

Henk Kwakkel: 'Regel opvolging zodanig dat bedrijf goed perspectief houdt'

Bedrijfsopvolging: loslaten en tegelijk



Henk Kwakkel: "Het goed regelen van de bedrijfsopvolging is bedrijfskundig werken aan de toekomstige vorm van het bedrijf. Het is een rationeel proces dat op tijd in gang moet worden gezet."

Op de steeds grotere bedrijven in de tuinbouw weegt het belang van een goed gekozen strategie voor de lange termijn steeds zwaarder. Wat vaak nauwelijks aan bod komt, is de bedrijfsopvolging. Dit is de zogenaamde opvolgingsparadox: de kwestie is van groot belang, maar veel ondernemers behandelen hem als een ondergeschoven kindje. Fout, vindt universitair docent Henk Kwakkel. Bedrijfsopvolging is een strategisch vraagstuk dat je bedrijfskundig moet bekijken en vroeg op de agenda moet zetten.

TEKST EN BEELD: JOS BEZEMER

Bedrijfsopvolging is nog een hele klus. Want als hun bedrijf succesvol is, willen ondernemers onbewust in dat succes blijven hangen. Dat is stilstand en achteruitgang. Om het bedrijf toekomstig perspectief te geven, moet de ondernemer v r vooruit denken, eigen emoties opzij zetten, het bedrijf loslaten en verder springen.

De opvolgingsparadox

Henk Kwakkel is docent aan de vakgroep Management en Organisatiekunde aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Daarnaast is hij adviseur bij accountantsorganisatie PricewaterhouseCoopers op de terreinen groei, strategie en winstgevendheid. Op de afgelopen Horti Fair zette hij in een workshop de bedrijfsopvolging centraal.

Dat is nodig, zegt hij, want het is een onderwerp waaraan veel emoties kleven en dat automatisch vaak minder objectief wordt behandeld. "Iemand heeft een bedrijf van zijn ouders overgenomen en dat bedrijf uitgebouwd tot een veel groter en succesvol bedrijf. Daar is alle energie in gaan zitten. Maar op een gegeven moment zal ook deze ondernemer met pensioen gaan. Dus komt er hoe dan ook een bedrijfsopvolging aan. Dan liggen er lastige vragen op tafel die beantwoord moeten worden."

Vakman, manager, leider

Het vermogen om lastige kwesties op te lossen, noemt Kwakkel steevast het schakelvermogen van de ondernemer. Dat

wil nog weleens haperen als het om de toekomstige opvolging gaat. Hij wijst op de vijf fasen in de levenscyclus van een bedrijf: de startfase, de vroege groei, de consolidatie, de doorgroei en de volwassenheid. "Als de ondernemer het goed doet, groeit het succes bij iedere nieuwe fase. Bemoelijkend is dat de verschillende fasen heel uiteenlopende eisen stellen aan de ondernemer."

Zo gaat het in de startfase vooral om vakmanschap, naar de tuinbouw vertaald: om de groene vingers, het mooie gewas en het vlekkeloze product dat in de schappen komt te liggen. Als het bedrijf groeit en verder komt, worden extra eisen gesteld aan het management: het plannen van de dagelijkse werkzaamheden en het creëren

van draagvlak voor alle beslissingen. Nog weer later wordt het leiderschap heel belangrijk. De ondernemer moet nu de richting van de organisatie bepalen en doelstellingen formuleren voor de lange termijn.

“Het bedrijf heeft in alle fasen vakmanschap, management en leiderschap nodig. De ondernemer echter moet meegroeien met de groei van dat bedrijf, hij moet ook manager worden, en daarna schakelen naar de leidersrol. Hij mag niet blijven steken in het vakmanschap of in zijn rol van manager.”

Te laat schakelen

Niet elke ondernemer lukt het om van rol te veranderen, vertelt de universitair docent, maar dat hoeft geen probleem te zijn. “Wie geen leider wil of kan zijn, kan zich goed blijven toeleggen op het management, maar dan onder de voorwaarde dat hij voor het werk van de leider – richting kiezen en doelstellingen formuleren – iemand anders aanstelt. Denkbaar is zelfs dat een ondernemer uitsluitend de groene vakman blijft en ook het management aan anderen overlaat.”

In de praktijk zie je echter dat op veel grote bedrijven de ondernemers willen doorgroeien naar het leiderschap en zowel het vakmanschap als het management delegeren aan anderen. “Dat gaat niet zonder slag of stoot; in de consolidatiefase bereikt het bedrijf een bepaalde omvang en is er vaak succes. Maar succes is gevaarlijk, het kan bedwelmen. De ondernemer is geneigd eraan vast te houden en zelf in die fase te blijven steken. Dus schakelt hij te laat.”

Loslaten en springen

De ondernemer die deze hobbel uiteindelijk toch neemt, komt in de rol van leider. Maar nu doemt een volgende valkuil op. In zijn leiderschap moet hij als het ware over zichzelf heen stappen. “Vroeg of laat zal hij immers een stap terugdoen en plaatsmaken voor anderen. Dat is een lastige kwestie. Want er zijn veel opties en met het kiezen van de beste moet je vroeg beginnen. Goed beschouwd komt het aan op loslaten en naar voren springen: de ondernemer neemt als het ware afscheid van het bedrijf – en neemt een voorschot op de toekomst van het bedrijf.”



Om het bedrijf toekomstig perspectief te geven, moet de ondernemer v r vooruit denken, eigen emoties opzij zetten, het bedrijf loslaten en verder springen.

Een planmatige aanpak komt daarbij goed van pas. Want er zijn veel opties en elke ervan moet de ondernemer zorgvuldig afwegen en ruim op tijd voorbereiden. Eén van de opties is de klassieke situatie: een zoon of dochter neemt het bedrijf over. Een andere is de verkoop van het bedrijf of een fusie met andere bedrijven. “Denkbaar is ook dat het bedrijf binnen de familie wordt overgenomen, terwijl een talent van buiten de familie aan het hoofd van het bedrijf wordt gesteld. Dat is verstandig in situaties waarin voldoende leiderschap binnen de familie niet voor het oprapen ligt.”

Toekomstige vormgeving

Bij het kiezen van de beste optie moet het gaan om de vormgeving van het bedrijf in een toekomst waarin de ondernemer van nu geen rol meer speelt in het bedrijf. “Het klinkt oneerbiedig en zo is het niet bedoeld, maar de ondernemer van nu is er straks niet meer. Het bedrijf moet er straks nog wel zijn en het heeft ook dan de beste uitgangspositie nodig om goed, concurrerend en kansrijk te zijn.”

Dat pleit ervoor om de opvolging heel bedrijfskundig te benaderen. De ondernemer die dat doet, vraagt zich heel rationeel af waar het bedrijf op termijn moet staan. Hoe groot moet het straks zijn, welke markten bedient het en met

welke producten, wat moet het onderscheid zijn met de concurrentie en wat kunnen of moeten toekomstige succesfactoren zijn? Op basis van zo’n analyse moet er uiteindelijk een beslissing komen over de opvolging.

“Het is veel werk, het is moeilijk werk en het leidt regelmatig tot hoofdpijn. Maar de ondernemer die zichzelf opzij zet en op tijd alle vragen beantwoordt, geeft dat bedrijf het best mogelijke: perspectief in de toekomst, als de ondernemer zelf allang van zijn pensioen geniet,” besluit Henk Kwakkel.

Om zijn bedrijf van de ene ontwikkelingsfase naar de volgende te geleiden, heeft de ondernemer schakelvermogen nodig: op tijd moet hij veranderingen afdwingen die mogelijk maken dat zijn bedrijf daadwerkelijk in de volgende fase terechtkomt. Voor de bedrijfsopvolging geldt hetzelfde. M er dan bij andere vraagstukken is de ondernemer hier emotioneel bij betrokken. Toch moet hij doen wat voor het bedrijf het beste is: op tijd de opvolging zodanig regelen dat zijn bedrijf ook na zijn vertrek een goed perspectief heeft.

SAMENVATTING