

# Start tijdig met het opvolgingsproces binnen uw familiebedrijf

*Project CUMELA Nederland en Hogeschool Windesheim over verantwoord aandeelhouderschap*

'Samen financieren, samen ondernemen? Eigendom en besluitvorming in het MKB-familiebedrijf', zo heet het project waarin CUMELA Nederland en het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim kijken naar de bedrijfs-overdracht. Het doel is een groter percentage succesvolle bedrijfsopvolgingen.

Het overgrote deel van de cumelaondernemingen zijn familiebedrijven, vermoedelijk ook uw bedrijf. Wist u dat de gemiddelde levensduur van familiebedrijven drie generaties is en dat maar twaalf procent van de bedrijven daarin slaagt? Uw kansen op succes nemen behoorlijk toe als u de opvolging tijdig en zorgvuldig bespreekbaar maakt met iedereen om u heen die daar belang bij heeft. In 2018 is door CUMELA Nederland en het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim een uniek onderzoekstraject gestart. Het project heeft als titel 'Samen financieren, samen ondernemen? Eigendom en besluitvorming in het MKB-familiebedrijf'. Acht CUMELA-lidbedrijven nemen deel aan het onderzoek, hand in hand met het overdrachtstraject op deze bedrijven.

Een goede voorbereiding om binnen uw bedrijf zaken rond de opvolging te regelen, is van groot belang. Bij u als ondernemer breekt op een gegeven moment de periode aan waarin u moet gaan beslissen hoe u de opvolging van het bedrijf wilt

regelen. Een ondernemer heeft daarbij de keuze uit een aantal mogelijkheden. Zijn er familieleden die kunnen of willen opvolgen? Zo niet, zijn er eventueel (ervaren) medewerkers geïnteresseerd? Of is verkoop aan een derde partij eventueel toch niet zo vreemd? Daarbij komen er veel vragen op hem af, zoals 'Hoe staat het met mijn pensioen?', 'Welke waarde heeft mijn onderneming' en 'Kan mijn opvolger binnen de familie dit wel financieren?'. Het erbij betrekken van uw mogelijke opvolgers kan niet te vroeg beginnen.

## **'Mannenzaak' of eigentijds?**

De praktijk van opvolging is soms nog een uitvoering van traditie in combinatie met ongeschreven wensen. De oudste zoon wordt de opvolger, soms aangevuld met één of meer jongere broers. Worden dochters toegelaten in het bedrijf, dan graag op de administratie. Kunnen die ook mooi het lastige VCA-handboek bijhouden. Bij een keukentafelgesprek met een ondernemer vroeg ik terloops of hij naast zijn twee

*Bedrijfs-overdracht is een zaak van lange adem, waarbij twee generaties vaak langer moeten samenwerken en verantwoordelijkheden overdragen.*



*Bent u ondernemer, rond de vijftig en wilt u meer weten over bedrijfsopvolging?*

*De adviseurs van CUMELA Advies staan voor u klaar voor:*

- een oriënterend gesprek over opvolging;
- de CUMELA Opvolgingsscan;
- het in kaart brengen van de familiebelangen op uw bedrijf.

*Stuur een e-mail naar [advies@cumela.nl](mailto:advies@cumela.nl) of bel de CUMELA-ondernemerslijn: (033) 247 49 99.*

aanwezige zoons nog meer kinderen had. Uit zijn afwijzende armgebaar bij het noemen van zijn dochters bleek mij al non-verbaal dat zij niet betrokken waren bij het bedrijf.

Gaat het in uw bedrijfspraktijk anders? Gelukkig, dan behoort u tot de groeiende groep eigentijdsen in onze sector. Stel altijd het volgende centraal: doe wat je goed kunt en doe wat je leuk vindt! In de NPO-serie De Opvolgers runt bij één van de geportretteerde ondernemingen de schoondochter (de koude kant, jazeker) het bedrijf. Haar echtgenoot en vennoot werkt in het facilitair bedrijf, tot en met het schoonmaken van de toiletgroepen. Mannen maken nu eenmaal beter schoon, toch? Of is dit ook een aanname?

## Verantwoord aandeelhouderschap

Bij het in de zomer van 2018 gestarte project van CUMELA en Hogeschool Windesheim staat 'samen financieren en samen besluiten' centraal. Acht CUMELA-familiebedrijven worden gefaseerd begeleid bij hun overdrachtsproces. Naast het algemene deel wordt individuele begeleiding door adviseurs van CUMELA Advies bijgeschakeld. Belangrijk is om ervoor te zorgen dat alle familieleden vanaf het begin zo goed mogelijk bij de onderneming worden betrokken.

Vervolgens wordt de familie aan de hand van een stappenplan begeleid bij de ontwikkeling naar verantwoordelijk aandeelhouderschap. Hoe kom je met elkaar in gesprek over de veronderstellingen en verwachtingen die er wel zijn, maar niet worden uitgesproken? Een belangrijke onderdeel van het overdrachtsproces is om samen na te denken over de kernwaarden die bij iedereen spelen over het bedrijf. Wat houdt je bij elkaar als (aandeelhouders van een) familiebedrijf? Hoe brengen we onze kinderen de liefde voor het familiebedrijf over? Welke rol zien we voor de aangetrouwde familieleden? Dit zijn allemaal vragen waarop met elkaar een breed gedragen antwoord moet worden gevonden.

## Sector van aanpakkers

De harde kant van een organisatie bestaat uit cijfers, prestatie-indicatoren, roosters en handboeken met procedures. Communicatie, hoe je met elkaar omgaat en de stijl van leiding geven, schijnt de zachte kant te zijn, volgens de literatuur. Als adviseur familiebedrijven bij CUMELA Advies word ik soms gevraagd te bemiddelen als persoonlijke verbindingen tussen leden van het familiebedrijf zijn aangebrand. Na ruim acht jaar ervaring op dit terrein heb ik de term 'zachte kant' definitief ingeruild voor 'harde kant'. Wat begint met een

kleine aanvaring over een planningsprobleem kan uitgroeien tot soms een jarenlange onderlinge vete. Mensen die elkaars naasten zijn, gaan elkaar uiteindelijk voor rotte vis uitmaken, publiekelijk belasteren of bedreigen en gaan soms zelfs over tot fysiek geweld.

Het regelmatig met elkaar delen van 'Waar staan we, hoe vind jij dat het gaat en wat kan er anders?' is ontzettend belangrijk, maar schiet er vaak bij in. Wij zijn nu eenmaal de sector van aanpakkers. Als ik 's ochtends om zeven uur de provinciale weg bij Zutphen opdraai richting het kantoor in Nijkerk heeft een cumelabedrijf uit de buurt allang gestrooid. Het af en toe met elkaar stilstaan bij zaken is maar een klein onderdeel van onze bedrijfscultuur. Sommige ondernemers willen graag 'savondsafspraken voor familieberaad of managementoverleg. "Overdag hebben we geen tijd, dan moeten we werken."

## Familieleden bekennen kleur

In het onderzoeksproject van Windesheim en CUMELA wordt bestaande kennis gekoppeld aan nieuwe inzichten die uit het begeleidingsproces komen. Centraal staan de mogelijkheden voor zelffinanciering en besluitvorming binnen de familiebedrijven. Doel is onder andere om het handelingsvermogen van eigenaren en directieleden te vergroten en zelffinanciering als mogelijke financieringsbron effectiever maken. Daarnaast worden er afspraken gemaakt over rechten en plichten van eigenaren. Ook worden er instrumenten ingezet als het opstellen van een eigenaarsplan of een familiestatuuut. Dit statuut gaat niet alleen over dividendbeleid en aandeelhouderschap. Een familiestatuuut gaat ook over de kernwaarden als familie, wat we belangrijk vinden en hoe we met elkaar en het bedrijf omgaan.

Het document is natuurlijk geen doel op zich. Om tot gedragen afspraken te komen, wordt de familie uitgedaagd om te praten over de verwachtingen en veronderstellingen die eerder vaak niet op tafel kwamen. Een zeer waardevol en leerzaam proces voor alle betrokkenen. Na deze fase wordt het stappenplan van de overdracht verder uitgewerkt, mede aan de hand van de CUMELA Opvolgingsscan.

De komende maanden worden de resultaten van het proces bij de acht CUMELA-lidbedrijven in praktijk gebracht. Tijdens het overdrachtsproces van de bedrijven komen de onderzoeksbevindingen ter beschikking van het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim. Wij houden u op de hoogte van het vervolg.

## Informatie

*Meer algemene informatie over opvolging?*

- NPO-serie De Opvolgers: [www.npostart.nl/de-opvolgers](http://www.npostart.nl/de-opvolgers).
- Hogeschool Windesheim, Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven: <https://bit.ly/2TLQK39>.

TEKST: Lajos Bax,

*Projectcoördinator familiebedrijven CUMELA Nederland*

FOTO: CUMELA Nederland

