkheid en gevoelens, verschillende fasen door elkaar dreigen te lopen. Wie houdt overzicht over deze processen (fasen, communicatie, inhoudelijke informatie)? Er is iemand nodig die sturing geeft, iemand die dit leidt en zorgt dat deze elementen en aspecten herkenbaar en dus niet door elkaar heen gaan lopen. Het is bijna ondoenlijk om dit iemand te laten doen die tegelijkertijd betrokkene en belanghebbende is. Die én lid is van de groep én er tegelijkertijd buiten en boven staat. De kans dat dit niet werkt is groot. Vandaar onze aanbeveling: naast dat er inhoudelijke deskundigheid van buiten de groep moet komen (accountant, fiscalist enz.) is het van belang dat er iemand is van buiten die zonder eigen inhoudelijke belangen dit proces leidt en stuurt. Op deze wijze blijft wel eens waar **de logica** van het uitstel voor de ondernemer bestaan maar hoeft het niet tot **uitstel** te komen.

Auteurs: G.P. Lentz en L. Oosterom, Familieopvolging.nl

Familieopvolging.nl is een groep van ervaren adviseurs die hun krachten gebundeld hebben om families te begeleiden in het opvolgingsproces van hun onderneming.