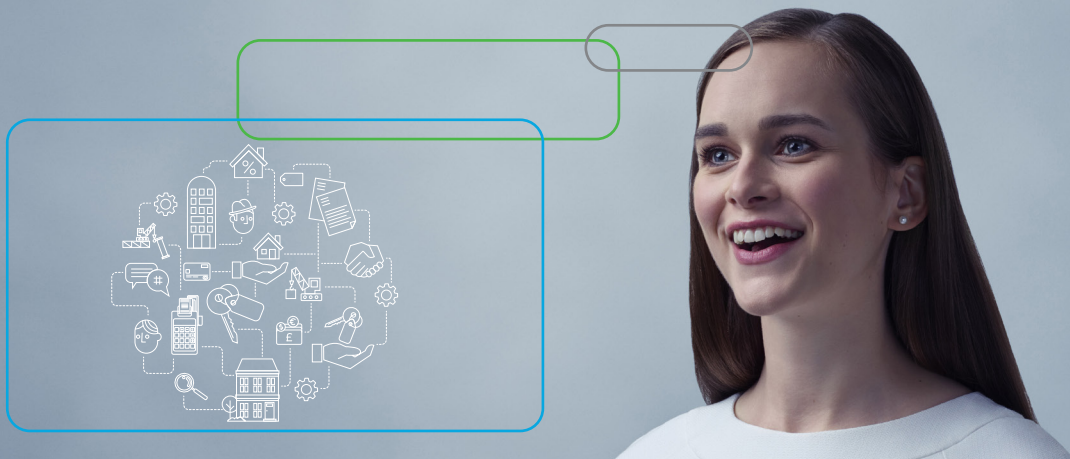




NEXT GEN: FAMILIEBEDRIJVEN ZIJN EEN VAK APART

Binnen familiebedrijven heerst veel dynamiek en ligt de focus lang niet altijd alleen op de business. De onderneming speelt vaak een prominente rol binnen de persoonlijke familieverhoudingen. Deze familiale verhoudingen en emoties spelen een grote rol zowel in de business als in het persoonlijke leven van de familieleden. De balans tussen familiebelang aan de ene kant en bedrijfsbelangen aan de andere kant, is essentieel voor continuïteit van de onderneming én harmonie binnen de familie.

Kennis

De familiale band zorgt veelal voor informele en korte lijnen. Ondernemers nemen hun kinderen vaak van jongs af aan mee in het familiebedrijf. De kennisoverdracht betreffende de werkzaamheden en de onderneming gaan daarom naadloos over op de opvolgende generatie. Expertise van de werkzaamheden van de onderneming is daarom vaak niet het probleem bij de eventuele overdracht van het familiebedrijf. Emotie en leiderschapscompetenties kunnen daarentegen veel roet in het eten gooien.

Emoties

De emotie komt eens te meer om de hoek kijken wanneer vader en/of moeder ouder wordt en binnen enkele jaren van een wel verdiend pensioen wil(len) gaan genieten. Kinderen worstelen met de vragen: 'Kan ik in de voetsporen treden van mijn ouders?' en 'Wil ik op deze manier verder met het familiebedrijf?'. Opgroeien in een familiebedrijf is niet altijd even makkelijk. Eer doen aan deze rol kan grote druk leggen op de schouders van de beoogde opvolger(s).

In het geval van meerdere kinderen in het gezin; met bijvoorbeeld maar één reële opvolger, is voorzichtigheid geboden. Het familiekapitaal gaat vaak schuil in de onderneming.

Zo ook bij Ilse en haar familie. Zij is samen met haar broer opgegroeid in een klein familiehotel. Tijdens haar jeugd was het vanzelfsprekend dat er werd meegeholpen in de zaak. Ze riep dan ook altijd dat ze nooit het hotel zou overnemen. Totdat haar vader ziek werd en ze zich ging realiseren dat het toch wel erg zonde zou zijn als het mooie bedrijf dat je ouders hebben opgebouwd vervreemd zou gaan worden.

Haar ouders hadden al geaccepteerd dat er binnen de familie geen opvolger zou zijn en dat naar een uitbater voor het hotel gezocht moest worden. Het pand zelf zou naar de kinderen gaan en verhuurd worden. Totdat Ilse aangaf toch het hotel te willen voortzetten. Toen kwam het probleem: Ilse durfde het niet aan om het pand samen met haar broer te bezitten en alleen, zonder haar broer, het hotel te exploiteren. Haar broer vond namelijk dat hij als mede-eigenaar mee mocht beslissen in alle zaken. Ook bijvoorbeeld in het opnemen van vakantie of de samenstelling van de menukaart. Volgens hem waren dit wezenlijke beslissingen waar hij als pandeigenaar een stem in had. Voor Ilse voelde dit uiteraard niet goed.

Het dilemma

Ondanks het feit dat er maar één hotel is om te exploiteren, stelden de ouders dat beide kinderen evenveel recht hebben op de eigendom van het pand. Ilse's broer had zich van kinds af aan als eigenaar van het pand gezien. De exploitatie wilde hij niet. Voor hem was het bijna onbespreekbaar om geen eigenaar te worden. Ilse wist dat het voor haar op de lange termijn niet zou gaan werken om het pand gedeeltelijk te huren van haar broer en voor de exploitatie van het hotel afhankelijk te zijn van een mede-pandeigenaar. Zo kon ze niet ondernemen voor haar gevoel. Voor haar was er maar één optie: of het pand alleen bezitten en het hotel voortzetten, of volledig afzien van de overname.

Maar hoe maak je dat bespreekbaar?

Na veel gezamenlijke gesprekken die vaak met een lach en een traan en dus met veel emotie plaatsvonden, zagen haar ouders in dat het niet correct was om zowel Ilse als haar broer eigenaar van het pand te maken en Ilse voor de exploitatie van het hotel afhankelijk van haar broer te maken. Ilse's broer heeft meer tijd nodig gehad om in te zien dat een gedeelde eigendom niet werkbaar was. Na verloop van tijd begreep hij dat het pand en de exploitatie in één hand moesten zijn en dat destijds de juiste keuze is gemaakt om het pand volledig over te dragen aan Ilse.

Bij Ilse is het uiteindelijk goed gekomen. Maar dit is vaak niet overal het geval. Tijdens de familiegesprekken moet gezocht worden naar oplossingen om het bedrijf binnen de familie te houden, de familiale banden te koesteren én de business te kunnen continueren. De kans dat iemand gekwetst wordt is erg groot. Belangrijk is dat de gesprekken altijd met wederzijds respect en medeleven plaatsvinden. Vaak kan een externe adviseur helpen om de familiegesprekken goed te laten verlopen.

RSM biedt ondersteuning voor de eigenaren van het familiebedrijf en hun familieleden. Binnen de bedrijfsopvolging spelen niet alleen de financiële en de managementkwaliteiten een rol, maar ook de familiare banden zijn erg belangrijk. Tijdens sparringsessies met de familie proberen wij een zo goed mogelijke oplossing op maat te vinden waarbij niet alleen het bedrijf, maar ook alle familieleden gebaad zijn.

Iedereen tezamen met kerst is – vooral in deze maand – toch altijd het einddoel?!



Meer informatie?

Natuurlijk is het onmogelijk om binnen dit artikel in te gaan op alle specifieke zaken voor uw onderneming. Indien u hier meer over wilt weten neem dan contact op met uw RSM adviseur.

Dit artikel is namens de adviesgroep familiebedrijven geschreven door RSM collega's Nikki Talman en Ilse Keijenberg.