

Pas op! U nadert een onverharde weg

Door Gérard Lentz, Hans Gotink en Richard van den Heuvel

Stel: u rijdt samen met uw cliënt in zijn luxe personenauto. Hij rijdt en u navigeert, met de kaart op schoot. U bent namelijk in een gebied aanbeland waar zó weinig mensen komen dat het navigatiesysteem geen uitkomst meer biedt. “Pas op,” zegt u, “we naderen een onverharde weg!” Voor u ligt een slecht begaanbare weg, vol kuilen en gaten. U constateert dat deze weg onbegaanbaar is voor deze auto. Blijkbaar heeft u beiden het waarschuwingsbord bij de vorige afslag niet gezien. Uw cliënt vraagt: “Hoe gaan we nu verder?” Wat doet u?

Binnen een familiebedrijf is het opvolgingsproces als een lange reis, met u als gids – zonder navigatiesystemen, maar met ouderwetse ‘kaarten’. Als financieel adviseur weet u van de hoed en de rand. Fiscale constructies, estate planning, governance structuren en zelfs erfrechtelijke kwesties hebben voor u geen geheimen meer. Uw toolbox zit dan ook vol met allerhande ‘harde’ oplossingen.

In dit artikel laten wij u zien dat het vooral de zachte, onverharde kant van het opvolgingsproces is waar de hardste risico's blijken te liggen, namelijk bij de sociaal-psychologische aspecten. Aan de hand van praktijkvoorbeelden krijgt deze zachte problematiek handen en voeten. Waarschuwingssignalen zijn vaak goed zichtbaar, maar worden niet altijd gezien. Hoe u deze signalen kunt herkennen en wat u vervolgens moet doen, zijn de twee vragen die in dit artikel worden beantwoord.

Zachte kant van het opvolgingsproces

De twee belangrijkste oorzaken van faillissementen bij familiebedrijven liggen respectievelijk aan de zachte kant van het opvolgingsproces en bij een slechte opvolgingsplanning. Bij de ‘zachte’ kant van het opvolgingsproces gaat het om de sociaal-psychologische aspecten. Meer concreet betreft dit allereerst de belevingswereld van betrokkenen: hun gedachten, ideeën, opvattingen, overtuigingen en gevoelens. Daarnaast gaat het om de onderlinge verhoudingen, die onder meer worden bepaald door deze belevingswereld, maar ook door het vermogen van alle betrokkenen bij de opvolging om de aard en de kwaliteit van de onderlinge verhoudingen bespreekbaar te maken.

Als geen aandacht wordt besteed aan de beleving en de verhoudingen, als het gesprek daarover niet mogelijk is, lopen de onderneming en de familie onbenoemde en daarmee onbeheersbare risico's, die hun ont-

G.P. Lentz werkt als zelfstandig organisatieadviseur en is de initiatiefnemer van Familieopvolging.nl
H. Gotink is organisatieadviseur en executive coach
Drs. R.C.J. van den Heuvel is bedrijfskundige en werkt als sales- en marketingmanager bij Zwart Mul Accountants en adviseurs.



wikkeling en groei remmen. Daarnaast komen zowel de continuïteit van het bedrijf als de goede familiebanden in gevaar.

Twee inzichten

Joachim Schwass, professor voor Family Business bij IMD in Zwitserland, heeft onderzocht welke factoren van doorslaggevend belang zijn bij een goede opvolgingsstrategie. Dit onderzoek leidt tot twee belangrijke inzichten:

1. Succesvolle opvolgers onderwerpen zich aan een gedisciplineerd proces van groei en ontwikkeling.
2. Transitie van generatie op generatie kunnen een onbalans veroorzaken tussen de belangen en behoeften van eigenaren, familie, management en opvolgers.

Aan de hand van deze twee inzichten behandelen we hierna een groot aantal belangrijke waarschuwingssignalen en geven we u handvatten om deze in de praktijk te herkennen. U heeft dan een aanleiding om in gesprek te gaan over de belevingswereld van de betrokkenen over en de onderlinge verhoudingen.

Proces van groei en ontwikkeling

Het eerste inzicht uit het onderzoek van Schwass is dat succesvolle opvolgers zich onderwerpen aan een gedisciplineerd proces van groei en ontwikkeling. Dit proces bestaat achtereenvolgens uit de volgende drie fasen:

- de persoonlijke groei en ontwikkeling;
- de groei en ontwikkeling van de rol (van de opvolger) in het bedrijf;
- de groei en ontwikkeling van het bedrijf zelf.

Hierbij is van belang dat deze fasen in de juiste volgorde wordt doorlopen, er geen fase wordt overgeslagen en dat de belangen van de eigenaren, de familie, het management en de opvolger worden gediend.

Fase 1: persoonlijke groei en ontwikkeling

De diepe wens om je als persoon te ontwikkelen en te groeien, is een belangrijke eigenschap die succesvolle opvolgers moeten hebben. Het gaat hier niet alleen om kennis, vaardigheden en ervaring, maar bovenal om het krijgen van een dieper inzicht in wie je werkelijk bent en in eigen drijfveren en ambities. Daarnaast gaat het om overtuigingen en hoe die het resultaat zijn van opvoeding, opleiding en ervaring. Ook het bewust zijn van de eigen natuurlijke voorkeuren, kernkwaliteiten en het eigen karakter is leidend in het proces.



Als een opvolger aangeeft dat hij geen ontwikkelingsmogelijkheden heeft en zich niet kan ontplooiën, is dit een belangrijk waarschuwingssignaal. De senioren die de neiging hebben om een autoritaire stijl van leren te hanteren om zo voldoende controle te behouden, belemmeren hun opvolgers in hun ontwikkeling. Het proces van bewustwording en dieper inzicht vraagt om veel meer ruimte voor zelfreflectie dan de autoritaire stijl van de senior kan bieden. De opvolgers hebben naast de senioren ook andere leermeesters nodig. De ervaring leert dat de belangrijkste leermeesters zich bevinden in het bedrijf zelf.

Fase 2: groei en ontwikkeling van de rol (van de opvolger) in het bedrijf

Bij ondernemingen die al verschillende generaties bestaan, begonnen de opvolgers meestal onderaan, werden ze in het diepe gegooid en moesten ze zichzelf maar zien te redden. Uiteindelijk zijn ze daar ook in geslaagd, anders zaten ze er immers niet meer. Maar als je met hen in gesprek gaat over de randvoorwaarden waarbinnen dat gebeurde, stuit je op schrijnende verhalen. De offers die de in-het-diepe-gooien-aanpak met zich meebrengt, zijn soms groot. Een treffend voorbeeld is dat van de huidige directeur van een middelgroot bedrijf, die aangeeft dat uit die tijd de definitieve scheiding van zijn vader stamt. Hij werd zelf destijds zo stevig van de kant geduwd, dat het tussen hem en zijn vader nooit meer goed is gekomen. Wat hem betreft, moet het nu anders.

Eigentijdse ondernemersvisie

Tegenwoordig is er veel meer sprake van een vrije keuze en wordt in families – vaak met externe hulp – met een heldere opvolgingsstrategie een duidelijk management development proces in gang gezet. Door het stap voor stap groeien in verantwoordelijkheden en door zowel binnen als buiten het bedrijf ervaring op te doen, laat men zien wat men wel en niet kan.

Een andere manier voor de opvolger om te groeien in zijn rol in het bedrijf, is het ontwikkelen van een eigentijdse ondernemersvisie. De droom en visie van de oorspronkelijke ondernemer, vormt de uiting van diens persoonlijke onafhankelijkheid. Deze is terug te vinden in het bedrijf dat er nu staat. Zijn visie paste destijds bij de tijd en de omstandigheden. Maar naar-

mate de onderneming groeit en zich verder professionaliseert, wordt de noodzaak groter dat volgende generaties een eigen visievormingsproces doorlopen en daarmee de kaders creëren voor hun eigen toekomst en die van het bedrijf.



Het is een belangrijk signaal als de zittende familieleden niet inzien dat de nieuwe generatie zich een eigen visie moet vormen, en daarmee niet toestaan dat zowel de onderneming als het leiderschap evolueert. De belangrijkste rol van de opvolgers is het bewaken van de droom van de oorspronkelijke ondernemers, maar daarnaast is het niet onbelangrijk dat zij hieraan hun eigen signatuur geven, zodat die een plek krijgt in de eigentijdse visie. Traditie en vernieuwing gaan dan hand in hand.



Een tweede waarschuwingssignaal is een opvolger die er niet in slaagt om zijn plek in te nemen in het familiebedrijf. Seniors spelen een belangrijke rol bij het creëren van kansen om ervaring op te doen in het familiebedrijf. Vaak moet er echter meer gebeuren. Neem het voorbeeld van de zoon die werd gevraagd om te komen werken in het bedrijf van zijn vader. Hij had elders werkervaring opgedaan op het gebied van marketing en communicatie, en werd gevraagd een soortgelijke functie voor zichzelf te creëren in het familiebedrijf. Na een jaar van strijd en veel te hard werken, gaf hij het op. Hij had niets bereikt en meldde zich ziek. Uit een nadere analyse bleek dat hij bij 'het creëren van zijn eigen plek' vooral bezig was geweest met het innemen van de plek van anderen.

De les die uit dit voorbeeld kan worden getrokken, is dat een duidelijke functieomschrijving – met taken en verantwoordelijkheden die passen bij de bestaande structuren en processen van het bedrijf – ervoor zorgt dat er plek is. Dat maakt het mogelijk om:

- te werken aan concrete doelen,
- samen te werken met anderen, en
- te ervaren dat je een onmisbare schakel bent en resultaten neerzet.

Dit zorgt er uiteindelijk voor dat opvolgers zich kunnen ontwikkelen en hun plek in het bedrijf daadwerkelijk innemen.

Fase 3: groei en ontwikkeling van het bedrijf

De laatste fase is een logisch gevolg van de eerdere twee fasen. Doordat de familie ervaart dat de opvol-

gers zich persoonlijk ontwikkelen en zich meer committeren aan de toekomst van het bedrijf, groeit ook het vertrouwen bij de senioren. Hierdoor zullen zij op een bepaald moment bereid zijn om terug te treden en het stokje over te dragen aan de nieuwe generatie. Daarmee komen opvolgers in de positie om hun eigen ondernemersvisie te realiseren en het bedrijf door te laten groeien.



Het grootste risico – en daarmee het belangrijkste waarschuwingssignaal – is als de familie neigt te veel waarde te hechten aan traditie en successen uit het verleden. Een interessant voorbeeld is dat van een transportbedrijf dat al jaren gebruikmaakte van vrachtauto's van hetzelfde merk. De senioren die in het bestuur van de Stichting Administratiekantoor zaten, waren nog vol van hun successen met dit type vrachtauto en hechtten aan de relatie met de leverancier. De huidige directie, met de nieuwe generatie aan het stuur, koos bij de vernieuwing van het wagenpark om strategische redenen voor een ander merk en een ander type vrachtwagen. Het bestuur van de Stichting Administratiekantoor zette de Raad van Bestuur onder druk om deze investering tegen te houden, aangezien zij wilden vasthouden aan het vertrouwde type vrachtauto. Het resultaat was een langdurige patstelling, die het bedrijf in economisch zwaar weer bracht en de verhoudingen binnen de familie onder druk zette.

Veranderingen, zelfs evolutionaire, brengen vaak angst voor het onbekende met zich mee. Vooral inactieve eigenaren in de familie, kunnen moeite hebben om in te zien dat dergelijke veranderingen op korte termijn wellicht ten koste gaan van hun dividend, maar op lange termijn ontwikkeling en groei voor het bedrijf genereren. In het bovengenoemde voorbeeld moet een Raad van Bestuur rust brengen, zodat de directie voldoende ruimte krijgt om het bedrijf te leiden.

Onbalans tussen verschillende belangen/behoefte

Het tweede inzicht uit het onderzoek van Schwass is dat transitie van generatie op generatie een onbalans kunnen veroorzaken tussen de belangen en behoeften van eigenaren, familie, management en opvolgers.

Een voorbeeld dat dit illustreert, gaat over een onderneming die werd geleid door vijf broers en een neef uit de tweede generatie. De overgang van deze tweede generatie – met zes familieleden die gezamenlijk de directie voerden – naar een derde generatie van voor het grootste deel niet in het bedrijf werkzame aandeelhouders, heeft grote impact gehad op de familie én het bedrijf. In de eerste jaren na deze bestuurlijke verandering, trokken de commissarissen veel invloed naar zich toe en dreigde de nieuwe generatie eigenaren buitenspel te komen staan. Om dit te compenseren, probeerden de eigenaren direct invloed uit te oefenen op de directie, die op haar beurt de nog in het bedrijf werkzame aandeelhouders beïnvloedde om zo weer wat ruimte te creëren. Door de dialoog te blijven zoeken en transparant te worden over rollen en verantwoordelijkheden, was de familie uiteindelijk in staat om de onbalans te herstellen.

Negen belangrijke waarschuwingssignalen

De volgende waarschuwingssignalen geven aan dat het noodzakelijk is om in gesprek te gaan over de zachte kant van de opvolgingsproblematiek. Het op tijd herkennen en vakkundig hanteren van deze signalen, maakt dat de adviseur zijn/haar adviesmogelijkheden verbreedt en meerwaarde creëert voor relaties.

1. Opvolgers die aangeven dat ze geen ontwikkelingsmogelijkheden hebben en zich niet (optimaal) kunnen ontplooiën.
2. Opvolgers die er niet in slagen om hun plek in te nemen in het familiebedrijf.
3. Adviseurs die opvolgers begeleiden, maar een verlengstuk zijn van de oude generatie.
4. Een familie die niet inziet dat de nieuwe generatie een eigen visievormingsproces moet doorlopen.
5. Familieleden die te veel waarde hechten aan traditie en successen uit het verleden.
6. Inactieve eigenaren in de familie die belangrijke investeringsbeslissingen blokkeren, bijvoorbeeld omdat zij nog 'hangen' aan het verleden.
7. Culturele verschillen tussen de generaties.
8. Toenemende rolverwarring.
9. Beperkingen in het gesprek tussen de generaties.



De overgang van generatie op generatie, kan een bron zijn van conflicten die voor onbalans zorgen. We noemen drie oorzaken:

- Generatiewisselingen komen niet vaak voor. Betrokkenen maken in hun leven slechts één of twee keer een generatiewisseling mee. De ervaringsbasis is dus vrij smal.
- Toenemende rolverwarring. De entree van een volgende generatie levert voor beide generaties onzekerheden op. De rol van de ouder – die vader, eigenaar en directeur is – wisselt hiermee ook. Voor opvolgers is het soms lastig te snappen vanuit welke rol de oudere generatie spreekt. Vooral kritiek op het functioneren van de junior, kan binnen de relatie tot spanningen leiden. Het vraagt van beide generaties aandacht om de nieuwe verhoudingen te leren hanteren.
- Beperkingen in het gesprek tussen generaties. De traditionele ouder-kindcommunicatie moet worden vervangen door volwassen gespreksverhoudingen met toegenomen gelijkwaardigheid. Daarnaast wordt de inhoud van het gesprek naast door emotie gedreven onderwerpen uit de ouder-kindrelatie, steeds meer bepaald door rationele onderwerpen rondom management en eigendom. Dit vraagt om een aanpassing, die lastig kan zijn.

Als deze drie bronnen van waarschuwingssignalen niet worden gezien of niet af te lezen zijn van de rouwkaart die men volgt tijdens het opvolgingstraject, zijn de daaruit voortkomende conflicten niet te hantieren.

Eindbestemming

Het in gesprek zijn over de belevingswereld van de betrokkenen en over de onderlinge verhoudingen, is specialistisch werk. Voor u als adviseur is het van belang om de signalen te herkennen die aangeven dat dergelijke gesprekken nodig zijn of dat deze fase zich gaat aandienen.

U kunt deze signalen interpreteren als waarschuwingssignalen die langs de weg staan als men het onverharde terrein nadert. Om dan de eindbestemming te halen, is het verstandig en essentieel om van voertuig te kunnen wisselen. Zonder een auto met 4x4-aandrijving loopt u immers al gauw vast of wordt de reis zeer oncomfortabel.