



E-Book

DE EMOTIONELE ASPECTEN VAN BEDRIJFSOVERDRACHT BINNEN DE FAMILIE

Waar loop je als ouder en
kind allemaal tegenaan



AETERNUS
Corporate Finance

INLEIDING

In dit E-Book behandelen we de belangrijke thema's die samenhangen met emoties bij een familieoverdracht. We benoemen de meest voorkomende emoties. En daarover moet gepraat worden. Wat kan ik doen om het zo goed mogelijk te regelen? En waar loop je als ouder en als kind allemaal tegenaan? Ook verstrekken we handvaten om het proces van de overdracht binnen de familie zo goed mogelijk in te richten.

OPVOLGING IS NIET VANZELFSPREKEND

Opvolging binnen de familie is niet vanzelfsprekend. Daarom zijn we kritisch in dit E-Book. Voor de bestwil van de familie. Want het is meer toevallig dan normaal dat u als ouders in staat bent om genetisch kinderen op de wereld te zetten die exact passen bij wat het bedrijf nodig heeft als ze bijvoorbeeld 30 zijn.

De familie blijft altijd verbonden met het bedrijf. Dat stopt niet na de aandelenoverdracht. De familie blijft voor het leven verbonden, zowel privé als zakelijk. Ouders blijven emotioneel bij de zaak betrokken, met alle goede en minder goede dingen die daar bij horen.

Bedrijfsopvolging binnen de familie is geen sinecure en mag niet worden onderschat. Als het mis gaat, staat alles op het spel. Zowel zakelijk als de familie. De familieband kan ernstig verstoord

raken. En dat is wel zo'n beetje het ergste wat je als ondernemer kan overkomen. Want daar doe je immers allemaal voor. De familie.

WAT IS IN DIT E-BOOK EEN FAMILIEBEDRIJF?

Een familiebedrijf is een bedrijf waarin één of meerdere familieleden in het bedrijf werken en het eigendom van het bedrijf ook in handen is van één of meerdere familieleden. Het begrip familie is hier ruim: broers en zussen, ouders en kinderen, neefjes en nichtjes, neef of nicht met oom of tante.

Eén familielid is voldoende om als familiebedrijf door het leven te gaan. Hij of zij is dan de oprichter of enige voorzetter van het bedrijf van zijn ouders.

Onze referentie in dit E-Book is het middelgrote familiebedrijf. De bandbreedte is hierin groot, grofweg bedrijven tussen 5 en 250 miljoen omzet.

HET ENE FAMILIEBEDRIJF IS HET ANDERE NIET

We spreken over een familiebedrijf alsof er maar één soort is. Dat is natuurlijk niet waar. Er zijn grote en kleine familiebedrijven, familiebedrijven met een Raad van Commissarissen en zonder. Familie in ouder/ kind relaties, en familie in het bedrijf die louter uit neven en nichten bestaat. Familiebedrijven in de eerste, tweede en soms zelfs derde of vierde generatie.

TOT SLOT

In dit E-Book benoemen we de emoties waar u als familie zeker over moet praten. Want die zijn super belangrijk. Bijvoorbeeld de vraag waarom het bedrijf naar de volgende generatie moet worden overgedragen of de manier waarop u bepaalt of de kinderen wel geschikt zijn om het bedrijf voor te zetten.

WIJ WENSEN U VEEL LEESPLEZIER!

INHOUD

HOOFDSTUKKEN

HET FAMILIEBEDRIJF: ONVERSLAANBAAR EN KWETSBAAR

>>

DE EMOTIES BINNEN EEN FAMILIEBEDRIJF

>>

DE AANLOOP NAAR EEN BESLISSING

>>

OVERDRAGEN AAN DE KINDEREN OF NIET?

>>

HET ONDERZOEKEN VAN DE ALTERNATIEVEN

>>

HET BEDRIJF VAN DE OUDERS OVERNEMEN OF NIET?

>>

DE EMOTIONEEL LASTIGE VRAGEN VAN EEN FAMILIEOVERDRACHT

>>

DE PERIODE NA DE OVERDRACHT

>>

WAT ALS ER CONFLICTEN IN HET FAMILIEBEDRIJF ONTSTAAN?

>>

HET FAMILIESTATUUT

>>

HET FAMILIEBEDRIJF: ONVERSLAANBAAR OF KWETSBAAR

Familiebedrijven in goede vorm zijn onverslaanbaar. Zowel het bedrijf als de familie floreert, emotioneel een topbeleving. Maar als het familiebedrijf uit vorm is, is het ook dubbel mis. Niet alleen het bedrijf, maar ook de familie komt onder druk te staan. Dit is emotioneel heel zwaar.

WANNEER IS EEN FAMILIEBEDRIJF ONVERSLAANBAAR?

In de optimale vorm is het familiebedrijf onverslaanbaar. Dit heeft de volgende redenen:

- 1 Een familie samen staat ergens voor. Ze delen dezelfde waarden. Zakelijke ambities en een emotioneel aspect als familietrots en familiehistorie vormen een sterke basis. Het familiebelang gaat boven het eigen belang.
- 2 Familiebedrijven denken lange termijn. Ze zijn niet gericht op korte termijn dividend of elk jaar het rendement optimaliseren. Hierdoor zijn ze bereid om net iets meer risico's te nemen dan de meeste bedrijven. En als ze investeren, is het voor het familiebedrijf logisch dat ze er 'vol voor gaan' en alles ervoor zullen doen om er een succes van te maken. Ze doen het voor de volgende generatie, de leeftijd van de leiding op dat moment is geen barrière, iemand neemt toch het stokje over. Als het mis gaat, wordt er immers meer verloren dan een mislukte investering van het bedrijf. Het is het eigen geld van de familie. Het is de trots van de familie die dan een deuk krijgt en dat laten ze niet gebeuren. En dat motiveert.
- 3 Familiebedrijven geven gemakkelijk kennis over naar de volgende generatie. De kinderen leren de kneepjes van de ouders en bouwen daarop verder. Ze hebben geen tijd nodig om een bedrijf te leren kennen zoals iemand van buitenaf, maar bouwen kennis op een natuurlijke manier op en leren hoe de ouders beslissingen hebben genomen, waarom en waar ze rekening mee hebben gehouden. Door deze natuurlijke kennisoverdracht kan de volgende generatie verder bouwen op datgene wat de vorige generatie heeft bereikt, met dezelfde energie en impact.
- 4 Ze zijn als manager en baas méér betrokken bij het bedrijf en de medewerkers dan in alle andere bedrijven. De familie bepaalt de cultuur van het bedrijf en in de meeste gevallen, met een hoge binding van het personeel.

Dat klinkt natuurlijk allemaal geweldig, maar het vergt ook dat bepaalde voorwaarden zijn vervuld. Zo moeten de

verhoudingen tussen alle familieleden goed zijn (ook met de kinderen die niet in het bedrijf werken) en het familiebedrijf

moet financieel gezond zijn om de ambities te kunnen waarmaken. En er moet een goed strategisch plan zijn.

FAMILIEBEDRIJVEN DENKEN LANGE TERMIJN

WANNEER GAAT HET DE VERKEERDE KANT OP MET HET FAMILIEBEDRIJF?

Familiebedrijven in de kracht kunnen bergen verzetten. Maar het kan ook goed mis gaan in de volgende situaties:

- 1 Het familiebelang heeft een hogere prioriteit dan het bedrijf. Elke keuze van het bedrijf wordt gemaakt met in het achterhoofd wat dit betekent voor een van de familieleden. En de familie krijgt altijd voorrang. Beslissingen voor het bedrijf zijn dan beslissingen die een compromis zijn tussen zakelijk en familiebelang. Het kind op een positie die het niet aankan. Vader blijft te lang de DGA. Minder groeien omdat het bedrijf op de ontwikkeling van het kind moet wachten. Elke vader of moeder die ook baas is van zijn eigen dochter of zoon, neemt alle beslissingen uiteindelijk vanuit zijn of haar vader-of moederrol. Dat is gewoon natuurlijk. Elk falen van een kind wordt afgedekt met 'we geven hem of haar toch de kans'. Maar iedereen snapt dit geen goede handelswijze is voor het bedrijf.
- 2 De beperkingen van de familie zijn de beperkingen van het bedrijf. Of dit nu op het gebied van strategisch inzicht is, financieel of persoonlijk, deze beperkingen remmen vaak het bedrijf in zijn ontwikkeling. Bijvoorbeeld: Kansen waar de familie te weinig geld voor heeft, worden niet doorgezet of vertraagd. De pionier ondernemer waarvan het bedrijf te groot is geworden voor hem, maar toch blijft zitten. Of gewoon te weinig ondernemerschap om op toekomstige ontwikkelingen te anticiperen of het bedrijf verder te laten groeien.
- 3 Het ontbreken van zakelijkheid en hiernaar tijdig handelen. Het familiebedrijf met een te ver doorgeschoten trots. De patriarch van de familie die gewoon doorgaat en zich steeds meer isoleert van zijn management. Waar het adagium heerst: Het moet persé binnen de familie blijven. En als het slecht gaat met het bedrijf: blijven doorgaan op de weg zoals het in het verleden altijd goed ging en de schone schijn ophouden.

In zo'n situaties brengt het familiebedrijf de spanningen mee naar huis. Het leiden wordt lijden. Hoe langer de situatie duurt, hoe meer het lot geaccepteerd wordt en hoe moeilijker het kan worden omgekeerd.

**BEPERKINGEN VAN
DE FAMILIE ZIJN DE
BEPERKINGEN VAN
HET BEDRIJF**



DE EMOTIES BINNEN EEN FAMILIEBEDRIJF

De relaties tussen de familieleden binnen een familiebedrijf gaan terug tot de geboorte. Met geen enkel ander persoon binnen het bedrijf deel je zoveel historie als met je familie. Die historie neem je mee in het dagelijkse werk. Als ouder en kind, als broer en zus.

Als familie deel je ook de historie van het bedrijf. De historie van de familie met het bedrijf bepaalt ook hoe kinderen tegen de opvolging aankijken. Bij een succesvol bedrijf is het gemakkelijker om interesse te hebben om 'in de zaak' te gaan werken dan bij een familiebedrijf dat heeft geworsteld om boven water te blijven.

TROTS

Een succesvol familiebedrijf is gemakkelijk om van te houden. Trots maakt zich meester van elke familie. En terecht! Ondernemerschap is niet iedereen gegeven en

bovengemiddeld succesvol zijn, lukt de meeste ondernemers niet. Het is dan ook gemakkelijk voorstelbaar dat deze trots ook overgaat op de kinderen. En mits goed gestuurd, kan deze emotie een belangrijke drijfveer zijn voor succes. Maar het ondernemerschap te veel ophemelen, legt een morele claim op de kinderen. Als ze iets anders willen doen, is er een hoge drempel om aan de ouders te vertellen dat ze niet in het bedrijf willen werken. Dat kan natuurlijk nooit de bedoeling zijn, maar ontstaat vaak zonder dat er een woord over gezegd wordt.

ONDERSCHATTING VAN HET SUCCES

Als het ondernemerschap te veel op de voorgrond zit, kunnen gemakkelijk verkeerde motieven bij de kinderen ontstaan om het bedrijf voort te zetten. Bijvoorbeeld bij een succesvol bedrijf kan het motief overheersen bij de kinderen om onderdeel te worden van dat succes doordat ze in het bedrijf gaan werken en zichzelf gaan bedenken dat feitelijk de opvolging al geregeld is. Dit kan leiden tot onderschatting van wat er feitelijk nodig om het bedrijf in een volgende fase succesvol te leiden. In een bedrijf dat juist geworsteld heeft op boven te blijven drijven, zien we vaak een zoon of dochter die zich de situatie aantrekt en gaat meehelpen om de situatie recht te trekken, vaak ook niet gehinderd door kennis. Of dat het ondernemen juist afstoot, omdat het kind meer ellende van het ondernemen heeft gezien dan dat er de vruchten van zijn geplukt.



ONGESCHREVEN REGELS

Families hebben regels. Deze zijn weliswaar ongeschreven en vanzelfsprekend, maar ze zijn er wel. Ze komen aan bod in de opvoeding. Waarden en normen die een familie deelt, hoe er gecommuniceerd wordt (open of gesloten), welke verantwoordelijkheid ze krijgen in de opvoeding. Dit is een kracht in de ontwikkeling van een familiebedrijf. Het delen van normen en waarden, het goed omgaan met verantwoordelijkheid en een open communicatie zijn belangrijk om er een succes van te maken.

VERSCHILLENDE KARAKTERS

Dan zijn er nog de verschillende karakters van de familieleden. Ondanks het delen van dezelfde opvoeding, ontstaan er toch andere karakters. Deze karakters kunnen botsen of elkaar juist aanvullen. Er zijn te veel situaties mogelijk en variabelen in deze situaties om aan te geven hoe het altijd goed gaat. Maar dat het geen automatisme is dat goed gaat tussen familieleden, is wel duidelijk. Hier zal dus goed over moeten worden nagedacht.

Het zijn van broer en zus of moeder en zoon is iets anders als er ook een functionele band in het bedrijf bij komt. Zakelijke druk op de één kan anders uitwerken als op de ander. En de ouder in het bedrijf is toch andere koek dan de ouder thuis.

De emotionele complexiteit is de achilleshiel van een familiebedrijf. Ondanks het delen van normen en waarden levert een familie altijd verschillende kinderen op. Door andere karakters, maar ook door verschillende ouder-kind relaties die zijn ontstaan tijdens de opvoeding. Die meer of minder ambitieus zijn dan de broertjes of zusjes en/of de ouders. Die meer of minder ondernemerschap hebben. Ieder zoekt zijn eigen weg en ontwikkelt zich op zijn eigen manier. En dat moet dan passen bij wat het bedrijf op dat moment nodig heeft. Hierover in het volgende hoofdstuk meer.



**DE EMOTIONELE COMPLEXITEIT IS DE
ACHILLESHIEL VAN EEN FAMILIEBEDRIJF**



DE AANLOOP NAAR EEN BESLISSING

Door de dagelijkse gesprekken 'aan de keukentafel' leert een kind over ondernemen, de kansen en de risico's. Ze leren al snel dat het leven van een ondernemer ups en downs kent. Wat het betekent om een bedrijf te hebben, wordt met de paplepel ingegeven.

Op een bepaalde leeftijd gaan de kinderen in het bedrijf werken. Vaak al op de middelbare school om bij te verdienen, gevolgd door een functie in het bedrijf na de studie of werken elders. In veel bedrijven zien we de kinderen een of meerdere functies vervullen om te kunnen toegroeien naar de functie van directeur. In die leerfase werken ouder en kinderen samen in bedrijf, eerst in een 'baas-medewerker'-rol, als alles goed gaat daarna in het management. De laatste stap is dan dat de ouders met gepaste trots kunnen zien hoe de kinderen het bedrijf succesvol voortzetten.

De relatie tussen familieleden transformeert in deze ontwikkeling van een louter familieband naar een professionele band, waarin

gepresteerd moet worden en een hoge verantwoordelijkheid heerst. Het opkijken tegen vader of oudere broer als jonge puber verandert in een beoordeling in vanuit het werken in de dagelijkse praktijk. De ervaring van de ouder botst met het 'willen veranderen' van de nog jonge en onervaren zoon.

Een zeker gevoel van interne competitie is in elk bedrijf een zegen. Een gezonde drift om het beter te doen dan de collega's zorgt ervoor dat het hele bedrijf vooruit gaat. Tussen kinderen kan een dergelijke competitie gemakkelijker uit de hand lopen. Ook dit heeft vaak met het verleden te maken. De een kon beter sporten, de ander kon beter leren. De een kreeg minder aandacht van de ouders dan

**IN VEEL BEDRIJVEN ZIEN
WE DE KINDEREN EEN
OF MEERDERE FUNCTIES
VERVULLEN OM TE
KUNNEN TOEGROEIEN
NAAR DE FUNCTIE
VAN DIRECTEUR**

de andere kinderen. Een zekere vergeldingsdrang is menig kind niet vreemd.

Het gevecht tussen generaties in een bedrijf is een normaal proces. Maar tussen ouder en kind kan dat explosief zijn. De ouder ziet het een gebrek aan respect, het kind vindt dat het geen vertrouwen krijgt. Ze praten in dit soort gevallen meer als ouder en kind dan als baas en medewerker. Deze vorm van conflicten zijn allemaal op te lossen, behalve als er niet of weinig over gepraat wordt.

HET FAMILIEBERAAD

Het praten over deze onderwerpen die met het familiebedrijf samenhangen, is cruciaal voor een succesvolle overdracht. En eigenlijk ook de periode daarna. We noemen dit het familieberaad. Het gaat niet alleen over de overdracht, maar over alle onderwerpen die te maken hebben met de familie en de familieleden in relatie tot het familiebedrijf. Dit gaat verder dan ongedwongen keuzes over van alles en nog wat. Het is het geprofessionaliseerde gesprek aan de keukentafel.

Het gaat over normen en waarden als familie en bedrijf, als aandeelhouder en als medewerker betrokken zijn bij het bedrijf. Over hoe kinderen kunnen ingroeien in het bedrijf, de drijfveren van de kinderen, hoe we deze kunnen objectiveren. Hoe met ieders individueel belang rekening wordt gehouden zonder het ten koste gaat van de kracht van het bedrijf. Maar ook dat kinderen die niet betrokken zijn in het bedrijf, op de hoogte blijven van belangrijke beslissingen die genomen worden en de reden van deze besluiten kennen.

Belangrijk voor een succesvol familieberaad is openheid. Dit blijkt in de praktijk niet altijd gemakkelijk. In de ouder-kind relatie kunnen veel dingen besproken worden, maar onbewust blijven ook belangrijke zaken onbesproken. Het is zaak daar al vroeg mee te beginnen en verstandig om gedurende een bepaalde periode een gespecialiseerde familiebedrijven adviseur er bij te vragen om het familieberaad op gang te brengen en de juiste toon te vinden.



OVERDRAGEN AAN DE KINDEREN OF NIET?

In onze praktijk begint de ondernemer vaak met de vraag: moet ik het bedrijf aan de kinderen overdragen of niet? Daarvoor liggen nog een drietal essentiële vragen, die de ouders en de kinderen zich in de praktijk bijna niet stellen. We geven ze hieronder weer.

WAAROM MOET HET IN DE FAMILIE BLIJVEN?

Waarom moet het bedrijf eigenlijk naar de volgende generatie worden overgedragen?

Zoals eerder aangegeven zijn familiebedrijven op de lange termijn gericht. De continuïteit van het bedrijf is topprioriteit voor de DGA. Voor de continuïteit en verdere ontwikkeling van het bedrijf is het juiste management van cruciaal belang. De eerste vraag die een ondernemer zich moet stellen als hij nadenkt over het al dan niet overdragen van het bedrijf aan zijn kinderen, is: welk profiel management heeft mijn bedrijf nu nodig om zich

verder te ontwikkelen, gelet op de marktomstandigheden en de toekomstverwachtingen? En vervolgens: bezitten mijn kinderen die kwaliteiten? Heeft het kind de juiste karaktereigenschappen om het bedrijf in een volgende fase te brengen. Heeft het kind de relevante ervaring en kwaliteiten hiervoor?

Dus de vraag is anders geformuleerd: Is verkoop aan de kinderen vanuit een bedrijfseconomisch perspectief het beste? Is het realistisch om te veronderstellen dat de waarde van het bedrijf in de volgende generatie meer waard wordt?

En: Zijn de alternatieven ook onderzocht, bijvoorbeeld verkoop aan een strategische partij of aan private equity? Of enkele leden van het management team, waarmee de ouders al jaren hebben samengewerkt?

Een bedrijfseconomische waardering brengt helderheid in de prestaties van het bedrijf en de toekomstige waardegroei.

De vraag waarom het bedrijf in de familie moet blijven, ontbreekt regelmatig. En het gaat juist om het bedrijf. Het geluk van een kind kan toch niet alleen afhangen van het overnemen van het bedrijf?



EEN ONDERNEMER ZEI OOI TEGEN ME: 'VOLGEND JAAR MOETEN DE KINDEREN ZEGGEN OF ZE HET WILLEN OVERNEMEN, ANDERS GA IK HET BEDRIJF VERKOPEN'. WAAROP IK ANTWOORDDE: 'MAAR DAT MOET JIJ VOLGEND JAAR OOK ZEGGEN OF ZE HET KUNNEN'

WAAROM ZOU JE ALS OUDER HET BEDRIJF AAN DE KINDEREN WILLEN OVERDRAGEN?

Deze vraag wordt niet zo vaak gesteld. Het lijkt logisch, het idee ontstaat en groeit organisch door de omstandigheden dat je opgroeit in dezelfde familie. Wat we het meeste tegenkomen zijn de volgende redenen:

- Zorgen dat het kind werk heeft. Het werken in het familiebedrijf betekent een goede baan en dito economische vooruitzichten. En met het overgeven van het bedrijf wordt ook de winstgevendheid overgedragen, zodat de kinderen het goed hebben. We weten allemaal dat bescherming nooit goed is voor de ontwikkeling van wie dan ook. En een goede carrière maken kan ook elders, toch?
- Het is mooi dat de volgende generatie het bedrijf voortzet. Maar vanuit wie zijn perspectief is deze uitspraak? De ondernemer die trots is op wat hij/zij bereikt heeft. Overdracht naar het kind betekent dat die trots kan worden voortgezet. Dit gaat meer over de ouders en niet over de kinderen of over het bedrijf.
- Het opgebouwde kapitaal in het bedrijf moet niet verloren gaat. Dit is de slechtste reden om het bedrijf over te dragen, want de ouders is het niet gelukt om zelf voor een pensioen te zorgen en dus komt die rekening bij de kinderen te liggen. Een bedrijfseconomische analyse is noodzakelijk.
- De beste reden is dat het kind het gewoon heel erg leuk vindt wat het bedrijf doet, hij het bedrijf goed kent en veel kansen ziet om het verder te ontwikkelen. En in de ogen van de ouder het kind de juiste ondernemer is voor het bedrijf op dat moment.

Wees eerlijk over de beweegredenen van jezelf als ouder. Dring een besluit niet op en ben zelf niet te enthousiast. Kinderen zijn gevoelig voor de wens van ouders dat ze in de zaak gaan werken. Belangrijk is dat het de keuze is van het kind en niet de keuze van de ouder.

BEN JE ALS OUDER WEL GESCHIKT OM HET BEDRIJF AAN DE KINDEREN OVER TE DRAGEN?

In de periode dat ouder en kind met elkaar samenwerken, wordt van de ouder verwacht dat zijn taken geleidelijk overgaan naar het kind. Er wordt toegewerkt naar een zekere 'machtsoverdracht'.

Als de zeggenschap in het bedrijf definitief overgaat naar de kinderen, ontstaat er voor de ouder een andere relatie met het bedrijf.

De ouder komt meer op afstand te staan en moet toekijken hoe de kinderen het doen.

Zelfs als er een goed plan voor de overdracht ligt, is het vanuit het perspectief van de ouder niet gemakkelijk. Allerlei situaties kunnen zich voordoen waardoor de ouder toch gaat twijfelen.

Foute beslissingen van het kind in de ogen van de ouder. Onheil van buitenaf, zoals een grote klant die weggaat of een sterke uitval van vraag. Waardoor de ouder denkt langer te moeten blijven totdat het is opgelost. Het geleidelijk overgeven van leiderschap kan meestal beter kort duren. Kinderen mogen fouten maken. Uiteraard liever kleine dan grote fouten.

Dat is niet voor elke ouder even gemakkelijk. Zeker niet voor het type 'dominante DGA/ pionier'. Deze heeft de neiging om te blijven helpen en zich nadrukkelijk in het bedrijf te blijven manifesteren na de overdracht en de pas en te onpas iedereen van raad en daad

te voorzien. Dit bevordert niet de ontwikkeling van de kinderen. Een ouder van het type 'dominante DGA/pionier' is van nature het minst geschikt om succesvol aan de kinderen over te dragen.

De ouders moeten zich beseffen dat het afstand nemen van het bedrijf betekent dat de rol wijzigt naar 'ondersteunend'. Niet twijfelen over genomen besluiten, maar ze proberen te begrijpen. Van besluiten nemen naar kritische vragen stellen. Ervaring overdragen alleen als het gevraagd wordt. Het is daarom belangrijk dat grotere beslissingen in het familieberaad worden besproken.

HET ONDERZOEKEN VAN DE ALTERNATIEVEN

Naast overdracht aan de familie zijn er natuurlijk nog andere opties. Het is goed om deze neutraal te onderzoeken. Hierbij is het van belang te beseffen dat de keuze ‘wat is het beste voor het bedrijf’ belangrijker is dan ‘wat willen de kinderen of de ouders’. Dit om te voorkomen dat een beslissing te veel op emotie is gebaseerd.

We gaan niet in op de bedrijfs-economische afweging in de hierover gepresenteerde alternatieven, maar louter op de emotionele aspecten van een beslissing. Over het algemeen geldt vanuit bedrijfseconomisch perspectief de volgende stelregel: Als de familie het bedrijf een

hogere waarde kan bezorgen dan de opbrengst van een van de hierna genoemde alternatieven, is het zinvol om het bedrijf binnen de familie voort te zetten.

Deze rekensom kan vrij eenvoudigweg worden gemaakt door de waarde op standalone

going-concernbasis (zeg maar de waarde berekend op basis van het huidige bedrijfsbeleid) te vergelijken met indicaties van marktprijzen uit recente transacties en kennis van private equity transacties.

**WAT IS HET
BESTE VOOR
HET BEDRIJF?**



WAT ZIJN DE ALTERNATIEVEN?

Er zijn de volgende alternatieven voor een verkoop binnen de familie:

1

HET BEDRIJF STOPPEN EN DE ACTIVA VERKOPEN

Dit is zeker geen beslissing die als een overwinning voelt. Maar het kan toch de beste beslissing zijn als het bedrijf te weinig opbrengt en de ouders en kinderen niet weten hoe ze de performance van het bedrijf moeten verbeteren. Omdat het emotioneel de meest lastige van alle alternatieven is, verdient de bedrijfseconomische analyse in deze variant de meeste aandacht. Het belang en geluk van de familie is hier misschien nog wel groter dan in alle andere alternatieven, waar vanuit een meer luxe positie naar alternatieven gekeken kan worden.

2

DE VERKOOP VAN 100% VAN DE AANDELEN AAN EEN STRATEGISCHE PARTIJ

Verkopen aan een strategische partij brengt een bepaalde trots met zich mee. Het is toch altijd een compliment als een bedrijf uit de markt jouw bedrijf wil kopen, of het nu een multinational, een grotere concurrent of een leverancier of klant is. Families vinden dit fijn, zeker als de koper ook een groter familiebedrijf is.

Dit is de variant die het einde van het familiebedrijf betekent. Ook al blijven één of meerdere familiebedrijven nog even aan boord, het familiebedrijf zal uiteindelijk worden geïntegreerd in een groter geheel.

3

DE VERKOOP VAN 100% VAN DE AANDELEN AAN EEN PRIVATE EQUITY PARTIJ

Het bedrijf gaat voor 100% uit de handen van de familie. In deze variant wordt de cultuur binnen het bedrijf wellicht ook anders, maar behoudt het bedrijf van buiten het gezicht van een familiebedrijf. Het gaat immers standalone verder. Als private equity een zogenaamde buy& build strategie gaat voeren, zal het bedrijf als platform dienen voor verdere overnames. Hierdoor zal het bedrijf verder worden uitgebouwd.

De rol van familie na de overname zal in de meeste gevallen een tijdelijk karakter hebben. Een familie die het belang van een zelfstandig voortbestaan prefereert boven een integratie in een grotere multinational, verkiest gevoelsmatig de 100% verkoop aan private equity boven verkoop aan een strateeg.

4

EEN MEERDERHEID VERKOPEN AAN PRIVATE EQUITY, MET ALS DOEL OM SAMEN MET PRIVATE EQUITY BINNEN 5-7 JAAR SAMEN TE VERKOPEN

Dit is een variant van de zogenaamde pre-exit, net als het volgende alternatief. De pre-exit houdt in: Gedeeltelijk nu cashen en straks nog een keer misschien wel nog een hoger bedrag met het minderheidsbelang.

Een familiebedrijf in deze situatie moet zich beseffen dat private equity een andere cultuur heeft dan een familiebedrijf. Dat wil niet zeggen dat deze culturen niet zou kunnen passen. Maar in dit alternatief heeft het culturele due diligence wel de meeste prioriteit om te onderzoeken. Hoe nemen we samen beslissingen, hoe kijken we beiden tegen zaken aan? In deze variant is private equity uiteindelijk in de lead bij belangrijke beslissingen zoals investeringen, reorganisaties, koerswijzigingen, verkoop. Deze vorm van samenwerking komt in de praktijk het minste voor.

Het kan relevant zijn voor families die door omstandigheden in holding of privé weinig cash hebben en op deze manier 'de schapjes op het droge krijgen'. Maar er zijn genoeg familiebedrijven die uitspreken: waarom zou ik dit doen? Geld hebben we al voldoende. Dan krijgen we inmenging in de besluitvorming en wat gaat dit toevoegen? Bovendien is dit indirect ook het einde van het familiebedrijf: de meerderheid van de aandelen is niet meer in handen van de familie.

5

EEN MINDERHEID VERKOPEN AAN PRIVATE EQUITY, MET HETZELFDE DOEL ALS BIJ DE VERKOOP VAN EEN MEERDERHEIDSBELANG AAN PRIVATE EQUITY

In deze variant houdt u zelf wel nog de meerderheid. Bij belangrijke beslissingen zal de private equity partij zeker willen meebeslissen. Maar het wezen van de dagelijkse gang van zaken verandert niet. Het blijft het karakter houden van een familiebedrijf.

Deze vorm van samenwerking komt in de praktijk vaker voor dan de verkoop van een meerderheid. Bijvoorbeeld als een bedrijf geld nodig heeft om te groeien en/of door omstandigheden enkele mindere jaren achter de rug heeft. Als de samenwerking uiteindelijk geen succes is, kan de familie het minderheidsbelang ook weer terugkopen.

Een minderheidsaandeelhouder wordt in de praktijk ook niet altijd naar buiten gecommuniceerd. Op deze manier blijft ook naar buiten het familiebedrijf zijn karakter behouden.

Er is overigens nog een zesde variant denkbaar: het bedrijf naar de beurs brengen. Dit is echter weinig familiebedrijven gegeven. Daarom gaan we hier niet verder op in.



HET BEDRIJF VAN DE OUDERS OVERNEMEN OF NIET?

Net zoals de ouders zich de vraag moeten stellen of ze het bedrijf wel aan de kinderen willen overdragen, is het ook zaak dat de kinderen zich bewust afvragen of ze het bedrijf wel willen overnemen.

WAAROM ZOU JE ALS KIND HET BEDRIJF VAN JE OUDERS WILLEN OVERNEMEN?

- Misschien om het succes van de ouders voort te zetten. Trots, gewoon het hoort zo, het is vanuit een familieperspectief eigenlijk een natuurlijke gang van zaken.
- Daarnaast zijn er kinderen met een pure financiële focus. Hoe gaaf is het als ik later ook een mooie auto, boot, kortom rijkdom kan hebben. Door het bedrijf voort te zetten, kan dit bereikt worden.
- Ook zien we dat de druk van de ouder zo groot is, dat het kind al van jongs aan in de richting van de opvolging wordt geduwd. Emotionele druk, soms onbedoeld, maar gewoon uit enthousiasme. Als je al vanaf je 12e de vraag wordt gesteld of je interesse hebt om het bedrijf over te nemen, gebeurt er wel iets in je hoofd.
- En dan is er natuurlijk de status. Ik ben onderdeel van een familie die gerespecteerd wordt door het succesvolle bedrijf. En die status vind ik voor mijn vriendenclub belangrijk om te houden.
- En natuurlijk de beste reden: 'omdat ik door mijn opvoeding zoveel heb meegekregen van het bedrijf, ik me er zo mee verbonden voel, ik het werk inhoudelijk zo leuk vind. En ja, dat ondernemen vind ik spannend en interessant. Met mijn ervaring kan ik het bedrijf verder de toekomst in leiden.

Er is geen duidelijkheid over de procentuele verdeling van de redenen waarom ouder of kind de familieoverdracht ingaan. Vanuit de praktijk geredeneerd zouden wij zeggen dat ongeveer 50% daadwerkelijk een goede reden heeft en 50% een volslagen verkeerde reden heeft voor een familieoverdracht.

BEN IK ALS KIND WEL GESCHIKT OM HET BEDRIJF VAN MIJN OUDERS OVER TE NEMEN?

De belangrijkste vraag als kind moet zijn: ben ik de juiste persoon om het bedrijf in de volgende fase te leiden? Om dit te beoordelen, is een goede analyse nodig van de eigen persoonlijkheid en de weg die het bedrijf in de komende jaren moet bewandelen. Voor deze belangrijke stap is het belangrijk om een extern familie-adviseur in te schakelen, die deze analyse neutraal kan maken.

Ook vanuit het perspectief van het kind is een geleidelijke overdracht van ouder naar kind

niet gemakkelijk. Het kind wil vooruit en wil zich bewijzen. Maar wat te doen als de ouder langer op de directiestoel blijft zitten dan afgesproken. Of zich met allerlei zaken blijft bemoeien die feitelijk de verantwoordelijkheid zijn van het kind in zijn functie binnen het bedrijf.

Samenwerken met de ouders is voor de meeste kinderen niet gemakkelijk. Los van de generatiekloof: het gebrek aan ervaring versus ervaring die niet meer actueel is. Ook worden

er door de ouder-kind relatie enerzijds dingen juist niet gezegd en anderzijds wordt er vaak te snel emotioneel gereageerd.

Het is belangrijk om dit vooraf goed in te schatten en met elkaar te bespreken. Duidelijkheid over het pad dat gevolgd wordt, is belangrijk voor de innerlijke gemoedsrust van ouder en kind. Een goede voorbereiding zonder de eindverantwoordelijkheid en een korte overdrachtsperiode naar eindverantwoordelijk is in de praktijk de beste stap.



**SCHAKEL EEN EXTERNE
FAMILIE-ADVISEUR IN**

DE EMOTIONEEL LASTIGE VRAGEN BIJ EEN FAMILIEOVERDRACHT

Enorme trots en groot verdriet liggen bij een familieoverdracht dicht bij elkaar. Je weet nooit van tevoren hoe het allemaal gaat uitwerken. Omdat familie het dierbaarste is dat een mens heeft, is het belangrijk om de familieoverdracht goed te regelen. Emoties zijn in een familieoverdracht gevaarlijker dan bij verkoop van je bedrijf aan een derde. Emoties als trots, je kind het gunnen, het zelf te graag willen, het zijn allemaal emoties die we in de praktijk tegenkomen.

Stel jezelf daarom belangrijke vragen die je voorafgaand of gedurende het voorbereidingsproces zou moeten stellen. Niet zakelijk, maar meer psychologisch van aard.

DE BEOORDELING OF DE KINDEREN GESCHIKT ZIJN

Het zoeken naar een objectief oordeel is van belang bij een bedrijf met een hoge waarde.

Om de keuze los te maken van de persoonlijke betrokkenheid bij je kind, is het mogelijk om hiervoor een serieuze test te laten doen. Deze bestaat uit een psychologische test, één of meerdere interviews met zowel psychologen als mensen uit de advisering.

De drempel die dit opwerpt, is een belangrijke test voor het kind of hij er echt voor wil gaan. En als de uitslag negatief is, hoeft het helemaal niet erg te zijn. Wat als het stokje niet wordt overgenomen is er niks

verloren gegaan. Er zijn immers tal van andere mogelijkheden om gelukkig en succesvol door het leven te gaan.

En uiteindelijk is het ultieme doel in het leven niet om een bedrijf van de ouders over te nemen. Er zijn ergere dingen. Er zijn immers nog zoveel andere dingen te doen.

KIEST U ALS OUDER OF ALS ONDERNEMER?

Als ondernemer kies je de beste mensen op elke positie. Een goed CV, de juiste ervaring, iemand die past binnen de cultuur van het bedrijf.

De vraag is natuurlijk of je als ouder van je kinderen in staat bent om de keuze op dezelfde manier te maken als dat je voor

elke andere functie doet. Er zijn genoeg voorbeelden die aantonen dat dit niet mogelijk is. Elke twijfel over het kind zul je als ouder toch proberen onder het tapijt te vegen. Natuurlijk is dit niet zo erg als het kind niet de leiding overneemt. Maar als dit wel het geval is, kan een verkeerde keuze serieuze consequenties hebben.

Ook is het moeilijk als ouder om te achterhalen of het kind de juiste beweegredenen heeft om in het bedrijf te werken. Is het de status en/of de financiële prestaties van het bedrijf die het voor je kind aantrekkelijk maken, of vindt het kind het werk inhoudelijk gewoon heel interessant.

WAT ALS U MEERDERE KINDEREN HEEFT, SOMMIGE WEL EN ANDERE NIET IN DE ZAAK WILLEN?

Het is niet zelden dat een van de kinderen een ander pad kiest en buiten het bedrijf gaat werken. Prima. Voor de ouders ontstaat dan het vraagstuk om het voor elk kind goed te doen. De ouders willen alle kinderen gelijk behandelen. Dat komt, los van een gelijke behandeling als persoon, er op neer dat elk kind financieel gelijk behandeld wordt. Dat betekent dat bij de bedrijfsoverdracht een aantal dilemma's opduiken:

1. Kunnen kinderen die niet in het bedrijf zitten, wel aandelen in het bedrijf hebben?
2. Kunnen alleen kinderen die een directiefunctie hebben, ook aandelen bezitten?
3. Hebben kinderen die niet in het bedrijf zitten, ook stemrecht?
4. Wat gebeurt er als het kind dat buiten het bedrijf werkt, uiteindelijk toch aandelen wil kopen?
5. Een andere situatie doet zich voor als een kind dat altijd buiten het familiebedrijf heeft gewerkt, in het bedrijf wil gaan werken. Terwijl het andere kind al jaren in het bedrijf werkt, dit vervelend vindt. Dit leidt tot spanningen.

Deze vraagstukken werken we uit in documenten zoals een aandeelhouderovereenkomst en/of een familiestatuuut. Het zijn emotioneel moeilijke keuzes, bijvoorbeeld in de volgende situatie: het ene kind vindt het fijn om operationeel te werken en de ander is de nieuwe directeur in wording. Het ene kind is de baas over de ander. Hoe gaat dit verder uitwerken en is het wenselijk dat ze allebei bij de aandeelhoudersvergadering aanschuiven?

Het is nooit te voorspellen hoe zo iets zich gaat ontwikkelen. Alle documenten die we hiervoor gebruiken, helpen niet de emotie te kanaliseren. Daarom is de enige oplossing: zo vroeg mogelijk deze zaken te bespreken in het familieberaad en er over blijven praten als familie

EEN VAN DE KINDEREN WIL DE BAAS ZIJN

Er zijn meerdere kinderen die allemaal in het bedrijf (willen) werken. Collectief leiderschap is lastig. Uiteindelijk kan er meestal maar ééntje de baas zijn. Het is in de meeste gevallen het beste voor het bedrijf. De andere kinderen zullen zich hierbij neer moeten leggen, Soms is het mogelijk om toch een soort van duaal leiderschap te creëren. Maar is dit wel gezond voor het bedrijf?

Als één van de kinderen zich uitspreekt dat hij of zij de leiding wil nemen en de meeste aandelen wil hebben, kan dit weinig sociaal overkomen, maar is het natuurlijk al heel goed dat dit op tafel komt. Het betekent ook dat het kind zich comfortabel genoeg vindt om dit te zeggen.

Het streven van ouders voor een gelijke behandeling voor

alle kinderen, betekent dat de ouders het meeste schrikken van zo'n dominant kind. Maar bij de andere kinderen is dat niet altijd zo. Niet alle kinderen hebben dezelfde zakelijke ambitie. De kinderen met een lagere ambitie zullen zich juist meer comfortabel voelen bij duidelijkheid hierover.

Ook dit is belangrijk om transparant te bespreken in het familieberaad.

TOEZICHT OP DE KINDEREN VIA EEN RAAD VAN COMMISSARISSEN OF RAAD VAN ADVIES?

Om toch iets van controle te hebben op het beleid van de kinderen, kan er in het belang van het bedrijf én van de familie een Raad van Commissarissen (RvC) worden aangesteld. Zij behartigen het belang van de aandeelhouders en stellen de vragen die u zelf wellicht ook zou stellen.

Dit kan door de kinderen als een brevet van onvermogen worden ervaren. 'De ouders vinden het schijnbaar nodig om toezicht te houden, want ze vertrouwen niet dat we het kunnen'. Meestal speelt dit bij de iets grotere ondernemingen. Het belang is dan ook groter van andere stakeholders zoals werknemers, klanten,

leveranciers en financiers. Maar het is zeker verstandig om dit te doen, zeker als er meerdere kinderen in het bedrijf werken. De RvC kan directieproblemen behandelen en zo een mooie buffer vormen tussen de familie als aandeelhouder en de uitvoerende kinderen in het bedrijf.



EEN RVC LID: 'ONDANKS ALLE WAARSCHUWINGEN VAN DE RVC BENOEMDE DE CEO EN 100% EIGENAAR VAN EEN GROOT FAMILIEBEDRIJF EEN VAN ZIJN ZONEN TOT DIRECTEUR VAN EEN DIVISIE IN DUITSLAND. DEZE WAS DOOR ONS ONGESCHIKT BEVONDEN. ALS VADER SNAP IK DAT HIJ HEM EEN BAAN EN ZEKERHEID WILDE BIJEN, MAAR WE ZIJN TOEN ALS RVC COLLECTIEF OPGESTAPT'.

DE PERIODE NA DE OVERDRACHT

Na de overdracht aan de kinderen ontstaat er een periode waarin de ouders afstand nemen van het bedrijf. Dit is niet altijd gemakkelijk. De decennialange toewijding maakt plaats voor de gewenste afnemende betrokkenheid. De onderstaande dilemma's zien we in de praktijk:

HOE ZORG IK ERVOOR DAT IK GEEN ZORGEN MEER HEB NA DE OVERDRACHT?

Als de kinderen het bedrijf overnemen, is de kans ook aanwezig dat je als ouder minder gemakkelijk loskomt van het bedrijf en er tot ver na uw pensioen zorgen over heeft. En soms is van een afstand kijken naar hoe de kinderen het doen en niks mogen zeggen, moeilijker dan meewerken en er zelf tussen in staan. Zeker als het wat minder gaat met het bedrijf. Het gevaar dat het helemaal mis gaat, is altijd aanwezig. De opgebouwde waarde tijdens uw ondernemerschap kan verloren gaan. En het allerergste is: de relatie tussen kinderen onderling of met u en uw partner kan ernstig verslechteren of zelfs helemaal verloren gaan.

De enige mogelijkheid om dit goed te regelen is hierover heel veel met elkaar praten. Het beste is de manier waarop de familie omgaat met het bedrijf, vastleggen in een familiestatuuut. Zaken als welk overleg hebben we met de familie over het bedrijf, hoe vaak doen we dit en wat zijn de onderwerpen.

DE WEG NAAR HET LOSKOPPELEN VAN JE WERK

Loskoppelen van het bedrijf als eigenaar is één ding. Maar niet meer werken in het bedrijf is nog iets anders. Dit is een proces dat voor iedereen anders is. Je bent niet meer nodig, je hebt geen positie meer, je bent niet meer belangrijk. Dat is voor de meeste ondernemers

een slijtageslag, een soort van afkicken dat soms zelfs met depressieve gevoelens gepaard gaat. Niemand vraagt meer naar je.

Realistisch zijn is hier het devies.

- **Ten eerste:** Dit overkomt iedereen die zijn bedrijf verkoopt, los van verkoop aan de familie of aan een derde partij. Dus: 'cheer up!'
- **Ten tweede:** wat is het mooi dat de volgende generatie verder gaat met het bedrijf. Je hebt iets om trots op te zijn. Tel je zegeningen.
- **Ten derde:** als je nog iets wilt doen in het bedrijf, zeg het dan, maar baken jouw taken zorgvuldig af en zorg dat je met jouw dagelijkse werk niet in de buurt van jouw kinderen (lees: de directie) komt.

FINANCIEEL AFSLUITEN

Het is het allerbeste als de ouders genoeg verdiend hebben om onbezorgd te leven en financieel niet meer met geld in het bedrijf zitten. De emotionele betrokkenheid na de overname is toch groter als de ouders zelf een deel van de opgebouwde waarde in het bedrijf laten zitten. Dat is dan in de vorm van cumulatief preferente aandelen, gewone aandelen, een verhuurd bedrijfspand of (achtergestelde) leningen. Zeker als de inkomsten hieruit onderdeel zijn van het pensioen, betekent het dat de ouders zich met het bedrijf blijven bemoeien. En dat maakt de overdracht naar de kinderen lastiger.



Het is in het belang van de familie om hierover goede afspraken te maken als de ouders financieel nog betrokken zijn bij het bedrijf. Waarover hebben de ouders nog zeggenschap? Hoofregel hierbij is: jouw zeggenschap moet in lijn zijn met het financiële belang dat je hebt.

In de situatie dat de ouders niet meer financieel betrokken zijn, kan er ook een vervelende situatie ontstaan als de kinderen een beroep doen op de ouders om geld terug in het bedrijf te investeren. Ouders zijn de 'lenders of last resort'. Vanwege de emotionele verbondenheid met kinderen en bedrijf, zullen de ouders gemakkelijk geld lenen als het nodig is. Het bedrijf moet doorgaan en de kinderen moeten geholpen worden. Dit is te veel

gebaseerd op emotie als ouder en niet als investeerder in een bedrijf. Blijf daarom hiervan zoveel mogelijk weg. Onderzoek eerst alle andere opties die mogelijk zijn en schakel, als het echt niet anders kan, een extern adviseur in om dit zakelijk te begeleiden.

OMGAAN MET DE EEUWIGE VERBONDENHEID

Of je nu wel of niet nog een deel van de aandelen bezit of leningen heeft verstrekt: als de kinderen het voortzetten blijf je altijd verbonden met het bedrijf. Dat is een keuze. Maar dat is niet altijd gemakkelijk. Je weet weliswaar dat er in de levenscyclus van een bedrijf altijd 'ups & downs' zijn, maar over de 'downs' maak je je meer zorgen dan in de tijd dat u nog ondernemer

was. Deze zorgen wegen zwaarder dan toen je zelf het heft in handen had. Het bedrijf verkopen aan een derde is op dit punt altijd de gemakkelijkste optie.

IETS ANDERS GAAN DOEN

Een succesvol ondernemer heeft weinig vrije tijd. Het is vaak een ééndimensionaal bestaan. Full focus op de onderneming. Nieuwe interesses, hobby's, werk of bezigheden ontwikkelen kost tijd. Neem er ook de tijd voor, maar ga er bewust mee aan de slag. Het is gemakkelijk om terug te vallen in het oude ritme en weer iets in het bedrijf te gaan doen. Dat is goed voor niemand, niet voor de kinderen en niet voor de ouders.

WAT ALS ER CONFLICTEN IN HET FAMILIEBEDRIJF ONTSTAAN?

Als er fricties ontstaan tussen ouders en kinderen in het familiebedrijf, kan het emotioneel zwaar worden. Anders dan een conflict tussen niet familiale aandeelhouders, speelt hier mee dat de hele familie hierin wordt meegezogen, ongeacht wie hierbij betrokken is: Vader en zoon of dochter zijn het oneens, of 2 zussen. Het is emotioneel zó dichtbij, dat ieder lid van de

familie er iets van gaat vinden. Ook kinderen die niet in het bedrijf werken.

Er komen allerlei zaken op tafel uit het verleden, verwijten die de ander allang vergeten is. Een emotionele rollercoaster

Gelukkig worden de meeste ruzies uiteindelijk in redelijke rust opgelost. Regelmaat in het familieberaad kan

hier veel in voorkomen. Spanningen kunnen hier in een vroegtijdig stadium worden besproken en uiteindelijk opgelost.

Maar wat te doen als dit niet meer lukt? We kennen allemaal wel voorbeelden van families die jarenlang juridisch met elkaar hebben gevochten en de familieband behoorlijk beschadigd wordt of zelfs volledig kapot gaat.

MEDIATION

Mediation is alleen een oplossing als het direct goed wordt aangepakt. Hierbij zijn de volgende pogingen ernstig af te raden:

1. Bemiddeling via de accountant.

Dit zien we toch regelmatig in de praktijk, maar loopt meestal niet goed af. De accountant is vaak de vertrouwenspersoon van de ouders of in ieder geval van het bedrijf. Hoe goedbedoeld ook door de accountant, hij brengt zichzelf meestal in een benarde positie. Iedereen ziet hem als de adviseur van het bedrijf en

daarmee van het familielid dat het bedrijf leidt. Hij is daarmee bij voorbaat partijdig. Bovendien is zijn kernkwaliiteit niet het oplossen van conflicten. Hij is goed in het maken van jaarcijfers of is een belastingexpert.

2. Bemiddeling door een

bevriende relatie. Deze persoon kent vaak zowel de ouder als het kind en wordt daarom deze belangrijke rol toebedeeld. Maar het is meestal geen succes. In de loop van het proces gaat hij of zij in de ogen van een van de familieleden te

veel op de kant van het andere familielid zitten.

Een familieconflict gaat meestal over emoties, daarom is een mediator met een psychologische of organisatieachtergrond de beste keuze. Wel eentje die het wel en wee van een familiebedrijf goed kent en niet iemand die alleen maar bij multinationals heeft gewerkt. Een andere goede keuze is de familie-adviseur, die zich heeft gespecialiseerd is familiesituaties. Zijn achtergrond kan verschillend zijn, maar is ervaren in het aanpakken van dit soort situaties.

IEDER FAMILIELID ZIJN EIGEN ADVISEUR

Een alternatief voor mediation is dat de ruziënde familieleden ieder een eigen adviseur in de hand nemen. Deze adviseurs krijgen dan de opdracht om te onderzoeken op welke manier het conflict kan worden opgelost, waarbij de belangrijke kanttekening is dat een oplossing altijd het bedrijfsbelang moet dienen. Dat is niet altijd eenduidig vast te stellen. In de praktijk werkt het daarom alleen als de adviseurs ook duidelijk stelling durven te nemen tegen hun opdrachtgevers en niet elke stelling van hun cliënten klakkeloos overnemen en inbrengen in de discussie.

Een adviseur voor familiebedrijven, ervaren M&A-adviseur of litigation advocaat kan hier een goede rol in spelen. Belangrijk is dat hij of zij voldoende 'vlieguren heeft gemaakt' en mensen en situaties vanuit een menselijk perspectief goed kan inschatten.

ONDERNEMINGSKAMER

Als de familie niet meer 'on speaking terms' is, rest er niets anders dan de gang naar de Ondernemingskamer. Aan de gang naar de Ondernemingskamer zijn voorwaarden verbonden. Dit kan als de continuïteit van het bedrijf in gevaar dreigt te komen en hoeft niet de uitkomst te zijn van een unaniem besluit van de familie. De Ondernemingskamer kijkt naar wat het beste is voor het bedrijf en neemt besluiten voor de aandeelhouders.

Het is duidelijk dat achter een besluit tot een gang naar de Ondernemingskamer een familiedrama schuil gaat. De spanning is maximaal en een van de familieleden ziet geen andere uitweg. Het familiedrama komt bij een behandeling op straat te liggen. Dat besef en het lezen van de juridische stukken voorafgaand aan de eerste zitting leidt er nog wel eens regelmatig toe dat er onder deze druk de familieleden onderhands toch een uitkomst vinden.

Helaas lukt dat niet altijd. In de praktijk zien we hier onherstelbare schade in de familie. Aan het dierbaarste waar je het allemaal voor gedaan hebt.

FAMILIE

HET FAMILIESTATUUT

Om structuur aan te brengen in de emoties rondom het familiebedrijf, is er het Familiestatuuut. Het helpt de interactie tussen de familie, het bedrijf en individuele familieleden te structureren.

Het is een document om de stabiliteit van het familiebedrijf te borgen en neemt de bedrijfscontinuïteit en de

harmonie binnen de familie als uitgangspunt.

WAT IS EEN FAMILIESTATUUT?

Een familiestatuuut is een formeel document dat de normen, waarden, beleid, procedures en afspraken vastlegt waaraan een familie zich committeert

in het beheer van haar bedrijf. Het statuuut omvat doorgaans regels over eigendom, beheer, besluitvorming en de verdeling van winsten. Het doel van dit document is om een duidelijk kader te bieden waarbinnen toekomstige generaties kunnen opereren. Dit om mogelijke conflicten binnen de familie te voorkomen of op te lossen.

HET BELANG VAN EEN FAMILIESTATUUT

Familiebedrijven staan bekend om hun sterke waarden en lange-termijn focus, maar ook om complexiteit door de vermenging van familie- en bedrijfsbelangen. Een familiestatuuut helpt om:

- **Duidelijkheid en structuur te bieden:** Het biedt een duidelijk kader voor hoe men beslissingen neemt binnen het bedrijf, wie verantwoordelijk is voor wat, en hoe opvolging wordt geregeld.
- **Conflicten te voorkomen en op te lossen:** Door vooraf overeengekomen procedures en protocollen voor het oplossen van conflicten vast te leggen, kunnen veel twistpunten worden aangepakt.
- **De familievisie en -waarden te bewaren:** Het statuuut zorgt ervoor dat de kernwaarden en missie van de familie expliciet zijn en bewaard blijven over generaties heen.
- **Opvolging te reguleren:** Het regelt de voorwaarden waaronder jongere familieleden toetreden tot het bedrijf en de manier waarop leiderschaps- en eigendomsoverdrachten plaatsvinden.

HET OPSTELLEN VAN EEN FAMILIESTATUUT

Het maken van een familiestatuum is een proces dat de inzet en participatie van alle betrokken familieleden vereist. Het proces begint vaak met informele gesprekken binnen de familie over de doelen en waarden die belangrijk zijn voor zowel de familie als het bedrijf. Vervolgens vinden er formele bijeenkomsten plaats georganiseerd met alle relevante familieleden om iedereen zijn of haar zegje te laten doen. Na veel discussie stelt men een eerste ontwerp op van het familiestatuum, vaak met de hulp van een adviseur die ervaring heeft met familiebedrijven. Het conceptstatuum wordt herzien en verfijnd door feedback van familieleden tot er een consensus is bereikt. Consensus is hier wel het toverwoord. Het finale statuum

neemt men formeel aan door een stemming of consensusbesluit van alle betrokkenen.

Dat iedereen zijn zegje kan doen in een veilige omgeving is hierbij heel belangrijk. Ook de participatie van iedereen hierin.

Laat een externe adviseur die dit vaker gedaan heeft, dit proces begeleiden. Het moet iemand zijn die zijn ogen en oren goed geopend heeft.

DE SAMENSTELLING EN UITVOERING IS NIET ALTIJD GEMAKKELIJK

De implementatie van een familiestatuum kan verschillende uitdagingen met zich meebrengen. De familieleden zijn persoonlijk betrokken en emoties moeten bij de samenstelling vooral ook worden gedeeld. Deze emoties kunnen

soms de besluitvorming in de weg staan, zowel bij de samenstelling als ook bij de uitvoering. Ook veranderen continue de bedrijfs- en familieomstandigheden. Het statuum moet dus flexibel genoeg zijn om met deze veranderingen om te gaan zonder zijn effectiviteit te verliezen.

Het samenstellen en uitvoeren vereist voortdurende aandacht van alle familieleden om het statuum relevant en up-to-date te houden. Het verdwijnt gemakkelijk in de la. Meer nog dan het familiestatuum is het van belang om met elkaar op de juiste manier te blijven praten in het Familieberaad. De frequentie van het familieberaad en de agenda mag dan wel zijn opgenomen in het Familiestatuum. Maar door het Familieberaad goed en consequent te houden met de juiste diepgang en inhoud voorkomt men de meeste problemen.





OVER AETERNUS

Aeternus is een onafhankelijke overnamespecialist met vestigingen in Amsterdam, Eindhoven en Venlo. We zijn sinds 2006 actief, zowel nationaal als internationaal, en adviseren bij waardebeoordelingen, financieringen en waardemanagement.

De overname experts van Aeternus hebben al enkele decennia ervaring bij overnames binnen de familie. Aeternus is de specialist als u uw familiebedrijf wilt overdragen aan de volgende generatie. Neem contact op voor de mogelijkheden.



+31 (0)85 051 78 38

www.aeternuscompany.nl

Representative of


M & A WORLDWIDE



AETERNUS

Corporate Finance