



Knowledge is expensive,
but realise what stupidity can cost you



7 tips om uw familiebedrijf succesvol door te geven aan de volgende generatie. *Een samenvatting van de Family Business Happening.*

Familiebedrijven spelen overal ter wereld een belangrijke rol in onze economie. Ze zijn - en dat merkt men zeker in deze financiële economische crisis - vaak “de stabiele” factor. Ondanks dit gegeven zien we vandaag echter dat slechts 1/3 van deze bedrijven erin slagen om de stap naar de volgende generatie succesvol te bereiken.

Deze Happening was niet alleen de moeite omwille van de bijzonder openhartige gesprekken met de 4 vooraanstaande Limburgse ondernemers: zijnde Paul Kumpen (Kumpen), Ruben Peumans (ASAP), Nadia Jansen (Building group Jansen) en Mathi Gijbels (Gijbels Group), maar was zeker geslaagd omwille van het onderwerp van Prof. Jozef Lievens nl. “ZEVEN TIPS voor een geslaagde opvolging”.

Alhoewel, en dit was ook duidelijk te horen bij de panelleden, in de praktijk is elk familiebedrijf uniek en anders, kunnen de vele valkuilen van de opvolging vermeden worden. **PROFESSIONALISEREN** is dan ook doorslaggevend om de continuïteit van het familiebedrijf te garanderen.

Als gepassioneerd familiebedrijfadviseur, met zelf een dochter in de “opvolging” deel ik u graag onze 10 jaar ervaring, het verhaal van deze dag en de 7 TIPS.

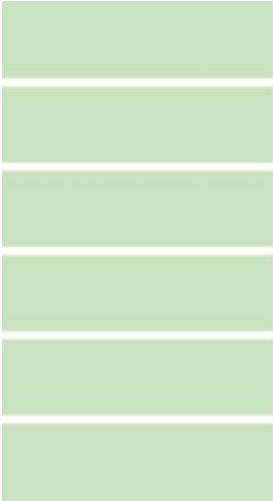
Zie de opvolging als een PROCES van 5 à 10 jaar

Een goede opvolging is vaak een langzaam proces van bewustwording, verandering, aanvaarden, conflicten, loslaten ... en om dit goed te doen, goed voor te bereiden, heeft dit alles TIJD nodig... Geduld, geduld hebben en geduldig zijn is dan ook de boodschap.

7 tips voor een
geslaagde opvolging

18-06-2014 pag. 1





Een opvolging is NIET LINEAR! Vaak, maar gelukkig niet altijd heeft dit een hoog “ECHTERNACH” gehalte. Men zet bv. snel 3 stappen vooruit, om dadelijk erna plots 2 achteruit te gaan. Weet dat dit normaal is! Het is nu eenmaal eigen aan het proces en de ONT-wikkeling. **Hoe komt dit?** Welnu, een opvolging gaat in essentie over **een ROLWISSELING**. En dit gaat altijd in tussenstappen nl. de huidige leider moet opgevolgd worden door een opvolger familielid, tot aan de ultieme overdracht zal men samen “co-leider” moeten worden/zijn, opdat daarna de opvolger de nieuwe leider zal worden... **Emoties zijn in dit kantelmoment bij iedereen bijzonder gevoelig.**

42 variabelen!? Studies hebben uitgewezen dat het “**PROCES van opvolging**” onderhevig kan zijn aan 42 variabelen. Zo zijn er macro economische, juridische en fiscale variabelen.. zijn de acteurs variabel, speelt het bedrijf mee, de familie, het al of niet goed kunnen communiceren, de levensfase van het bedrijf, de overdrager, de opvolger, het geld, enz..

Het moet voor iedereen duidelijk zijn dat alles in goede banen leiden geen evidentie is. Het is niet iets wat je zomaar even tussendoor doet!

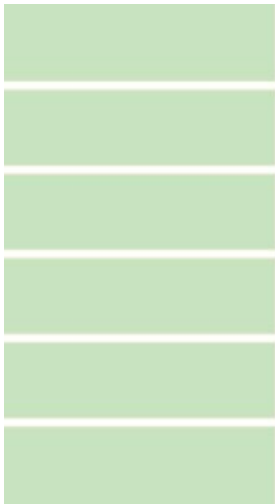
Bekijk de **ALTERNATIEVEN**

Finaal heeft een familiebedrijf de volgende mogelijkheden.

1. De opvolging
2. De verkoop aan derden
3. Het behoud van de familiale controle door het aantrekken van een externe CEO
4. Het stopzetten van de onderneming

Als familiebedrijfadviseur is het onze taak om de **informatie te geven** over al deze alternatieven. Juist omdat ik in de praktijk ook familiebedrijven tegenkom die géén opvolging hebben of waar het beter is om geen opvolging te faciliteren, hebben wij het boek “**uw bedrijf optimaal verkopen**” geschreven... Een geslaagde verkoop vergt, net als de opvolging voorbereiding, voorbereiding, voorbereiding...

TIP 2



Als men kiest voor een familiale opvolging dan zijn de volgende voorwaarden een **absolute MUST**

1. Men moet **BEKWAME opvolging** hebben, die “able en willing” zijn.
2. De opvolger(s) moeten **GEMOTIVEERD** zijn en vanuit een diepe overtuiging voor het familiebedrijf gaan
3. De **EIGENAARSVISIE** moet door overlater en de opvolger **GEDEELD** worden!
4. De gekozen **ondernemers STRATEGIE** moet bijdragen tot het behoud van het familiaal karakter.

In onze dagdagelijks praktijk komen wij genoeg bedrijven tegen waar één of meerdere voorwaarden (nog) niet aanwezig zijn. Het bewaken van deze elementen is dan ook een van onze taken.

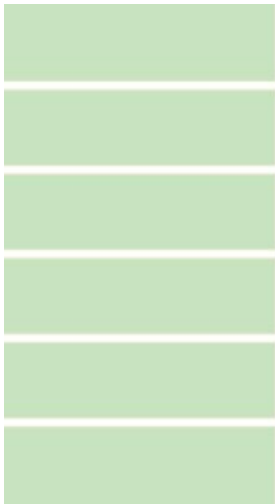
Als men kiest voor een Familiale controle is het vinden van o.a. een geschikte professionele CEO / manager en de samenwerking met de familie een van de pijnpunten. Wij hebben ervaringen waar ook dit PROCES een hoog “**ECHTERNACH**” gehalte heeft gekend, alvorens men de geschikte partner had gevonden. Zelden is de eerste of de tweede kandidaat de **beste FIT**. Het hebben of uitwerken van een goede corporate- en familie governance draagt uiteraard bij aan de professionalisering en het succes van de opvolging.



5 vragen die u zich best zou stellen!

1. Waar gaan we als **FAMILIE** met het familiebedrijf naar toe?
2. Wie gaat het familiebedrijf leiden?
3. Wat is ons toekomstige bestuursmodel?
4. Welke **ROL** zal iedereen (actief of niet actief) in de toekomst krijgen, opnemen of nog spelen?
5. Hoe gaan we de eigendom organiseren?

Deze vragen worden door ons op maat van het familiebedrijf uitgediept en gefaciliteerd, waarbij wij tijdens dit proces zorg dragen voor een **open, transparante communicatie**. Het toepassen van de conflictbemiddeling methodiek zorgen voor een extra zekerheid tot succes.



TIP 4

Wees **objectief en realistisch** én zoek een goede coach, een goed klankbord, een goede familiebedrijfadviseur!

1. Een goede adviseur moet niet alleen **kennis en kundig** zijn in de materie
2. Hij moet omdat “slim zijn niet genoeg is” naast IQ ook EQ (emotionele intelligentie) en SQ (spirituele intelligentie) hebben
3. **Vertrouwen geven en krijgen** is een absolute noodzaak.

TIP 5

Zorg voor **Governance!**

Gebruik de governance als **TRIGGER** en als **BUFFER**. Als je nog geen of geen echt werkende corporate governance hebt dan is de opvolging het uitgelezen “kantelmoment” om hier voor te zorgen. Dit stuk professionaliseren zal niet alleen de continuïteit maar ook de groei van uw bedrijf bevorderen. Slecht 20% van de familiale ondernemingen hebben een actieve raad van bestuur. Er is dus nog wel werk aan de winkel.

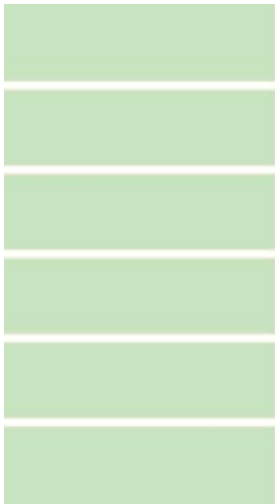
De praktijk leert ons dat familiebedrijven die zorg dragen en werk maken van een goed werkende corporate- en familie governance, vaak succesvoller zijn dan zij die dit niet doen!

1. **Governance voor het bedrijf**
= een actieve raad van bestuur
of in een tussenstap een actieve raad van advies
2. **Governance voor de familie**
= een familie charter
= een familie forum
3. **Governance voor de eigenaar**
= een familie charter
= een gedeelde eigenaarsvisie

TIP 6

Welke rollen? Definieer **HAARSCHERP** de toekomstige rollen!

Zorg **voor duidelijkheid en definieer haarscherp** de rollen van iedereen. Hou er rekening mee dat tussen de oude rol en de nieuwe rol zowel de overdrager, de familie als de opvolger zich “onrustig zullen voelen”, angst zullen ondervinden, de thuissituatie ongezellig kan zijn en conflicten naar boven kunnen komen...



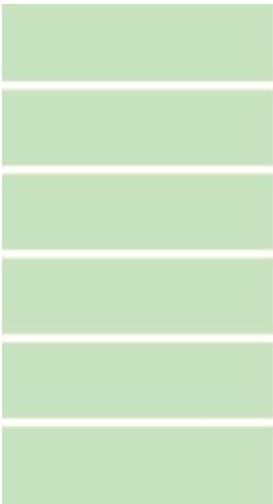
TIP 7

Met onze aandacht voor “de belangen van iedereen”, lukt het meestal goed om de familie door heen dit proces te leiden. De toekomstige rollen kunnen bv. zijn: bestuurder, voorzitter van de RvB, gedelegeerd bestuurder, manager, personeelslid, coach, enz.

MAAK een TOTAALPLAN!

Een totaalplan hoort de volgende elementen te hebben.

1. Zorg voor een goede adviseur die u kan begeleiden en kan omgaan met de gevoeligheden en belangen van iedereen
2. Laat conflicten niet de bovenhand nemen. Als deze zich voordoen, ga dan onmiddellijk op zoek naar een goede conflictbemiddelaar die de dynamieken van een familiebedrijf beheerst.
3. Maak een opleidingsplan voor de kandidaat -opvolger
4. Werk aan een strategisch plan van het familiebedrijf. Maak hiervan een gezamenlijk gedragen project van.
5. Werk een Governance plan voor de familie, eigenaar en bedrijf uit. Vraag deskundig advies.
6. Zorg voor een “noodplan”.
7. 4 rollen plan en timetable voor het loslaten van de overdrager
8. Zorg voor een financieel plan van de overdrager (lieft samen met de opvolger)
9. Maak een juridisch- en fiscaal plan van de overdracht
10. Zorg voor een open communicatieplan naar iedereen toe.



Proficiat aan mijn dochter “An” die recent ook afgestudeerd is als “familiebedrijfadviseur” aan de HUB in samenwerking met het Instituut van het familiebedrijf waarvan Prof. Jozef Lievens oprichter is .

Als familiebedrijf adviseur - Mediator ondersteunen wij families met een bedrijf in de vele uitdagingen van hun familiale opvolging en professionalisering, helpen wij hen het vertrouwen te behouden en te verstevigen. Helpen wij familieleden in hun kracht brengen en leren hen constructief om te gaan met spanningen. Kijken we naar de familiewaarden en cultuur en helpen wij bij het leggen van de fundamenten van hun bedrijf zoals het installeren van familie- en corporate governance, de procesbegeleiding van het familie charter, het faciliteren van het familie forum, het oprichten van een familie raad ...

FAMILIEBEDRIJF
& OPVOLGING



Eddy Claesen
Family Business Advisor - Mediator
Accountant - Tax Consultant

Kuilenstraat 16 • B-3600 Genk
tel.: +32 89 32 91 10 • fax: +32 89 32 91 19
eddy.claesen@claesens.be • www.claesen.be

7 tips voor een
geslaagde opvolging

18-06-2014 pag. 6