

‘t Blijft in de familie

Van buitenaf gezien lijkt een familiebedrijf een mooi avontuur dat van generatie op generatie wordt doorgegeven. Maar meestal verloopt het doorgeven van de fakkel tussen ouders en kind(eren) niet zonder slag of stoot, voor het bedrijf én de familie.

NICOLAS EVRARD EN ANN HEYLENS

F

Familiebedrijven zijn alomtegenwoordig in ons land: volgens een studie van de K.U.Leuven uit 2011 vertegenwoordigen ze 77% van de bedrijven in ons land en creëren ze 45% van de werkgelegenheid. Nu er steeds vaker wordt gepraat over multinationals en offshoring, kunnen deze kleine bedrijven bij de mensen op veel sympathie rekenen, zeker als hun geschiedenis verschillende generaties overspant. Of het nu gaat om de kleine bakkerij om de hoek, een KMO die bekend staat om zijn knowhow of een industrieel vlaggenschip, ze zijn symbool voor een bepaalde traditie en continuïteit die verder reikt dan een louter streven naar winst.

“Een familiebedrijf staat voor bepaalde waarden en is daarop gebouwd”, beaamt Christine Henseval, die als psychotherapeut vaak bestuurders van dit type bedrijven begeleidt. “Dat laat het bedrijf toe een langetermijnvisie te ontwikkelen en zich te verankeren. Dat is zijn

kracht, maar ook een bron van specifieke moeilijkheden omdat er naast het professionele ook een familiaal aspect is.”

Mijn familie, mijn werk?

Het valt niet mee om werk en familie gescheiden te houden als je pa of ma zegt tegen je baas of als de nieuweling die zijn/haar eerste stappen in het bedrijf zet beginnersfouten maakt. Ook kunnen bepaalde familiegebeurtenissen zoals een overlijden, een scheiding of een ziekte, een grote impact hebben op de werking van het bedrijf. Mogelijke oorzaken van spanningen tussen familieleden zijn legio, maar de overdacht van een bedrijf van de ene generatie op de andere blijkt meestal een van de meest delicate processen te zijn. Het kan oude wonden openrijten en gevoelige onderwerpen aan de oppervlakte brengen.

“Als een familielid het bedrijf wil overnemen, maar zich niet

goed in zijn vel voelt en al in de clinch ligt met zijn familie, dan heb ik maar één raad: doe het niet!” waarschuwt Fabienne Bister, die zelf in de jaren ‘90 de teugels van het familiebedrijf overnam (lees p. 29). “Dat is vragen om problemen, want je moet rustig kunnen blijven en sterk zijn. Je zenuwen worden zwaar op de proef gesteld als je de baas wordt: het contact met de werknemers verandert van de ene dag op de andere en de relatie met mijn vader is daarna nooit meer hetzelfde geweest.”

Kapitein aan boord

Het moet gezegd dat de overdracht, die vaak enkele jaren in beslag neemt, de gevestigde orde flink door elkaar schudt. “Als ouder neem je een bijzondere plaats in – en die zal je altijd houden – maar toch wordt je plek binnen het bedrijf in vraag gesteld”, merkt Christine Henseval op. Je zal bereid moeten zijn het roer los te la- →

→ ten en het reilen en zeilen over te laten aan je kind. Dat kan soms aanleiding geven tot conflicten, zeker als de kinderen kennis van zaken hebben waarover hun ouders niet noodzakelijk beschikten. Als de patriarch/matriarch een functie blijft uitoefenen binnen het bedrijf is het dus nodig om de grenzen duidelijk af te bakenen. Dat ligt gevoelig, je moet voorzichtig te werk gaan en er is geen kant-en-klare oplossing, maar zo blijven de familiebanden gevrijwaard. En als er geen andere uitweg is, moet je het conflict durven aangaan.”

Gelukkig zijn sommige ouders zelf voorstander van verandering en kijken ze daar met een gerust hart tegenaan. “Ik heb besloten geen beslissingen meer te nemen”, getuigt Charles Piette, die recent de leiding van zijn hotel in Poix-Saint-Hubert heeft overgedragen aan zijn twee dochters, Lorraine en Aude, maar hen nog wel raad blijft geven. “Er zijn spanningen geweest omdat mijn dochters ideeën hadden waar ik strategisch gezien niet meteen kon achterstaan. Het is logisch dat ik zeg hoe ik erover denk, maar ik heb telkens een stap teruggezet en hun ideeën goedgekeurd. Uiteindelijk is alles goed uitgedraaid, zelfs al hield ik er mijn hart voor vast.”

“Wij hebben niet het gevoel dat vader onze baas is”, vinden Dominique en Frederic Maene, die in de gelijknamige pianozaak van hun vader en grootouders stapten. “We maken nooit ruzie. We zitten allemaal in het managementcomité. Vader is zaakvoerder en heeft het laatste woord, maar altijd in overleg”. “Ik geeft stukje bij beetje verantwoordelijkheden af”, zegt vader Chris Maene. “Ik hoef niet meer alles te

controleren. En dat is denk ik de sleutel van het succes.” “En wij voelen niet de behoefte om direct de grote man uit te hangen”, aldus de zonen. “Eigenlijk is het geruststellend dat vader nog meekijkt over onze schouders. Hij is een technische knobbel en heeft een goed buikgevoel.”

Een goede voorbereiding is alles!

Een vlotte en geslaagde overdracht hangt dus voor een stuk af van de goede communicatie tussen ouders en kinderen die de zaak gaan leiden. Maar om dat te bereiken moet je de dingen tijdig in gang zetten. “Vanaf 50 jaar is het goede moment om te denken aan een overdracht”, zegt Christine Henseval. En daar heeft degene die op dat moment de leiding heeft het grootste aandeel in. Onderzoek heeft aangetoond dat bij de nieuwe generatie velen het familiebedrijf willen overnemen, maar niet weten hoe ze het onderwerp moeten aansnijden. Het is dus aan de ouder om het gesprek aan te gaan, te polsen wat de kinderen precies willen en hoe hij in de toekomst zichzelf binnen het bedrijf ziet.”

Zo krijgt de toekomstige baas ook de kans zich geleidelijk in de

nieuwe functie in te werken, door hem of haar het raderwerk van het bedrijf uit te leggen. “Een bedrijf heeft sterke en zwakke punten, neemt risico’s en krijgt kansen: dat is wat je de volgende generatie meegeeft”, weet Charles Piette. “Het is belangrijk om dat allemaal nog voor de overdracht te verduidelijken. Daarna volgt de opleiding en die vergt tijd en geduld. Het volstaat niet om er gewoon aan tafel over te praten, je moet officieel samen zitten met agendapunten, met doelstellingen op korte, middellange en lange termijn. Ik ben streng voor mijn dochters, dat is ook mijn taak: ik moet hen laten zien op welk vlak ze nog vooruitgang moeten boeken.”

Je opvolging op gang brengen moet je doen op een moment waarop je voelt dat je nog in topvorm bent. Dat is echt belangrijk, benadrukt Fabienne Bister: “Ik heb bedrijfsleiders ontmoet aan het eind van hun carrière, die te lang hebben gewacht. Na een conjunctuurprobleem, een onverwachte tegenvaller, hadden ze niet meer de moed en de creativiteit om er weer bovenop te raken en de volgende generatie was er niet klaar voor. Uiteindelijk hebben ze hun trots verloren en zijn ze hun carrière geëindigd via de achterdeur. Ik wil de dingen niet nodeeloos rekken. Tegen dat ik 60 ben wil ik dat mijn opvolging verzekerd is en dan gun ik mezelf nog enkele jaren voor ik de fakkel doorgeef. Ik zit bovendien nog boordevol plannen voor daarna. En die moet je niet blijven uitstellen.”

“Mijn twee zonen zijn nu officieel eigenaar”, zegt Chris Maene. “Ik heb enkel het vruchtgebruik. Alles is geregeld. Dat voelt veilig voor het personeel én de leveranciers. Zij weten dat er continuïteit is als mij iets overkomt. Maar echt stoppen ga ik nooit. Het werk is te boeiend om met pensioen te gaan.”

4 tips voor een geslaagde overdracht

- Begin als opvolger nooit vlak na je studie in het familiebedrijf. Draai enkele jaren mee in andere bedrijven om zo veel mogelijk ervaring op te doen.
- Vermijd als ouder valkuilen zoals ‘ja, maar later als jij de baas bent’. Als de volgende generatie enthousiast en bruisend van ideeën in het bedrijf stapt, moet je haar kansen geven en haar niet laten vastroesten, ook al mis je daardoor misschien een mooie kans.
- Anticipeer op de toekomst en bereid de overdracht van het bedrijf ruim van tevoren voor. Pak de zaak globaal aan: informeer je opvolger goed over de situatie waarin het bedrijf verkeert en laat hem/haar een gedetailleerd overnameplan op papier zetten.
- Aarzel bij een onoplosbaar conflict niet om je te laten begeleiden door een neutrale buitenstaander met wie er geen familiebanden zijn (bemiddelaar, gespecialiseerde psychotherapeut, een ondernemersorganisatie...)