

Focus op familie bij bedrijfs opvolging

Een specialist inschakelen voor ondersteuning van de familie bij bedrijfsopvolging doen boerenbedrijven niet vaak. Maar volgens de zussen Liane en Carola de Ruijter, die samen het bedrijf 'Succesvolle opvolging' runnen, kan een specialist ervoor zorgen dat de familiebanden goed blijven en de overdracht voor alle betrokkenen tevredenstellend verloopt.

Henk ten Have

De accountant en adviseur van de bank hebben natuurlijk ook een belangrijke rol bij bedrijfsopvolging. Maar als het gaat om aandacht voor het emotionele aspect van de opvolging, komen zij niet meteen in beeld, zegt Liane de Ruijter. Daarnaast komen deze adviseurs dikwijls al jarenlang op het bedrijf, waardoor een objectieve beschouwing lastig kan zijn. "Ieder heeft zijn specialiteit. Wij focussen ons bij de bedrijfsoverdracht helemaal op de familie, willen dat de harmonie binnen de familie bewaard blijft. We zijn gespecialiseerd in familiebanden en -dynamieken. De familie is een bron van kracht, maar ook heel complex." Liane de Ruijter benadrukt dat haar zus Carola en zij niet de aangewezen personen zijn om te helpen als er binnen een familie al veel disharmonie is door de bedrijfsopvolging. Daarvoor is een mediator het meest

beide generaties tevreden en vol vertrouwen de toekomst tegemoet zien."

Taboe

Bij bedrijfsoverdracht zal de overdrager moeten loslaten en ruimte moeten geven aan de opvolger. De opvolger zal die ruimte moeten nemen, het roer moeten pakken. Liane en Carola merken vaak dat beiden hun nieuwe rol niet oppakken. "De opvolger en overdrager wachten op elkaar, staan beiden niet op, en praten te weinig met elkaar en de andere familieleden over de bedrijfsovername. Er heerst een taboe op het ter tafel brengen van het onderwerp. Daardoor kan de opvolging in een impasse raken en het plezier in het werk verdwijnen."

Volgens Liane gaat het veelal om vertrouwen hebben in jezelf en in elkaar. "De opvolger moet het lef durven tonen om op te staan als nieuwe leider en vertrouwen hebben in zijn vaardigheden om op de rijdende trein te springen. Terwijl de overdrager een stukje van zichzelf – zo ziet een ondernemer zijn bedrijf meestal – moet loslaten en beseffen dat zijn rol is uitgespeeld."

Belangen

Bij een bedrijfsopvolging zijn naast de overdrager en de opvolger vaak ook broers en zussen van de opvolger betrokken. Om de familieband bij een bedrijfsovername goed te houden, is het belangrijk dat de familieleden het gesprek met elkaar aangaan. Als dat niet gebeurt, kunnen de emoties hoog oplopen. Onderhuidse conflicten die er al waren, kunnen heel grote dingen worden. "Het belang van het voortzetten van het bedrijf staat vaak voorop en de belangen van de andere kinderen blijven soms onbesproken. Maar ieder kind wil erkend worden. Vaak gaan ruzies bij bedrijfsopvolging om emoties en niet om inhoud, zoals geld. De

geschikt. "We zijn niet gespecialiseerd in mediation. Ik heb wel de opleiding tot mediator gedaan, maar ben niet de aangewezen persoon wanneer het gaat om een echt mediationstraject", zegt Liane. Al merkt ze helaas wel dat families vaak pas actie ondernemen als er al "iets van pijn" is. Liane en Carola worden het liefst zo vroeg mogelijk betrokken bij een bedrijfsopvolging. Het hele proces van opvolging kan wel tien jaar duren. Ze trainen en coachen de opvolger, maar begeleiden negen van de tien keer ook de overdrager. Liane: "Dat geeft een 1+1=3-effect. Er ontstaat een samenspel waardoor het eindresultaat nog beter is en

'DE OPVOLGER MOET LEF TONEN'

Aandachtspunten voor overdrager en opvolger

1. Weet wie je bent.
2. Zorg voor een samenspel, het is geven en nemen.
3. Bepaal je koers.
4. Zorg dat je over de benodigde vaardigheden beschikt.
5. Heb lef: sta op als nieuwe leider (opvolger) of laat los (overdrager).

andere kinderen kunnen meestal wel begrijpen dat het schenken of het tegen een lagere prijs overdragen van het bedrijf aan de opvolger ervoor zorgt dat het bedrijf levensvatbaar blijft. Maar als de familieleden niet met elkaar over de opvolging en hun gevoelens daarbij praten, kunnen er enorme conflicten ontstaan."

Frisse blik

Liane en Carola willen het zover niet laten komen. Ze helpen families onder meer bij het voeren van gesprekken en indien nodig bij het krijgen van (meer) begrip en respect voor elkaar. "Wij kijken met een frisse blik tegen de familie en de bedrijfsopvolging aan. We stellen andere vragen, vragen die de familieleden elkaar niet (meer) stellen. Dat kan helpen."

'Succesvolle opvolging' biedt ook een opleidingstraject van tweemaal vijf maanden aan voor bedrijfsopvolgers. De groepsessies, met maximaal tien opvolgers, geven extra waarde aan de opleiding, vertelt Liane. "De deelnemers herkennen zich in elkaars situatie. Daardoor durven ze zich binnen de groep kwetsbaar op te stellen." Een familiegesprek maakt ook onderdeel uit van de opleiding.

Externe partij

Liane en Carola de Ruijter vinden dat erfbetreders oog moeten hebben voor wat er speelt bij een bedrijfsopvolging. "Als je ziet dat er meer aan de hand is, denk dan eens



CAROLA (L.) EN LIANE DE RUIJTER

"De familie is een bron van kracht, maar ook heel complex."

Foto: Succesvolle opvolging

aan een externe partij die specialistische hulp kan bieden. Voor een familiebedrijf zou een jaarlijks gesprek over wat er speelt en leeft binnen de familie logisch zijn. Net als dat er periodiek gesprekken plaatsvinden met de accountant en de bankadviseur."