

Familie-issues

bedrijfsovername

“We dachten dat vader en moeder ook voor ons een appeltje voor de dorst zouden hebben. Maar nu komen we erachter dat dit erg tegenvalt. En dat terwijl onze broer het hele bedrijf heeft gekregen. We gunnen hem dat wel, maar....wij dan?” Dit is een voorbeeld van wat je in een familie niet graag mee wilt maken. Teleurstellingen omdat men te hoge verwachtingen en verkeerde aannames heeft. Met alle negatieve gevolgen die dit binnen de familie kan opleveren.

Tekst: Clemens Willig en Franscina Kant, onderzoekers LEF

Het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven (LEF) van Hogeschool Windesheim voert in samenwerking met Aeres Hogeschool Dronen en LTO een onderzoek uit naar de familiale kant van bedrijfsopvolging in de agrarische sector. Het doel van dit onderzoek is om instrumenten te ontwikkelen die families helpen bij de vaak gevoelige gesprekken rondom bedrijfsopvolging.

Schenking gunnen

Het financieren van een bedrijfsovername in de agrarische sector zit meestal als volgt in elkaar: financiering van de overname = eigen middelen + lening + schenking. De eerste twee elementen zijn zakelijk en kunnen worden onderbouwd met harde argumenten. Het vaak grote element schenken, is dat niet. Deze wordt verantwoord door gunning. Gunning vanuit de ouders maar vooral gunning vanuit de broers en zussen. De opvolger zal daarom zijn of haar uiterste best moeten doen om hen ervan te overtuigen om de opvolger de opvolging te gunnen. Hoe doe je dat?

Tegenstrijdige belangen

Bij een bedrijfsopvolging zijn vier rollen van belang die in het onderzoek betrokken worden: de overdrager, de opvolger, de partner van de opvolger en de niet opvolgende erfgenaam. Afhankelijk van de rol die een familielid heeft, bestaan er verschillende, soms tegenstrijdige belangen. Het 3-cirkelmodel maakt dit duidelijk:

In de cirkel van het bedrijf spelen zaken als dagelijkse leiding, bedrijfsvoering en rendement. In de cirkel van de familie gaat het om harmonie, privacy, gunnen en emotie. En binnen de cirkel van het eigendom spelen zaken als zeggenschap, dividend, vermogenswaarde en nalatenschap. Je ziet wel dat de belangen zowel financieel als praktisch van aard kunnen zijn. Deze drie cirkels overlappen elkaar. Daar zit de moeilijkheid van een familiebedrijf: je kunt afhankelijk van jouw plekje in dit figuur tegelijkertijd van meerdere cirkels deel uitmaken en andere belangen hebben. Leden van

dezelfde familie kunnen afhankelijk van hun plek verschillende belangen hebben.


Omgaan met conflicten

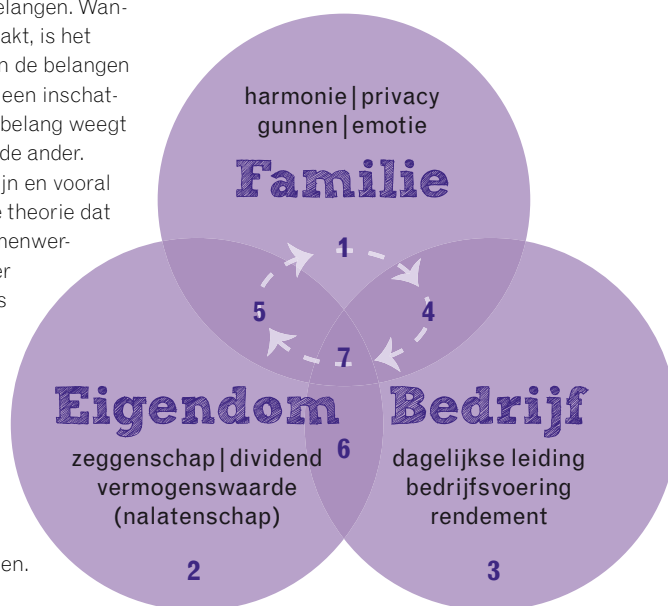
Ook tijdens bedrijfsoverdracht ontstaan conflicten door tegengestelde belangen. Wanneer je met iemand in conflict raakt, is het belangrijk dat jij je kunt inleven in de belangen van anderen. Vervolgens moet je een inschatting maken hoe zwaar het eigen belang weegt ten opzichte van het belang van de ander. Wanneer beide belangen hoog zijn en vooral als er een familieband is, zegt de theorie dat je als oplossingsrichting aan samenwerken moet denken. Proberen om er samen uit te komen. Opvallend is dat men meestal, in plaats van samenwerken, het onderwerp juist vermijdt. Mogelijk vinden de betrokkenen de onderlinge band zo belangrijk dat ze het niet aandurven om met elkaar te praten over de conflicterende belangen. Men vreest dat dit de onderlinge relatie kan beschadigen.

Er samen uitkomen

Om er wel samen uit te kunnen komen is het essentieel om elkaar te begrijpen. Daarvoor zijn goede communicatieve vaardigheden vereist. Besteed aandacht aan luisteren, aan

feedback geven en ontvangen en aan het inleven in de rol die een ander familielid heeft. Als jij de ander begrijpt en zelf begrepen wordt, is het volgende punt aan de orde: overtuigen. Dat heeft een directe relatie met vertrouwen over en weer. Als je niet wordt vertrouwd zul je immers nooit overtuigend kunnen zijn. De vraag is dan ook: hoe krijg je vertrouwen bij de partijen die bij een bedrijfsopvolging betrokken zijn?

Uit het onderzoek van LEF komt naar voren dat kennis een rol speelt. Voor een deel wordt de fiscale en juridische kennis bedoeld, maar vooral kennis over ieders motieven om iets te doen of te laten. Wees objectief en gebruik feiten en vooral geen aannames. Verder is transparantie belangrijk. Laat zien wat je doet en hoe je tot bepaalde keuzen gekomen bent. En ook zijn de eerder aangehaalde communicatieve vaardigheden nodig. Dat alles bij elkaar creëert vertrouwen over en weer. 



1. niet opvolgende erfgenaam – partner opvolger, broer of zus
4. meewerkend familielid – opvolger werkt samen met ouders
7. ouders – werken in het bedrijf en eigenaar
5. ouders – na overdracht en gestopt met werken

Conflicten voorkomen tijdens bedrijfsovername

Oefening

Als familie, dus vader, moeder en alle broers en zussen, zou je het volgende kunnen doen. Leef je allemaal in in de positie die de andere familieleden hebben.

- Welke belangen zouden zij kunnen hebben?
- Hoe zouden ze die belangen op tafel kunnen leggen?

Ontwikkel vanuit je eigen rol een visie hierop.

- Wat vind jij van de belangen van de anderen?
- Welke belangen heb je zelf?
- Hoe ga je die op tafel leggen?

Houd vervolgens een keukentafelgesprek om het met elkaar te kunnen bespreken en er misschien zelfs afspraken over te maken. Het kan daarbij verstandig zijn om een neutrale deskundige in dit gesprek te betrekken. 