

***De vroege fases in het
opvolgingsproces:***

Roots èn wings

Dr. Mira Bloemen-Bekx

Dr. Judith van Helvert

MSc. Rosemarie Steenbeek

MSc. Jan Willem van der Vloot van Vliet



***De vroege fases in het
opvolgingsproces:***

Roots èn wings

Dr. Mira Bloemen-Bekx
Dr. Judith van Helvert
MSc. Rosemarie Steenbeek
MSc. Jan Willem van der Vloot van Vliet

Colofon

De vroege fases in het opvolgingsproces: roots èn wings

**Dr. Mira Bloemen-Bekx, Dr. Judith van Helvert,
MSc. Rosemarie Steenbeek en MSc. Jan Willem van der Vloot van Vliet**

**Wij willen Angelique Nijhof, Luke Slager en Jacqueline van Zwol
bedanken voor hun medewerking en bijdrage aan deze publicatie.**

Familieportretten en tekstredactie:

Eefje Claassen

Opmaak:

MixCom digital & print creatives

Fotografie:

Shutterstock

ISBN: 978-94-93243-09-5

**Dit is een publicatie van Windesheim
Postbus 10090, 8000 GB Zwolle**

Februari 2023

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Hoofdstuk 1 // Introductie	9
Hoofdstuk 2 // Bedrijfsfamilies.....	13
2.1 Het belang van familiale governance	13
2.2 Samenwerken en betrokkenheid creëren.....	14
Hoofdstuk 3 // Het opvolgingsproces.....	21
3.1 Plannen van het opvolgingsproces.....	21
3.1.1 Intuïtieve en formele vormen van planning.....	22
3.1.2 Timing van intuïtieve en formele vormen van planning.....	23
3.2 Een dynamisch bedrijfsopvolgingsproces	24
Hoofdstuk 4 // Hoe betrek je de next gen bij het opvolgingsproces?	33
4.1 Emotionele betrokkenheid	33
4.2 Sociale mechanismen om emotionele betrokkenheid te stimuleren	34
Hoofdstuk 5 // Conclusie	45
Literatuurlijst	46



Voorwoord

Het onderwerp in deze uitgave van het Expertisecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim houdt bedrijfsfamilies bezig. Bedrijfsopvolging gaat over de toekomst van zowel het bedrijf als de kinderen; twee zaken die soms lastig samengaan. En die soms ook ethische dilemma's met zich meebrengen. Immers, het gaat over ouderlijke invloed op kinderen. Wanneer is ouderlijke invloed goed en wanneer heeft die een slecht effect op de ontwikkeling van het kind?

Uit onderzoek blijkt dat het belangrijk is dat bedrijfsfamilies hun kinderen zelfstandige beslissingen laten nemen over hun mogelijke toekomstige rol in het familiebedrijf. Ouders doen er dan ook goed aan om hen in hun studie- en carrièrekeuze te ondersteunen en hun individuele ontwikkeling te stimuleren. Pas als het kind weet wat het wil, kan de ouder de rol van bedrijfseigenaar aannemen. Indien er te vroeg en te veel nadruk gelegd wordt op werken in het bedrijf, kan dit de ouder-kindrelatie schaden, met als resultaat dat het kind zich afkeert van het familiebedrijf. Of dat het zich verplicht voelt een rol te gaan spelen in het bedrijf. In zulke gevallen hindert ouderlijke invloed (vaak onbedoeld) de persoonlijke ontwikkeling en daarmee het geluk van het kind, en wordt het opvolgingsproces in gevaar gebracht.

Het stimuleren van de individuele behoeften van de kinderen, het creëren van emotionele betrokkenheid bij het bedrijf en het inrichten van een flexibel opvolgingsproces is daarom van belang. Deze publicatie maakt ouders bewust van hun invloed en biedt handvatten om hiermee aan de slag te gaan.

Mira Bloemen-Bekx



Hoofdstuk 1

Introductie

De bedrijfsopvolging. Het is een vraagstuk waar alle ondernemende families en familiebedrijven minimaal één keer per generatie over na moeten denken. Het is een ingrijpend proces waar veel vanaf hangt. Zowel een succesvolle als niet-succesvolle bedrijfsoverdracht is bepalend voor de toekomst van het bedrijf, maar ook voor de familierelaties en het familiegeluk.

Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw is veel onderzoek gedaan naar bedrijfsopvolging bij familiebedrijven. We weten bijvoorbeeld dat het een langdurig proces is en dat er zowel door de opvolger als de overdrager verschillende fasen moeten worden doorlopen. Ook weten we dat bedrijfsopvolging zowel opvolging in leiding als in eigendom betreft en dat dit twee processen zijn die niet gelijktijdig hoeven te verlopen. Daarnaast laten onderzoeksresultaten zien dat het belangrijk is om te kijken naar de motivatie van de opvolger (is deze bijvoorbeeld intrinsiek of juist ingegeven door de wensen van de ouders), naar zijn of haar competenties en naar de verandering in rollen van de verschillende betrokkenen.

Waar we nog weinig kennis over hebben, is wanneer en hoe de intenties van opgroeiende kinderen om hun ouders in het bedrijf op te volgen gevormd worden, en wat de invloed is van de ouders op deze intentievorming. In deze publicatie bespreken we juist die vroege fase van het opvolgingsproces: de periode waarin de mogelijke opvolgers nog kinderen zijn.

Eén van de grootste bedreigingen voor het voortbestaan van een familiebedrijf is bedrijfsopvolging; de overdracht naar de volgende generatie. Een veelgenoemde statistiek is dat 70% van alle familiebedrijven de generatiewissel niet overleeft en dat daardoor slechts 4% van de bedrijven de overdracht naar de vierde generatie haalt (Ward, 1988). Hier zijn verschillende verklaringen voor, zoals niet-succesvolle bedrijfsoverdrachten en faillissementen. Maar er zijn ook families die een succesvol bedrijf bouwen, dit vervolgens te koop zetten – bijvoorbeeld omdat de markt waarin het bedrijf opereert niet meer past bij de wensen/ambities van de familie – en met de vrijgekomen middelen weer een nieuwe onderneming starten (Zellweger et al., 2012). De bedrijfsopvolging in een familiebedrijf omvat dus meer dan alleen de overdracht van de oorspronkelijke bedrijfsactiviteiten. Het gaat bijvoorbeeld ook om overdracht van een ondernemende houding, kennis en vaardigheden, financiële middelen en een

netwerk. Daarom spreken we in deze publicatie niet alleen over familiebedrijven, maar ook over bedrijfsfamilies. Hiervoor hanteren we de volgende definitie:

Een bedrijfsfamilie is een familie, die ten minste één gevestigd en succesvol familiebedrijf heeft opgericht en nog steeds in eigendom heeft, met de intentie om familieleden uit volgende generaties te blijven betrekken in zakelijke activiteiten, en die het voortbestaan van het familiekapitaal op de lange termijn, meer nog dan het voortbestaan van (één van) de bedrijven, ten doel heeft (Le Breton-Miller & Miller, 2018, p. 528).

Bedrijfsopvolging is een ingewikkeld proces dat je niet kunt oefenen. Als het bedrijf al binnen de familie blijft, kan een familielid het maar één keer overnemen en één keer overdragen. Het is een onzeker en langdurig proces dat tien tot soms wel twintig jaar duurt vóór de formele overdracht begint. Je zou zelfs kunnen stellen dat het proces start bij de geboorte van kinderen die opgroeien in een gezin dat betrokken is bij het familiebedrijf, en pas stopt wanneer er geen sprake meer is van opvolging, omdat het bedrijf stopt of omdat er geen familie meer is die wil of kan opvolgen (Haag, 2012). Tijdens de vroege fase van bedrijfsopvolging, ofwel de periode waarin de mogelijke opvolgers nog kinderen zijn, kunnen de ouders de opvolgingsintenties van de kinderen in het dagelijks leven bewust en onbewust beïnvloeden.

Mira Bloemen-Bekx heeft in 2019 haar (prijswinnende) proefschrift geschreven over deze vroege fase van bedrijfsopvolging in familiebedrijven¹. Haar onderzoek had tot doel inzicht te krijgen in hoe sociale mechanismen in bedrijfsfamilies al dan niet bewust worden gebruikt om het gedrag van de volgende generatie te beïnvloeden. Bloemen-Bekx heeft laten zien dat deze beïnvloeding bijvoorbeeld verloopt via de gesprekken tussen ouders en kind. Hierin kan een potentiële opvolger (kind) een verscholen boodschap ervaren, waardoor de intentie om als opvolger in het bedrijf te treden kan worden beïnvloed. Kinderen kunnen naast gesprekken ook beïnvloed worden door symbolen, zoals bedrijfsfilms of familieportretten van oprichters, maar ook door events als kinderfeestjes of jubilea, die fysiek op het bedrijf plaatsvinden. Deze beïnvloeding verloopt subtiel en organisch, zonder dat ouders en kind het doorhebben. Dergelijke (leer)ervaringen in het gezin kunnen grote invloed hebben op de carrière-intenties van mogelijke opvolgers. Middels kwalitatief onderzoek heeft Bloemen-Bekx bestudeerd welke sociale mechanismen de carrière- en opvolgingsintenties van de next gen (de volgende generatie) beïnvloeden en welke verschillende vormen van planning hierbij worden gebruikt. Haar onderzoek toont aan dat drie sociale mechanismen van invloed zijn: afstemming tussen verschillende identiteiten, afstemming tussen de huidige en de volgende generatie van eigenaren en afstemming tussen interesses en carrièremogelijkheden. Deze

verschillende mechanismen worden in paragraaf 4.2 nader toegelicht. Daarnaast toont Bloemen-Bekx aan dat bedrijfsopvolging geen strategisch en lineair proces is, maar eerder een proces dat meebeweegt met externe en interne ontwikkelingen, waarbij zowel intuïtieve als formele vormen van planning worden gebruikt, en de keuze voor een bepaalde planingslogica afhankelijk is van de omstandigheden en fase in het opvolgingsproces.

In deze publicatie bespreken we bovengenoemde resultaten en gaan we nader in op hoe je als ouders binnen een familiebedrijf of bedrijfsfamilie met de vroege fasen van bedrijfsopvolging om kunt gaan. Hoe geef je je kinderen genoeg ruimte om hun vleugels te spreiden en houd je ze tegelijkertijd genoeg geworteld in de familie en het familiebedrijf, zodat ze niet voor altijd wegvliegen? In de volgende hoofdstukken worden de processen tussen ouder en kind die hierbij een rol spelen verder uitgelegd en toegelicht. De bevindingen uit het onderzoek van Mira Bloemen-Bekx worden geïllustreerd aan de hand van de ervaringsverhalen van twee ondernemende families en een ervaren familiebedrijvenadviseur. We sluiten af met enkele conclusies en concrete adviezen.

¹ In juni 2020 is haar proefschrift bekroond met de Best Doctoral Dissertation Award; een internationale prijs die jaarlijks door het gerenommeerde Family Firm Institute wordt uitgereikt aan wetenschappers die een buitengewone bijdrage hebben geleverd aan het vakgebied familiebedrijven.



Hoofdstuk 2

Bedrijfsfamilies

Bedrijfsfamilies betreffen families die samen ondernemen, dat wil zeggen één of meerdere ondernemende familieleden die eigenaar zijn van één of meerdere bedrijven. In de definitie van bedrijfsfamilies, zoals aangegeven op pagina 10, geven deze families leiding aan ten minste één gevestigd en succesvol familiebedrijf. Daarnaast hebben deze families de intentie om familieleden betrokken te houden bij de zakelijke activiteiten. Het continueren van het familievermogen voor de lange termijn is de centrale doelstelling (Le Breton–Miller & Miller, 2018). Concreet betekent dit dat bedrijfsfamilies het familiekapitaal willen behouden over de generaties heen. Dit beperkt zich echter niet tot het behoud van een familiebedrijf. Ondernemende families die een succesvol bedrijf hebben opgericht en dit bedrijf verkopen, zodat de volgende generatie met het vrijgekomen kapitaal een eigen onderneming kan beginnen, vallen ook onder deze definitie van bedrijfsfamilies. Voor een succesvolle bedrijfsoverdracht is het van belang dat bedrijfsfamilies gebruik maken van formele en informele governance om zo aan de familiebanden te werken. In dit hoofdstuk lees je hier meer over.

2.1 Het belang van familiale governance

Het onderzoek van Bloemen–Bekx (Bloemen–Bekx et al., 2021; Bloemen–Bekx et al., 2019) toont aan dat sterke familiebanden een voorwaarde zijn voor een succesvolle bedrijfsoverdracht, dat wil zeggen een bedrijfsoverdracht met positieve uitkomsten voor zowel het bedrijf als de familie. Familiale governance richt zich op het goed beheren van het familiesysteem en de onderlinge familierelaties. Naarmate de familie in omvang toeneemt, wordt het steeds belangrijker om bewust tijd te nemen om aan sterke familierelaties te werken en te investeren in de familiale governance, bijvoorbeeld door het organiseren van speciale contactmomenten. Volgens Bloemen–Bekx zou je net zoveel tijd en energie moeten steken in de familie en de familierelaties als in het bedrijf. Juist omdat deze familiebanden zo belangrijk zijn voor een succesvolle bedrijfsoverdracht en het creëren van betrokkenheid van zowel potentiële opvolgers als andere familieleden.

Om aan de familierelaties te werken en deze te bestendigen kun je gebruik maken van *formele* en/of *informele* familiale governance-instrumenten. Voorbeelden van formele instrumenten zijn een familiestatoot of een familieraad. Deze worden vooral gebruikt om een goed functionerende bedrijfsfamilie te versterken en/of te beschermen. Ook wordt hiermee aandacht besteed aan de wijze waarop de familie betrokken wil zijn bij de leiding en het eigendom van het bedrijf. Welke van de formele familiale governance-instrumenten passend zijn voor een situatie, hangt af van de mate van complexiteit van de familie en de bedrijven. Wanneer de familie groter wordt en de complexiteit groeit, zal een bedrijfsfamilie meer richting formele instrumenten gaan, zoals een familieraad (Habbershon & Astrachan, 1997; Martin, 2001; Suess-Reyes, 2017).

Voor complexere bedrijfsfamilies, waarbij broers en zussen en/of nichten en neven samenwerken, is het belangrijk om, naast de formele familiale governance-instrumenten, ook informele instrumenten in te zetten. Dit zijn momenten voor ontmoeting en een gesprek, zoals een wekelijkse borrel, een maandelijkse barbecue of een jaarlijks familieweekend. Kleine families kunnen aan de informele familiale governance werken door familiedagen te organiseren. Zelfs een gezamenlijk avondmaal kan een mooi moment zijn om aan de familierelaties te werken. Door deze contactmomenten te organiseren kun je als bedrijfsfamilie actief werken aan sterke familiebanden. Wanneer families al lange tijd samenwerken, de informele familiale governance goed werkt, en er sprake is van wederzijds vertrouwen en gedeelde waarden, dan is de noodzaak voor formele instrumenten vaak kleiner (Corbetta & Salvato, 2004; Jaskiewicz & Klein, 2007; Pieper et al., 2008).

2.2 Samenwerken en betrokkenheid creëren

In de praktijk zien we dat bedrijfsfamilies in de meeste gevallen gebruik maken van een combinatie van informele en formele familiale governance-instrumenten. Bedrijfsfamilies kunnen in de vroege fase van het opvolgingsproces formele instrumenten als té controlerend en beperkend ervaren. Uit het onderzoek van Bloemen-Bekx blijkt dat een combinatie van formele en informele familiale governance-instrumenten zeer geschikt is om een gezamenlijke visie op het familiebedrijf te ontwikkelen en betrokkenheid te creëren bij de kinderen.

Tegelijk is het vinden van een balans tussen het bevorderen van betrokkenheid bij de kinderen en stimuleren van de individuele talenten, interesses en behoeften een uitdagend dilemma. Dit wordt in de literatuur aangeduid met de klassieke wortels- en vleugelsparadox (Garcia et al., 2018). Deze paradox geeft het spanningsveld weer tussen enerzijds *behouden* (wortels) en anderzijds *ontwikkelen* (vleugels). Kinderen die uitsluitend gefocust zijn op (het overnemen van) het familiebedrijf zijn weliswaar diepgeworteld, maar dit kan tegelijkertijd hun eigen talentontwikkeling belemmeren en voorkomen dat zij elders carrièremogelijkheden nastreven.

Kinderen die zich juist niet betrokken voelen bij de familie en het familiebedrijf (en slechts oppervlakkig 'wortels' ervaren) zullen eerder 'uit- of wegvliegen' om mogelijk niet meer terug te keren. Dit kan negatieve gevolgen hebben voor de intergenerationele intenties van bedrijfsfamilies.

Input van een expert

Verbinden in gesprek

In gesprek met Jacqueline van Zwol-van Rijkevorsel



Coach en adviseur voor familiebedrijven

Ze heeft van dichtbij meegemaakt hoe ingewikkeld de dynamiek binnen een familiebedrijf kan zijn. Jacqueline van Zwol groeide op boven de zaak waar haar opa, vader en ooms de leiding hadden. Het familiebedrijf draaide niet goed, de familie zat niet op één lijn en begin jaren tachtig kwam het bedrijf in zwaar weer terecht. Het had gevolgen voor de familieverbanden. Wellicht dat die ervaring onbewust heeft meegespeeld in haar keuze voor een studie Rechten, zei ze in een eerder interview. Naast privaatrecht koos ze namelijk voor bedrijfs-, sociaal en economisch recht met vakken als bedrijven in moeilijkheden. Na haar studie volgt een carrière bij ABN Amro, waar Jacqueline onder andere bij fusies en overnames adviseert en geïnteresseerd raakt in de emotionele kant bij bedrijfsoverdracht. Een gesprek met hoogleraar Roberto Flören van Universiteit Nyenrode over de dynamiek en emotionele processen in familiebedrijven maakt indruk en doet haar beseffen dat ze zich hier verder op wil richten. Ze overtuigt haar werkgever een kenniscentrum over familiebedrijven op te richten en zet uiteindelijk de stap naar zelfstandig coach en adviseur voor familiebedrijven en bedrijfsfamilies.

Haar adviespraktijk gaat begin 2010 van start en vier jaar later bundelt Jacqueline met drie partners hun verschillende expertise, ervaring en netwerken in een tweede praktijk. "Vijftien jaar geleden ben ik me gaan richten op het begeleiden van families die met generatiewisseling bezig zijn en dat doet ik nog steeds met veel plezier." Daarbij gaat het om vraagstukken die te maken hebben met eigendomsstrategie, samenwerking tussen familieleden, overdracht van het familiebedrijf of inrichting van goed bestuur. Thema's als familiewaarden, communicatie en conflicthantering spelen een belangrijke rol. Jacqueline heeft ondertussen veel ervaring in het ontwikkelen van opvolgingstrajecten, familiestatuten, familieteam en governancestructuren.

Naast adviseur en coach is Jacqueline tevens externe voorzitter van het aandeelhoudersbestuur van vijf familiebedrijven, lid van een raad van advies en lid van twee raden van commissarissen. “Daardoor heb ik de verschillende rollen, die je binnen de governance van een familiebedrijf hebt, zelf kunnen ervaren.”

Emotionele betrokkenheid: afstemming tussen verschillende identiteiten (identity alignment)

Jacqueline is als adviseur betrokken bij een groot aantal familiebedrijven, waarvan een aantal ook met de bedrijfsopvolging bezig is. Op de vraag of de kinderen binnen deze bedrijven al op jonge leeftijd in aanraking komen met het familiebedrijf, reageert ze instemmend. “Zeker! Ik kom verschillende dingen tegen, zoals kleinere kinderen die een spreekbeurt houden, met de klas het bedrijf bezoeken, oudere kinderen die een baantje hebben bij het bedrijf of er vakantiewerk doen. Veel familiebedrijven geven daarnaast aan dat ze het belangrijk vinden dat de familie ook gezien wordt als familie. Dus gaan de kinderen bijvoorbeeld mee naar het nieuwjaarsfeest.”

“Veel familiebedrijven geven aan dat ze het belangrijk vinden dat de familie ook gezien wordt als familie”

Jacqueline ziet in haar dagelijkse praktijk ook veel voorbeelden van pogingen om de betrokkenheid formeel te stimuleren en vast te leggen. “Kinderen worden dan aangemoedigd om stages en vakantiebaantjes te gaan doen binnen het familiebedrijf. Dergelijke formuleringen zie ik vaak in het familiestatuuut.” De ene familie is daarin wat dwingender dan de andere. Belangrijk is een aanpak te kiezen die goed past bij de familiecultuur. “Ze hebben allemaal tradities waarbij je aan kunt sluiten. Een mooi voorbeeld daarvan is Westland Kaasspecialiteiten, waar de allerkleinsten al bij het bedrijf worden betrokken door het kleuren van kleurplaten over koeien, kaas en melk en oudere kinderen kaas trakteren op de basisschool.”

Een ander voorbeeld is een familie waar de nieuwe generatie op een bijzondere manier bij het bedrijf wordt betrokken. “Daar is afgesproken dat wanneer de kleinkinderen vijftien jaar worden, ze worden uitgenodigd voor een rondreis van drie weken door Azië met hun opa, tevens oprichter, om kennis te maken met de lokale productie en de lokale boeren die de producten leveren. Dat maakt behoorlijke indruk. Daar gaan de kinderen op school weer spreekbeurten over geven. Dat vergeten ze hun leven niet meer”.

Het vormen van eigenaarschap (ownership alignment)

Het theoretische model van emotionele betrokkenheid in de vroege fase van opvolging (zie pagina 39) bestaat uit drie opeenvolgende fasen. Volgens Jacqueline lopen deze fasen in de praktijk enigszins in elkaar over. “Vaak zie je dat als de kinderen op hun zestiende of achttiende als symbolische eerste stap een certificaat of aandeel krijgen, dat een bepaalde betrokkenheid geeft. Ze zijn dan niet alleen meer informeel betrokken, maar maken ook opeens deel uit van de aandeelhoudersvergadering. Dan ben je dus formeel eigenaar. Soms zie je dat ze dan ook formeel het familiestatuuut krijgen uitgereikt. Identiteit en eigenaarschap lopen dan een beetje door elkaar heen”. Om te stimuleren dat de nieuwe generatie eigenaren ook meer vanuit de rol van eigenaar gaan denken, moet je volgens Jacqueline zorgen dat ze meer kennis hebben; bijvoorbeeld van het bedrijf, de governance of op welke manier je een goede vergadering kan hebben. Hierbij verwijst ze naar het eerder genoemde voorbeeld, waarbij de familie de kinderen meeneemt naar het bedrijf in Azië. Dat gaat initieel om het stimuleren van betrokkenheid op het niveau van hechting en identificatie met het familiebedrijf, maar de kinderen worden tegelijkertijd gestimuleerd als eigenaar te gaan denken. “Er was ook sprake van kennisoverdracht; de oprichter ging alles vertellen wat hij wist, maar dan wel op microniveau. Ze hoefden het familiebedrijf nog niet als business te bekijken of een overall visie te hebben over hoe je klanten strategisch moet beschouwen.”

Er zijn ook wel familiebedrijven die de transitie van eigendom nauwkeurig plannen middels een opleidingsprogramma voor toekomstige eigenaren “Wij zitten nu bij een familie waar we dit juist aan het vormgeven zijn. Hoe organiseer je de educatie van eigenaren? Hoe leid je toekomstige eigenaren op? Dat kun je doen door ze één keer per jaar bij de aandeelhoudersvergadering te laten aanschuiven, maar je kunt ook bepaalde eisen stellen aan kennis en ervaring. Als je trotse eigenaar bent, wat moet je dan minimaal aan kennis hebben? Dan wil je bijvoorbeeld minimaal weten wat er in het familiestatuuut staat. Maar dan moet je ook iets snappen van de cijfers van je bedrijf. Zo kun je steeds iets verder gaan in het actief betrokken worden bij het bedrijf; dat betekent dat je steeds meer moet kunnen en weten en daar ook iets ambitieuzer in moet zijn.”

Afstemming tussen interesses en carrièremogelijkheden (career alignment)

De laatste stap uit het model is ook de meest complexe, want hoe bepaal je uiteindelijk of iemand geschikt is om op te volgen in een leidinggevende rol binnen het familiebedrijf, en hoe verhouden familieleden zich daarna tot elkaar? Jacqueline herinnert zich een mooi familiebedrijf met drie potentiële opvolgers van een CEO in het bedrijf.

“Althans, dat vonden zij zelf.” “Dan krijg je niet alleen de vraag wie geschikt is als CEO en of iemand dat alleen moet doen, maar ook: wat is de rol van de eigenaar in de volgende generatie en hoe verhoudt die zich tot de rol van de opvolger in het bedrijf? En hoe praat je daarover met elkaar? Er was in dit geval sprake van een behoorlijke rivaliteit. Het werkte bij hen niet dat de één de baas moest worden van de ander. Samen wilden ze het ook niet doen. Er is er uiteindelijk één overgebleven, de andere twee zijn ook uit het eigendom gegaan.”

Maar vaak gaat het ook goed. Jacqueline geeft aan dat een externe begeleider, buiten de familie, van grote waarde kan zijn in dit proces. “Ik denk dat het heel belangrijk is om goede en objectieve begeleiding van buiten het familiebedrijf te hebben. Dat kan een consultant zijn, of een raad van commissarissen of een raad van advies met een sterke adviesfunctie naar de eigenaar, zodat niet de vader en/of de moeder de keuze alleen hoeft te maken.”

Ook noemt Jacqueline nog de mogelijkheid van formele selectiemethoden, zoals een assessment. “Ik denk dat dat als instrument heel vaak kan helpen om een goede carrière-keuze te (laten) maken. Het vertelt niet ‘de waarheid’, maar het kan wel helpen in de ontwikkeling en de manier waarop mensen naar zichzelf kijken.”

Reflectie op de familiebanden

Ondanks het (soms) lastige traject, ziet Jacqueline ook veel voorbeelden waarbij de opvolging op de diverse niveaus als vanzelfsprekend verloopt. “Het grappige is: bij alles wat ik zeg, kun je een uitzondering verzinnen. Zo ken ik ook een familie waarbij het opvolgingsproces heel goed is gegaan. Waarbij de kinderen zeiden dat de ouders prima zelf de keuze kunnen maken en daar is dat ook goed gegaan.” Maar tegelijkertijd geeft ze de kwetsbaarheid van dit proces aan; het kan ook permanente schade toebrengen aan de familiebanden. “Over het algemeen zullen veel mensen ervoor kiezen dit niet door ouders te laten doen, want dan stel je de familieharmonie in de waagschaal.”

Een recept voor een succesvol opvolgingsproces is lastig te geven. “Het verschilt echt per familie. Er zijn legio factoren die in het familiesysteem zitten, of die zelfs in de generaties daarvoor kunnen zitten, maar het kan ook in andere dingen zitten. Het zou wel een beetje aanmatigend zijn, als ik zou zeggen waarom dat wel of niet lukte. Ons werk als adviseurs is proberen de familieleden met elkaar te laten praten, proberen te zorgen dat het loopt. Veiligheid, structuur en best practices in het proces brengen, mee helpen nadenken over een passende governance of een familiestatuuut.”

Maar een belangrijk element voor het succes van het opvolgingstraject is wel te noemen: de familiegesprekken. “Zodat de familie met elkaar in gesprek blijft over de processen die gaande zijn en de uitkomsten hiervan, en eigen passende oplossingen vindt.” Wel moet de familie al in een eerder stadium hebben geleerd om met elkaar te praten, voegt Jacqueline toe. Binnen deze gesprekken zijn vertrouwen en transparantie belangrijke waarden. “Een goede gezinsband is van groot belang. Eén waarbinnen mensen met elkaar durven te praten, waar vertrouwen is om bepaalde dingen te zeggen en waar men vervolgens ook goed mee omgaat. Geen dubbele agenda’s, geen snauw, maar dat er geluisterd wordt, dat je er mag zijn en dat het gesprek wordt gevoerd; dat is ongelooflijk belangrijk”. Want Jacqueline benadrukt nog maar eens: “Hoe je het wendt of keert, je wordt geboren in een familiebedrijf. Je moet er iets mee, alleen: wat? Daar kom je alleen achter door het gesprek.”

“Een goede gezinsband is van groot belang. Eén waarbinnen mensen met elkaar durven te praten en waar vertrouwen is om bepaalde dingen te zeggen”

Roots & Wings

Afsluitend reflecteert Jacqueline op het ‘Roots & Wings’-dilemma. “Dat vind ik een mooie metafoor. Als je teveel wings geeft, dan fladderen ze weg van het familiebedrijf. Ontwikkelen de kinderen teveel roots, dan gaan ze er te vast in zitten, kunnen ze niet zien wat ze daadwerkelijk willen bereiken en worden ze mogelijk ongelukkig. Uiteindelijk gaat het erom daar een balans in te vinden. Om op het juiste moment informatief te zijn over het familiebedrijf, zonder teveel dwingend te zijn. Dat blijft de uitdaging en ik denk dat dit vraagstuk bij veel opvolgingen speelt.”

In de volgende twee hoofdstukken kun je lezen hoe bedrijfsfamilies het bedrijfsopvolgingsproces plannen, hoe het ontwikkelen van de emotionele betrokkenheid van familieleden uit de volgende generatie plaatsvindt, en hoe gesprekken en symbolen gebruikt kunnen worden tijdens het opvolgingsproces om zo de betrokkenheid van de kinderen te stimuleren, zonder hun ontwikkeling te belemmeren.



Hoofdstuk 3

Het opvolgingsproces

Opvolging in familiebedrijven wordt over het algemeen gezien als het proces waarbij het eigendom en leiderschap worden overgedragen van een zittende naar een opvolgende generatie (Sharma et al., 2003; Steier & Miller, 2010). Het opvolgingsproces is vaak een emotionele en onzekere periode, waarin familieleden en niet-familiale stakeholders bepaalde keuzes moeten maken (Daspit et al., 2017; Daspit et al., 2016). Tijdens dit proces zijn meerdere stakeholders betrokken; in ieder geval de opvolger en de overdrager, waarbij er een verschuiving plaatsvindt in rollen (Cabrera-Suárez, 2005). De overdrager is niet langer meer eigenaar van het familiebedrijf en krijgt mogelijk een nieuwe rol als adviseur van de opvolger. De opvolger krijgt de rol van eigenaar en/of krijgt de dagelijkse leiding in het bedrijf. In dit hoofdstuk lees je meer over intuïtieve en formele planningen en de verschillende fasen van het opvolgingsproces.

3.1 Plannen van het opvolgingsproces

Onder opvolgingsproces verstaan we het volgende:

Het proces van opvolging in een familiebedrijf dat bestaat uit meerdere fasen, waarin meerdere stakeholders betrokken zijn en waarin verschillende acties en gebeurtenissen leiden tot het overdragen van leiding en/of eigendom van een generatie naar de volgende generatie (Daspit et al., 2016; Long & Chrisman, 2014).

Ouders met een familiebedrijf vinden het vaak moeilijk om met hun kinderen over de toekomst van het familiebedrijf te praten in een fase waarin de kinderen nog jong zijn, en (mogelijk) niet klaar zijn voor een rol in het familiebedrijf (Kirby & Lee, 1996; Lambrecht, 2005; Stavrou, 1999). Als gevolg hiervan hebben bedrijfsfamilies de neiging om de start van het opvolgingsproces uit te stellen (Astrachan & Kolenko, 1994; Ward, 1988). Dit staat haaks op het advies dat bedrijfsfamilies en familiebedrijven vaak krijgen: pak de opvolging strategisch aan door het proces al in een vroeg stadium te plannen (Daspit et al., 2017; Daspit et al., 2016; Eddleston et al., 2013).

In het opvolgingsproces onderscheiden Le Breton–Miller et al. (2004) verschillende fasen. Het proces start met het benoemen van bepaalde basis- of spelregels in het opvolgingsproces. Een voorbeeld van zo'n spelregel is de eis dat een opvolger tenminste drie tot vijf jaar externe werkervaring moet hebben. Vervolgens moet(en) de opvolger(s) worden geschoold, waarna de selectie plaatsvindt. Ten slotte vindt de daadwerkelijke overdracht plaats. Le Breton–Miller et al. (2004) gaan uit van een lineair proces, maar geven wel aan dat hun weergave van het proces minder geschikt is, wanneer er sprake is van onvoorziene omstandigheden die het hele proces kunnen beïnvloeden, zoals een onverwacht overlijden of een economische crisis (De Massis et al., 2008; Handler, 1994; Le Breton–Miller et al., 2004). Omdat onvoorziene omstandigheden vaak voorkomen, wordt de praktische relevantie van formele planning van de bedrijfsoverdracht steeds vaker ter discussie gesteld (Brinckmann et al., 2010; Derbyshire & Wright, 2017; March, 1991; Mintzberg, 1994).

Bedrijfsfamilies zelf zijn over het algemeen erg terughoudend in het plannen van de opvolging wanneer de potentiële opvolgers nog jong zijn. Zij lijken de voorkeur te hebben voor meer intuïtieve vormen van planning in plaats van een formele planningsprocedure (Daspit et al., 2016; Kirby & Lee, 1996; Meier & Schier, 2016). Toch is het belangrijk dat bedrijfsfamilies met een intergenerationele intentie al vroeg starten met het opvolgingsproces, omdat opvolgingsambities vaak al worden gevormd wanneer de volgende generatie nog jong is (Houshmand et al., 2017; Le Breton–Miller et al., 2004; Ward, 1988).

3.1.1 Intuïtieve en formele vormen van planning

Onderzoek laat zien dat bedrijfsfamilies gedurende het gehele opvolgingsproces veel gebruik maken van intuïtieve vormen van planning (e.g. Kirby & Lee, 1996; Bloemen–Bekx, 2019). Het is interessant om vast te stellen dat de formele planning voor bedrijfsopvolging, waarvan het belang veelal door wetenschappers en adviseurs wordt onderstreept, slechts beperkt aansluit op de praktijk waarin bedrijfsfamilies wars lijken te zijn van een strategisch en systematisch planningsproces. Dit is met name het geval tijdens de vroege fase van het opvolgingsproces (e.g. McMullen & Warnick, 2015). Intuïtieve vormen van planning, zoals gesprekken, ontmoetingen, en evenementen die de band tussen familieleden versterken, helpen bedrijfsfamilies om te gaan met het unieke en onvoorspelbare karakter van het opvolgingsproces. Zoals een ervaren familiebedrijvenadviseur het beschrijft: “Je kunt een zeilreis plannen van Vlissingen naar New York. New York staat dan symbool voor de volgende overdrachtsgebeurtenis. Je maakt een plan om met de boot in New York aan te komen, maar door wind, storm en orkanen kun je geen koers houden en weet je dat je je oorspronkelijk plan niet kunt uitvoeren. Oftewel: Je kunt een plan maken, maar soms gebeurt er iets, waardoor je het plan moet aanpassen om weer op koers te raken.”

De studie van Bloemen–Bekx et al. (2021) laat zien dat zowel intuïtieve als formele vormen van planning van belang zijn voor een succesvol bedrijfsopvolgingsproces. Intuïtieve vormen van planning worden gebruikt om familierelaties te managen op momenten dat de familie wordt geconfronteerd met specifieke taken, dilemma's en onverwachte gebeurtenissen. Formele vormen van planning worden gebruikt om de doelen met betrekking tot de bedrijfsopvolging voor de familie helder te krijgen, om onderlinge afspraken (spelregels) te maken met betrekking tot het opvolgingsproces en om het proces te koppelen aan een globale tijdsplanning, om zo ook beslismomenten te agenderen (denk bijvoorbeeld aan de financiële en juridische vraagstukken). Beide vormen van planning worden door bedrijfsfamilies flexibel en situationeel gebruikt, waardoor deze automatisch een integraal onderdeel vormen van het opvolgingsproces. Onverwachte gebeurtenissen veroorzaken vaak een verandering in aanpak; in zulke situaties stapt men over van formele planning naar een intuïtieve planning of vice versa. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat, nadat de eerste stappen voor externe bedrijfsopvolging al zijn gezet, één van de kinderen zich onverwacht alsnog meldt met interesse om een rol te spelen in het bedrijf. In zo'n situatie is het belangrijk dat de familie met een open blik naar de mogelijkheden in de toekomst kijkt, waarbij de kans groot is dat de familie overstapt van een formele naar een intuïtieve planning.

3.1.2 Timing van intuïtieve en formele vormen van planning

Het onderzoek van Bloemen–Bekx (2019), dat is uitgevoerd onder adviseurs, laat zien dat het bedrijfsopvolgingsproces uit drie fasen bestaat: een ambitie-, capaciteiten- en acceptatiefase (Bloemen–Bekx et al., 2021). Deze fasen worden lang niet altijd in de bovengenoemde volgorde doorlopen. Afhankelijk van de omstandigheden van het bedrijfsopvolgingsproces wordt er bovendien gedurende alle fasen gebruik gemaakt van zowel de intuïtieve als formele vormen van planning. De impact van deze (zowel verwachte als onverwachte) omstandigheden op de bedrijfsoverdracht neemt toe, naarmate het moment van de officiële overdracht van leiding dan wel eigendom nadert.

In de eerste fase van het proces (de *ambitiefase*) ontwikkelt de opkomende generatie een ambitie om deel te nemen aan het familiebedrijf. De betrokkenheid van de volgende generatie bij het bedrijf kan bijvoorbeeld gestimuleerd worden door de kinderen mee te nemen naar het bedrijf, gezamenlijk (bedrijfs-)jubilea te vieren en ze kennis te laten nemen van de werkzaamheden middels vakantiewerk en/of snuffelstages. Via formele en informele gesprekken over de bedrijfsopvolging tussen de gezinsleden komen de eerste gesprekken over individuele ambities, studie- en loopbaankeuzes op gang. Een formeel governancesysteem, met verschillende ‘tafels’, kan ondersteunend zijn bij de gesprekken tussen de betrokkenen. Aan de familietafel wordt over familie zaken gesproken, aan de bedrijfstafel over het bedrijf en

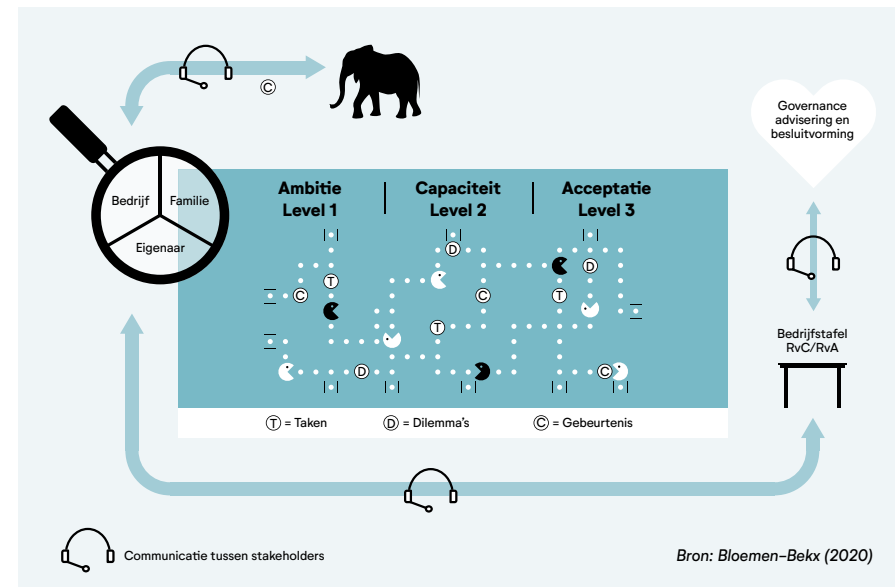
aan de eigenaarstafel over eigendom. Aan deze tafels kunnen de betrokkenen discussiëren, consulteren en besluiten over de diverse issues. Het is hierbij van belang om vooraf te bepalen wie aan welke tafel mee mag praten. In deze eerste fase is het dus vooral van belang om de familietafel in te richten.

In de tweede fase, de *capaciteitenfase*, gaat de potentiële opvolger werken in het bedrijf. De familie start veelal met het ontwikkelen van scenario's om de mogelijke uitkomsten van het opvolgingsproces in kaart te brengen. Intuïtieve vragen die hierbij worden gesteld zijn bijvoorbeeld "Wat willen de kinderen? Wat willen wij? Welke scenario's zouden kunnen werken?". Formele vormen van planning in deze fase hebben bijvoorbeeld betrekking op de waardering van het bedrijf en op de beoordeling van de competenties van een potentiële opvolger. Bedrijfsfamilies kunnen bijvoorbeeld assessments of een capaciteitentest inzetten om op basis van de uitslag een ontwikkelprogramma voor de komende jaren samen te stellen. Deze tweede fase eindigt wanneer de overdracht van leiding en/of eigendom gereed is. In deze fase kan ook duidelijk worden dat iemand niet geschikt is voor opvolging en daarom niet doorgaat naar de volgende fase. Of dat een potentiële opvolger niet door wil met het bedrijf en daarom uit het proces stapt. In de capaciteitenfase zit dus een vorm van selectie.

De derde fase (de *acceptatiefase*) gaat over de daadwerkelijke overdracht van leiding en eigendom, het invullen van de leiderschapsrol door de opvolger, het vinden van nieuwe wegen voor de zittende generatie, en het gezamenlijk creëren van draagvlak voor de nieuwe directeur. Naast de formele planning, waaronder bijvoorbeeld de daadwerkelijke overdracht van de aandelen, kan deze fase opnieuw intuïtieve handelingen vereisen. Een voorbeeld daarvan is acceptatie van een nieuwe directeur door de medewerkers, die meestal niet via formele wegen verloopt maar juist door informele contactmomenten (de werkweek beginnen met samen koffie drinken of kantinesessies).

3.2 Een dynamisch bedrijfsopvolgingsproces

Op basis van bovenstaande fasen, waarbij gedurende alle fasen sprake is van zowel intuïtieve als formele vormen van planning, is een model ontwikkeld van het bedrijfsopvolgingsproces (Figuur 1). Het model start bij het hart, dat de familieharmonie symboliseert. De formele vormen van planning komen tot uitdrukking in de governancetafels, die worden gebruikt om te communiceren, te sparren en te beslissen over familiale, bedrijfs-, en eigendomszaken. De intuïtieve vormen van planning komen tot uitdrukking in het grillige pad dat gezinsleden bewandelen gedurende het opvolgingsproces, waarbij zij in de verschillende fasen worden geconfronteerd met nieuwe omstandigheden en dilemma's waar zij op een intuïtieve wijze op inspelen.



Figuur 1. Opvolging als onzeker proces

Uitleg van opvolging als onzeker proces:

Alle potentiële opvolgers (Pacman-icoontje) treden het proces binnen en verplaatsen zich van de ene fase naar de andere fase. Ieder op zijn/haar eigen tempo. De potentiële opvolgers kunnen op elk moment het proces in- en uittreden (↑ ↓). Onderweg ontstaan onvoorziene situaties (©), dilemma's (⊕) en taken (⊕), die besproken en beslist moeten worden. Omstandigheden en dilemma's zijn niet te voorspellen, maar moeten worden aangepakt wanneer ze zich voordoen. Taken kunnen op elk moment tijdens het proces worden uitgevoerd. Soms kan men een probleem zelfstandig aanpakken. In andere gevallen zijn er meer stakeholders nodig om door te gaan naar de volgende fase van het proces.

Gedurende het proces is het belangrijk dat er geschikte governanceinstrumenten zijn voor de familie, het bedrijf en het eigendom (zie hart). Aan de tafel ontmoeten de stakeholders elkaar en worden gesprekken gevoerd over de onderwerpen die effect (kunnen) hebben op de drie systemen (zie vergrootglas). Daarnaast moeten de olifanten-in-de-kamer zoveel als mogelijk aan de tafel bespreekbaar worden gemaakt. Communicatielijnen (headset) staan idealiter open voor alle betrokken stakeholders om effectief met elkaar te communiceren gedurende het proces.

Tijdens het opvolgingsproces kunnen er bepaalde onderwerpen zijn, waarvan de familie intuïtief weet dat ze er over moeten praten, maar dit niet doen: de zogenaamde ‘elephant in the room’ (de olifant-in-de-kamer). Voorbeelden hiervan zijn de (hoge) leeftijd van de overdrager en de moeite die deze heeft om het bedrijf los te laten, maar ook beslissingen rondom de overdracht van het eigendom kunnen een heet hangijzer vormen. Zo moet een familie bij opvolging bijvoorbeeld besluiten welke familieleden eigenaren kunnen worden; binnen (samengestelde) gezinnen kan die keuze erg emotioneel zijn. Afhankelijk van de aard van het dilemma kunnen bedrijfsfamilies hier op een intuïtieve of formele manier mee omgaan. Het onderwerp kan bijvoorbeeld als agendapunt tijdens een formele vergadering worden behandeld, maar in het geval van een overdrager op leeftijd die moeilijk kan loslaten, kunnen familieleden ook aansturen op een informeel sparmoment met een collega-ondernemer, of een gesprek met een coach. Maar uiteindelijk zullen bedrijfsfamilies de ‘olifanten-in-de-kamer’ moeten benoemen, zodat conflicten kunnen worden vermeden en de harmonie in de familie intact blijft, dan wel kan worden hersteld (Bloemen-Bekx, 2019).

In de volgende casusbeschrijving komen de drie fasen van het opvolgingsproces duidelijk naar voren. Het gezin Nijhof bevindt zich in de ambitiefase (eerste fase in Figuur 1) en bereidt zich voor op de capaciteitenfase door nu al na te denken over de stappen die daartoe moeten worden genomen.

Casus Nijhof Installatietechniek

Bouwen aan de toekomst

In gesprek met Angelique Nijhof

De onderneming

Middenin het Sallandse platteland, tussen Deventer en Zwolle, bouwt Jan Nijhof midden jaren zestig op de grond van zijn vader een huis en garage. Van daaruit start hij in 1967 samen met zijn vrouw het bedrijf ‘Jan Nijhof B.V.’.

Startende ondernemer Nijhof pakt alles aan en is volgens zijn dochter Angelique “een pionier en technaut”. Samen met echtgenote Ricky, die onder meer de administratie van het bedrijf doet, bouwt het echtpaar een zaak op die de economische crisis van de jaren tachtig zonder veel kleerscheuren doorkomt. Dat geldt helaas niet voor hun huwelijk: in de jaren negentig krijgt het echtpaar problemen en zal uiteindelijk scheiden. Angelique is dan 21 jaar, heeft nét haar hbo-diploma op zak, en voelt zich als oudste van twee kinderen verantwoordelijk. “Ik dacht: Als ik nu wegga, zakt



het hele bedrijf in elkaar.” Ze zou eigenlijk vakantiewerk gaan doen, maar “nou ja, nu zit ik er nog steeds”. In 1999 neemt Angelique samen met haar jongere broer en haar partner Michel Marsman, die ooit bij het bedrijf begon als loodgieter, de bedrijfsvoering over. In 2001 volgt de financiële overname. Na een verschil van inzicht wordt haar broer uitgekocht. Dat heeft volgens Angelique “best veel gedoe opgeleverd in de familie, maar we zijn nu wel weer vele jaren on speaking terms”.

“Ik wil dat ze goed voorbereid zijn, als ze überhaupt hiervoor kiezen”

In de 55 jaar dat het Broeklandse bedrijf nu bestaat, is het uitgegroeid tot een zaak met meer dan 60 werknemers. Bij het 40-jarig jubileum in 2007 werd de naam gewijzigd in ‘Nijhof Installatietechniek’; die paste meer bij het profiel dat het bedrijf in de tussenliggende jaren heeft gekregen. In 2010 werd het familiebedrijf uitgebreid met de overname van Willemsen Installatie bv uit Heino. De focus werd daarna bij Nijhof gelegd op de nieuwbouw van woningen en bij Willemsen op renovatie van woningen en utiliteitsbouw. Sinds 2015 is Salland Installatieservice de nieuwe naam voor de onderhoud- en servicetak van Nijhof. De laatste jaren profileert de Nijhof Groep, waar de drie bedrijven zijn ondergebracht, zich als voortrekker in duurzaamheid en zijn ze bij het familiebedrijf continue op zoek naar (nieuwe) energiebesparende technieken. In 2016 werd het ‘Duurzaamheid Inspiratie Centrum’ opgericht, dat tot inspiratie dient voor bouwkundige en installatietechnische oplossingen om woningen duurzaam of energieneutraal te maken. Daarnaast werven ze via hun Salland Tech Academy nieuwe werknemers om deze intern op te leiden en proberen ze jonge theoretische geschoolde talenten binnen de regio te behouden door middel van de ‘Innovatiehub Salland’; een samenwerkingsverband van Nijhof met drie andere regionale ondernemers die werkzaam zijn in de bouwsector. Een bijkomend voordeel, vindt Angelique, dat daarmee de kans groter is dat zowel hun eigen kinderen als andere jongvolwassenen ‘roots’ gaan ontwikkelen in de regio. “Ik zou het jammer vinden als mijn kinderen naar het westen zouden gaan als hier in de buurt ook gewoon mooie bedrijven zijn.”

Momenteel wordt de directie voorgezeten door Angelique. Haar partner Michel heeft onlangs besloten zich terug te trekken uit de directie, waardoor er ruimte ontstaat voor andere medewerkers om zich te ontwikkelen. Angelique en Michel hebben samen drie studerende kinderen: dochters Britt (23) en Quinty (21) en zoon Jim (19). Alle drie hebben de ambitie uitgesproken iets te willen betekenen binnen het

familiebedrijf. Vanwege de ervaring met haar eigen opvolgingstraject, wil Angelique dit voor haar kinderen zorgvuldig organiseren. “Ik wil dat ze goed voorbereid zijn, als ze überhaupt hiervoor kiezen.” Angelique vindt het belangrijk dat haar kinderen hun studie afronden en daarna gaan onderzoeken of ze het leuk vinden om het bedrijf over te nemen. “Mochten ze alle drie interesse hebben, dan zullen wij ons op het overnamepad gaan begeven. Dan zullen we meer bedrijven erbij gaan overnemen, want drie kapiteins op één schip lijkt me niet wenselijk.”

Emotionele betrokkenheid: afstemming tussen verschillende identiteiten (identity alignment)

Al op jonge leeftijd komen de drie kinderen in aanraking met het familiebedrijf Nijhof, bijvoorbeeld bij de plaatselijke sportvereniging waar de kinderen actief zijn. “Omdat we bij wijze van spreken al honderd jaar sponsor zijn, staat Nijhof onder andere op de sporthal vermeld.” Op de basisschool komen de kinderen met de klas langs tijdens een bedrijfsbezoek en tijdens de Sallandse Techniekdagen. Angelique heeft toentertijd een van de kinderen gevraagd om vragen te bedenken voor de speurtocht die ze dan organiseerden. “Dus als ik er zo over nadenk, hebben we ze altijd wel betrokken, maar hebben we het er niet dik bovenop gelegd.”

“De kinderen dachten vroeger dat als we achter de computer zaten, we de hele dag spelletjes aan het spelen waren”

De eerste echte kennismaking met het bedrijf is tijdens de jaarlijkse magazijntelling, tussen kerst en oud en nieuw, daarna volgt vakantiewerk. Zo kregen de kinderen ook een idee wat hun ouders overdag zoal doen. “De kinderen dachten vroeger dat als we achter de computer zaten, we de hele dag spelletjes aan het spelen waren.” Zoon Jim heeft sinds een jaar op zaterdag een bijbaantje binnen het bedrijf, waarbij hij onder meer de prefab voorbereidt, die maandag weer verlijmd wordt. Dat doet hij samen met een andere jongere, die onderdeel is van een initiatief van Platform Techniek Salland en een aantal regionale technische bedrijven, bedoeld om scholieren en studenten te enthousiasmeren voor een bijbaantje of vakantiewerk in de techniek, vertelt Angelique. Zoon Jim is op zaterdag ook verantwoordelijk voor het openen en sluiten van de zaak.

Angelique vond het zelf vroeger niet altijd prettig dat ze constant werd geconfronteerd met het bedrijf van haar ouders. “Ik vond het echt niet leuk dat er altijd zoveel

mensen bij ons over de vloer kwamen. Wij moesten als kinderen ook de telefoon aannemen voor de storingsdienst. Mijn ouders stonden eigenlijk altijd in het teken van het werk.” Dat wilde Angelique bij haar gezin anders en daarom heeft ze geprobeerd privé en zakelijk gescheiden te houden. “We hebben de kinderen eigenlijk niet echt bij de zaak betrokken, maar we nemen ze wel steeds meer mee in het geheel.” Door middel van initiatieven als de Innovatiehub of deelname aan het Snelle Groeiersprogramma van de provincie Overijssel, waardoor de oudste dochter een EY next gen-programma in Londen kon volgen, wil Angelique de kinderen laten zien dat “als je dat wilt, je naast Nijhof nog veel andere dingen kunt ontwikkelen”. “Dat je niet “vast” hoeft te zitten in dit gebouw.”

Het vormen van eigenaarschap (ownership alignment)

Als het gaat om het opvolgingsproces, ervaart Angelique soms wel een spanningsveld tussen haar rol als ‘overdragende partij’ en haar rol als ouder. “Wat ik belangrijk vind, is dat de ouder-kindrelatie goed blijft. Ik vond het vroeger zelf wel lastig; gesprekken met je ouders over dingen die je dan niet helemaal begrijpt of over financiële zaken. Het mij lijkt handig om daar met iemand van buiten de familie over te kunnen praten. Dat heb ik zelf wel gemist.”

Angelique en Michel hebben daarom besloten om in het opvolgingsproces een externe partij te betrekken. “Hoe voer je die gesprekken met je kinderen met verschillende petten op? Ik wil graag dat de relatie goed in stand blijft. En dat kun je beter met een externe, onafhankelijke persoon doen.” Inmiddels zijn er al verschillende rondetafelgesprekken geweest en die zullen ook in de komende jaren worden gevoerd. Er is een tafel waar alleen de drie kinderen aanschuiven, één met alleen de ouders, en een gezamenlijke tafel. De focus ligt nu vooralsnog op de onderlinge gesprekken tussen de kinderen. “Elke keer zal er met de kinderen worden afgestemd waar zij behoefte aan hebben, om zowel hun rugzak van persoonlijke ontwikkeling meer gevuld te krijgen, alsook meer kennis over het familiebedrijf te verkrijgen,” legt Angelique uit. Recent is uit deze gesprekken het initiatief ontstaan om een studiefonds op te starten voor kinderen van medewerkers van de Nijhof Groep. De drie kinderen van Angelique en Michel vormen het bestuur van de daartoe opgerichte stichting en hebben onderling zelf de taken van voorzitter, secretaris en penningmeester verdeeld. Ze beheren het geld dat jaarlijks ter beschikking wordt gesteld en zorgen voor de verdeling onder de kinderen van medewerkers. “Zo leveren we een bijdrage aan de scholing en studie van kinderen van onze medewerkers en tegelijkertijd doen onze kinderen ervaring op binnen de Nijhof Groep.”

Overigens benadrukt Angelique dat het programma, dat samen met een externe partij is opgezet, vrijblijvend blijft. De kinderen verplichten zich geenszins om het bedrijf op termijn over te nemen. “Ik zie het meer als een vorm van persoonlijke ontwikkeling.” Want als de kinderen besluiten het bedrijf niet te willen overnemen, zijn er altijd nog andere manieren om ze te kunnen ondersteunen. “Ik dacht altijd dat een familiebedrijf alleen een familiebedrijf was als je daadwerkelijk het bedrijf ging voortzetten.” De resultaten uit het proefschrift van Mira (Bloemen-Bekx red.) waren wat dat betreft voor haar echt een eyeopener. “Ik ben veel breder gaan kijken. Stel dat de kinderen het bedrijf niet willen overnemen, dan zullen we alternatieven moeten gaan bekijken. Wellicht hebben we dan familiekapitaal, waarmee we gezamenlijk weer wat anders kunnen doen.” En stel dat één van de kinderen wel wil opvolgen en de andere twee niet? “Dan kunnen we eventueel de andere twee op weg helpen met een ander initiatief of bedrijf, mocht dat het geval zijn.”

Reflectie op de familiebanden

De verhoudingen binnen het gezin zijn volgens Angelique goed. Belangrijk hierbij vinden zij en haar partner Michel de onderlinge communicatie. De kinderen worden ook bewust betrokken bij besluiten en hebben daarin een stem, zoals de keuze voor een externe partij of de oprichting en invulling van een studiefonds.

De familieharmonie staat voor Angelique in ieder geval voorop. “Mijn ouders kwamen allebei uit een bedrijf; de één uit een boerenbedrijf, de ander uit een landbouw-mechanisatiebedrijf. Als er geld om de hoek kwam kijken, was er bij beide families gedoe. Dus ik hoop dat wij het zorgvuldig kunnen doen en dat het in harmonie kan gebeuren. Dat is wel een wens.”

Alhoewel de volgorde van deze voorgestelde drie fasen logisch klinkt, is de praktijk echter een stuk weerbarstiger. Potentiële opvolgers en andere betrokkenen kunnen in alle fasen actief zijn; dat is in de illustratie goed te zien aan de Pacman-figuurtjes. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van leeftijdsverschillen tussen de kinderen. Daarnaast hebben sommige gezinsleden wellicht geen ambitie om in het bedrijf actief te zijn, terwijl anderen wel die ambitie hebben, maar (nog) over onvoldoende capaciteiten blijken te beschikken. Ze kunnen dan tijdelijk het bedrijf verlaten om aan die capaciteiten te werken om daarna weer terug te keren. Ook is het mogelijk dat leden van het gezin of de bedrijfsfamilie na een assessment en selectieprocedure niet door gaan naar de laatste fase. Soms is de medewerking van anderen nodig om door te kunnen. Gezien deze dynamiek kan een flexibel gebruik van formele en intuïtieve vormen van planning het opvolgingsproces helpen.

Nog voordat de kinderen de opvolgingsfasen op hun eigen manier en tempo doorlopen, is het voor ouders wenselijk dat de kinderen zich betrokken voelen bij het bedrijf. Dit is de eerste fase uit Figuur 1, waarin de kinderen wel of geen ambitie ontwikkelen om het bedrijf over te nemen. Het volgende hoofdstuk gaat over de sociale mechanismen die bedrijfsfamilies gebruiken om met name in deze eerste fase de kinderen bij het opvolgingsproces te betrekken.



Hoofdstuk 4

Hoe betrek je de next gen bij het opvolgingsproces?

Kinderen kunnen zich al op jonge leeftijd identificeren met het familiebedrijf en de ondernemende familie en kunnen een deel van hun identiteit hieraan ontlelen. Op latere leeftijd kan zich dat ontwikkelen tot de wens om bij te willen dragen aan het familiebedrijf. De kinderen voelen zich dan emotioneel betrokken bij zowel de bedrijfsfamilie als het bedrijf. Uit de studie van Bloemen-Bekx (2019) blijkt dat bedrijfsfamilies sociale mechanismen inzetten en gesprekken en symbolen gebruiken om de betrokkenheid bij de volgende generatie aan te wakkeren. In dit hoofdstuk lees je wat emotionele betrokkenheid is en hoe bedrijfsfamilies de 'next gen' kunnen betrekken bij het familiebedrijf en het opvolgingsproces.

4.1 Emotionele betrokkenheid

Betrokkenheid kan worden gedefinieerd als een kracht, een gemoedstoestand of psychologische toestand die een individu tot een actie drijft (Meyer & Herscovitch, 2001). In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen vier soorten van betrokkenheid: emotioneel (op verlangen gebaseerd), normatief (op sociale verplichtingen gebaseerd), berekenend (op kosten/verlies gebaseerd) en imperatief (op noodzakelijkheid gebaseerd). Alle vier soorten van betrokkenheid kunnen een drijfveer zijn voor de volgende generatie om actief onderdeel uit te maken van het familiebedrijf (Sharma & Irving, 2005). Echter, emotionele betrokkenheid wordt gezien als de meest wenselijke vorm van betrokkenheid als het gaat om de motivatie om actief deel te nemen in het familiebedrijf. Sommige onderzoekers stellen zelfs dat deze vorm van betrokkenheid voorwaardelijk zou moeten zijn voor intergenerationale opvolging (Daspit et al., 2016; De Massis et al., 2008; Parker, 2016).

Kinderen die kiezen voor een carrière in het familiebedrijf vanwege *normatieve*, *berekenende* of *imperatieve* toewijding worden vaak gedreven door *extrinsieke factoren* zoals gevoelens van verplichting en afhankelijkheid, kostenbeperking en verlies van investeringen. Emotionele betrokkenheid is daarentegen gebaseerd op *intrinsieke factoren*, namelijk "een sterk geloof in en de acceptatie van de doelen van de organisatie, gecombineerd met de wens om bij te

dragen aan deze doelen, en het vertrouwen in iemands vermogen om dat te doen” (Sharma & Irving, 2005, p. 19). Een kind dat emotioneel betrokken is, voelt zich op een emotionele manier verbonden; er is sprake van een bepaalde hechting aan en identificatie met het familiebedrijf en de bedrijfsfamilie (Meyer & Allen, 1991). In de literatuur wordt dit laatste ook wel identity-alignment genoemd, oftewel de afstemming tussen de identiteit van het individu en de identiteit van de bedrijfsfamilie en het familiebedrijf.

De ontwikkeling van emotionele betrokkenheid verloopt organisch; door de gesprekken die ouders hebben met de kinderen, maar ook via de symbolen rondom het familiebedrijf die de kinderen zien en ervaren. De ontwikkeling van emotionele betrokkenheid is daarnaast een continu proces. Een belangrijke voorwaarde voor de ontwikkeling van emotionele betrokkenheid van kind(eren) bij het familiebedrijf en de bedrijfsfamilie is een positieve houding van ouders jegens het familiebedrijf en de bedrijfsfamilie. Kinderen ontwikkelen al in een vroeg stadium van hun leven een bepaalde houding ten opzichte van de familie en het bedrijf. Bedrijfsfamilies kunnen op basis daarvan al in een vroeg stadium actief werken aan het ontwikkelen van emotionele betrokkenheid van de volgende generatie (Hartung et al., 2005; Houshmand et al., 2017; Stavrou & Swiercz, 1998). Ouders kunnen er soms voor kiezen om thuis juist niet over de familie en het bedrijf te praten, omdat ze bijvoorbeeld bang zijn de kinderen daarmee te belasten. Het (onbedoelde) gevolg hiervan kan echter zijn dat kinderen zich minder emotioneel betrokken voelen.

De ontwikkeling van emotionele betrokkenheid bij de familie en het bedrijf verloopt via drie opeenvolgende sociale mechanismen. Het proces start met de identity-alignment, zoals hierboven beschreven. Daarna volgt de fase van ownership-alignment (afstemming tussen de huidige en de volgende generatie van eigenaren). Uit het onderzoek van Bloemen-Bekx (2019) komt naar voren dat het geleidelijk aan betrokken raken bij het eigenaarschap, de ownership-alignment, de ouders/huidige eigenaren de ruimte biedt om kinderen te informeren over het bedrijf en hun onderlinge band te versterken, zonder het gesprek te voeren over werken in het bedrijf. De derde en laatste fase in het creëren van emotionele betrokkenheid bij het familiebedrijf en de bedrijfsfamilie is de career-alignment. Dit betreft de afstemming tussen de eigen carrière wensen en behoeften en de mogelijkheden van een carrière in het familiebedrijf (Sharma & Irving, 2005). In de volgende paragraaf worden de drie stappen in de ontwikkeling van emotionele betrokkenheid toegelicht en weergegeven in Figuur 2.

4.2 Sociale mechanismen om emotionele betrokkenheid te stimuleren

Bloemen-Bekx onderzocht welke sociale mechanismen bedrijfsfamilies gebruiken om emotionele betrokkenheid bij familieleden van de volgende generatie te ontwikkelen. Dat deed ze

aan de hand van symbolic interactionism, een theorie die is gebaseerd op de ideeën van Mead (1934) en Blumer (1969) en welke reeds, in beperkte mate, is toegepast in de familiebedrijfskunde (e.g. Hall & Nordqvist, 2008). Symbolic interactionism veronderstelt dat we het gedrag van individuen kunnen begrijpen door de betekenis die wordt gegeven aan objecten, en dat die betekenisgeving ontstaat in interactie met anderen. Symbolen zijn het resultaat van een gedeelde betekenis die mensen geven aan objecten, situaties en evenementen, zie onderstaand voorbeeld.

In het kantoor van de CEO hangt een grote foto van de twee oprichters van het familiebedrijf. Als gezin spreken ze vol ontzag en trots over hoe de twee broers het bedrijf hebben opgericht. Tijdens de familievergaderingen in het kantoor van de CEO neemt de familie altijd een moment om te reflecteren op het verleden; twee broers die hard hebben gewerkt en mogelijk hebben gemaakt dat de familie nu een goedlopend bedrijf heeft.

In dit voorbeeld zijn de symbolen en de betekenis die daaraan wordt gegeven te herkennen: de grote foto van de twee oprichters (het object) krijgt door de gesprekken tussen de familieleden een gedeelde betekenisgeving en de status van symbool. De betekenis van dit symbool is een gezamenlijk en gedeeld gevoel van trots. De familievergadering wordt door de gedeelde betekenisgeving ook een symbool en het kantoor van de CEO krijgt een symbolische waarde, als de locatie waar de interactie plaatsvindt met oog voor de historie voor het bedrijf. Dit soort symbolen kunnen het gedrag van individuele familieleden beïnvloeden, zo heerst bij de familie uit bovenstaand voorbeeld een gezamenlijk gevoel van trots. Zonder de familievergaderingen in dat specifieke kantoor met de bewuste foto en de gesprekken die daaruit voortkwamen, was dat gevoel er misschien veel minder geweest. Symbolen en interacties tussen familieleden spelen een belangrijke rol bij de manier waarop ouders uit bedrijfsfamilies hun kinderen onbewust beïnvloeden en zo emotionele betrokkenheid stimuleren bij het familiebedrijf. In bovenstaand voorbeeld kan het goed dat, wanneer de nieuwe generatie voor het eerst deelneemt aan de familievergadering en het gevoel van trots van de overige familieleden ervaart, dit ook een trots gevoel bij hen zal opwekken.

In elke fase in de ontwikkeling van emotionele betrokkenheid gebruiken bedrijfsfamilies andere symbolen en interacties (gesprekken) om de emotionele betrokkenheid bij de volgende generatie te stimuleren. In het vervolg van dit hoofdstuk worden verschillende voorbeelden gegeven. Het is goed mogelijk dat je sommige symbolen en gesprekken herkent, omdat jullie familie hier al actief mee bezig is. Wellicht kunnen de voorbeelden inspireren om

te onderzoeken welke bij jouw familie en jouw situatie passen om op een informele manier de betrokkenheid bij de volgende generatie te stimuleren.

Identity-alignment

Identity-alignment betreft “de mate waarin een individu zich identificeert met en betrokken is bij een specifieke organisatie” (Ashforth & Mael, 1989, p. 23). Omdat bij bedrijfsfamilies werk en gezinsleven vaak nauw met elkaar vervlochten zijn, zijn individuele familieleden, en ook de kinderen, vatbaar voor het ontlenen van hun identiteit aan het bedrijf. Tegelijkertijd stimuleert dat een gevoel van betrokkenheid (Deci & Ryan, 2002). Dit proces kan al in de vroege kindertijd, vanaf een jaar of vier, beginnen. Identificatie met en betrokkenheid bij het familiebedrijf kan vervolgens leiden tot een wens om te willen bijdragen (Dawson et al., 2015; James et al., 2012; McMullen & Warnick, 2015; Schröder et al., 2011). Op voorwaarde dat de familie elkaar met regelmaat ontmoet om de gesprekken te kunnen voeren, kunnen families in deze eerste fase actief al gebruikmaken van symbolen en gesprekken om de emotionele betrokkenheid bij hun kinderen te stimuleren, zie ook fase 1 in Figuur 2:

 Symbolen	 Gesprekken				
• Het familiebedrijf • De familie • Familie(vakantie)huizen • Familieportretten • Foto's van het bedrijf en mijlpalen • Bedrijfsfilm • Vakantiebaantjes in het bedrijf • Feestelijke momenten op het bedrijf	<table border="1"> <thead> <tr> <th><u>Locatie:</u></th><th><u>Inhoud van gesprek:</u></th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td> • Familieweekend • Vakantie • Uitjes • Feestdagen </td><td> • Sterke eigenschappen van de volgende generatie • De eigen identiteit ontdekken ten opzichte van de familie • Gedeelde familiehistorie en bedrijfsgeschiedenis • Bedrijfsverhalen </td></tr> </tbody> </table>	<u>Locatie:</u>	<u>Inhoud van gesprek:</u>	• Familieweekend • Vakantie • Uitjes • Feestdagen	• Sterke eigenschappen van de volgende generatie • De eigen identiteit ontdekken ten opzichte van de familie • Gedeelde familiehistorie en bedrijfsgeschiedenis • Bedrijfsverhalen
<u>Locatie:</u>	<u>Inhoud van gesprek:</u>				
• Familieweekend • Vakantie • Uitjes • Feestdagen	• Sterke eigenschappen van de volgende generatie • De eigen identiteit ontdekken ten opzichte van de familie • Gedeelde familiehistorie en bedrijfsgeschiedenis • Bedrijfsverhalen				

Ownership-alignment

Wanneer de kinderen uit bedrijfsfamilies zich identificeren met het bedrijf en aangeven zich betrokken te voelen, zou het bespreken van carrièremogelijkheden een logische volgende stap zijn. Toch blijkt uit het onderzoek van Bloemen-Bekx (2019) dat de ouders die deel hebben genomen aan haar studie hun kinderen in de leeftijd van twaalf tot achttien jaar nog te jong vinden om te praten over een carrière in het bedrijf. In plaats daarvan stimuleren ouders hun kinderen tijdens die leeftijdsfase daarom vaak om een brede oriëntatie te hebben op hun

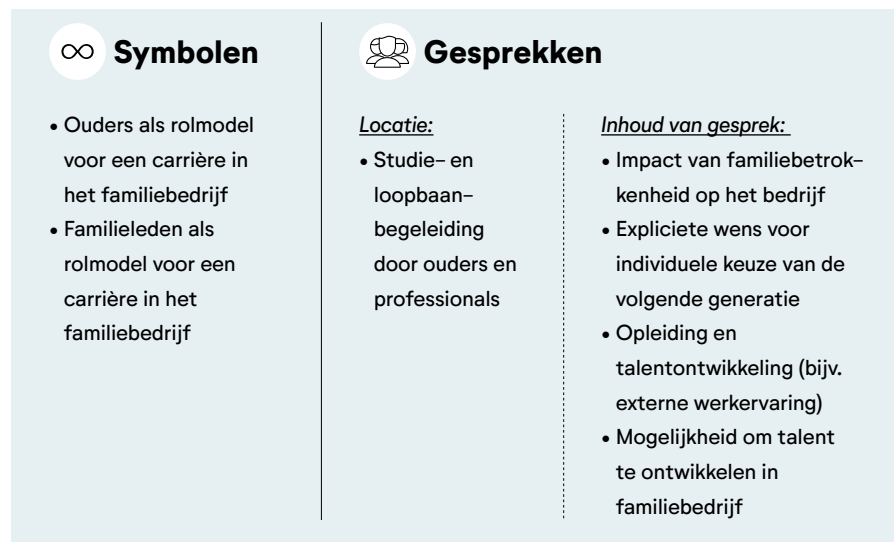
studie en loopbaan. Volgens de ouders zou het praten over een carrière in het familiebedrijf deze ontwikkeling hinderen in deze fase. Toch hebben ouders wel de behoefte om informatie met hun kinderen te delen, zonder een gevoel van druk op de kinderen te willen leggen. De familieleden uit het onderzoek hadden het gevoel dat ze een extra stap in het proces moesten nemen om vroegtijdige discussies over career-alignment te voorkomen. Niet ieder familielid uit de volgende generatie zal deze fase bereiken, aangezien niet iedereen in het bedrijf zal gaan werken. Wel worden de kinderen (mogelijk) in de toekomst eigenaar. Daarom willen de ouders hun kinderen goed voorbereiden op het (mogelijk) toekomstige eigenaarschap. Families kunnen in deze fase van ownership-alignment actief gebruik maken van de volgende symbolen en interacties om de emotionele betrokkenheid bij hun kinderen te stimuleren:

 Symbolen	 Gesprekken				
• De continuïteit van het bedrijf • Ouderlijke en familiale eigenaren als rolmodel	<table border="1"> <thead> <tr> <th><u>Locatie:</u></th><th><u>Inhoud van gesprek:</u></th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td> • Next-generation-programma </td><td> • Het bedrijf te leren kennen • Kennis nemen van verschillende niveaus van werken • Respectvol zijn naar elkaar • Delen van bedrijfsvisie en -informatie • Voorbereiding eigenaarsrol van de volgende generatie • Versterken van de relaties in de volgende generatie van eigenaren </td></tr> </tbody> </table>	<u>Locatie:</u>	<u>Inhoud van gesprek:</u>	• Next-generation-programma	• Het bedrijf te leren kennen • Kennis nemen van verschillende niveaus van werken • Respectvol zijn naar elkaar • Delen van bedrijfsvisie en -informatie • Voorbereiding eigenaarsrol van de volgende generatie • Versterken van de relaties in de volgende generatie van eigenaren
<u>Locatie:</u>	<u>Inhoud van gesprek:</u>				
• Next-generation-programma	• Het bedrijf te leren kennen • Kennis nemen van verschillende niveaus van werken • Respectvol zijn naar elkaar • Delen van bedrijfsvisie en -informatie • Voorbereiding eigenaarsrol van de volgende generatie • Versterken van de relaties in de volgende generatie van eigenaren				

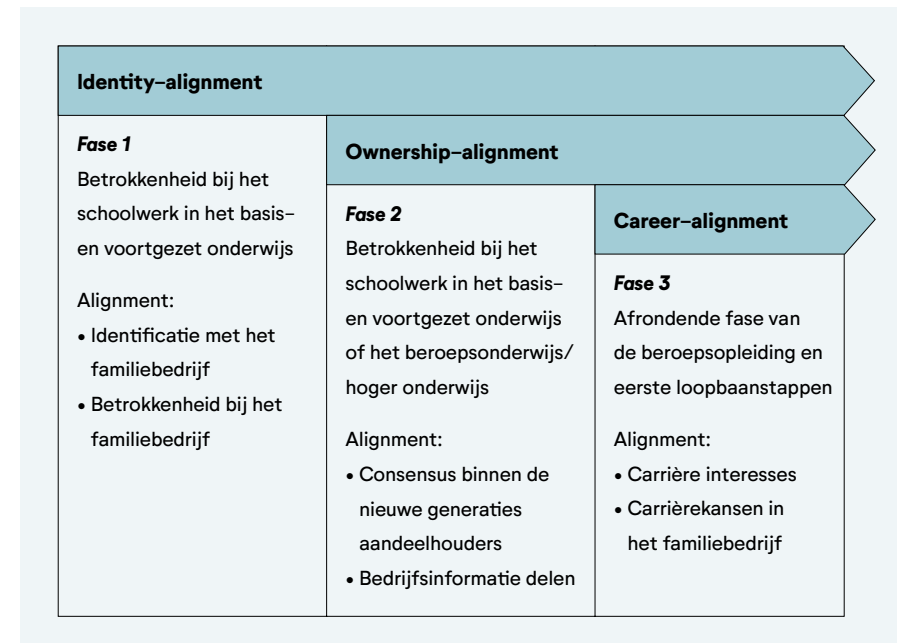
Career-alignment

Tijdens de afrondende fase van de beroepsopleiding, de eerste loopbaanstappen of zelfs nog later als de kinderen dertig jaar en ouder zijn, zijn er twee gebeurtenissen die samenkomen. Enerzijds gaat het hier over de overeenkomst tussen de identiteit van het kind en het sterke geloof dat het bedrijf overeenkomt met deze identiteit. Anderzijds moet het familiebedrijf ook een carrière aan kunnen bieden die overeenkomt met de wensen van het kind. Career-alignment ontstaat wanneer de interesses en talenten van het kind overeenkomen met

de mogelijkheden die het familiebedrijf biedt. Verschillende factoren dragen bij aan de ontwikkeling van deze tweezijdige relatie, bijvoorbeeld externe werkervaring, maar ook de beschikking over verschillende familiale rolmodellen die werkzaam zijn in het familiebedrijf. Hieronder worden symbolen en interacties genoemd die de ontwikkeling van emotionele betrokkenheid ondersteunen tijdens de career-alignment-fase.



In Figuur 2 wordt duidelijk dat het proces van het creëren van emotionele betrokkenheid start met de identity-alignment, en dat op een later moment het proces van ownership-alignment erbij komt, waarna op een nog later moment de drie vormen van alignment naast elkaar plaatsvinden.



Figuur 2. Een raamwerk voor de ontwikkeling van emotionele betrokkenheid in de vroege fase van opvolging

Casus Molecaten

Kralen rijgen

In gesprek met Luke Slager



De onderneming

Eind 1922 wordt de 36-jarige Friese Felix Slager, overgrootvader van Luke Slager (op de foto de 3e van rechts), de nieuwe eigenaar van 'Hotel Café-Restaurant De Stad Rome'

in het Zuid-Hollandse Warmond. Het is een bruisende plek binnen de gemeenschap, waar lokale verenigingen vergaderen en jubilea worden gevierd. Twintig jaar later wordt de zaak omgezet in een vennootschap van vader Felix en zijn zoon en naamgenoot. In 1957 komt een einde aan het avontuur; volgens Felix jr. zit de toekomst niet in de hotellerie. Het hotel wordt verkocht en Felix jr., zijn vrouw en vier kleine kinderen, waaronder Luke's vader Cees, vertrekken naar Sassenheim. Felix sr. zal tot zijn overlijden blijven wonen in Warmond.

"Na een kleine omzwenking" in loondienst, blijkt Felix Slager jr. toch vooral ondernemer te zijn en hij koopt in 1966 recreatiecentrum 'Het Plashuis' in het Gelderse Nunspeet, aan het Veluwemeer. In 1985 is er een naamswijziging: De Hooghe Bijschel en daar is het (d.w.z. de verblijfsrecreatie) volgens Luke allemaal begonnen. Al kan zijn grootvader helaas niet lang van zijn onderneming genieten; op 4 augustus 1971 overlijdt hij op slechts 51-jarige leeftijd. Luke's vader is dan nog een jonge twintiger met een carrière bij de marine. Samen met zijn broers en zus besluit Cees Slager echter hun moeder te gaan helpen bij het bedrijf. Ze hebben de tijd mee: mensen gaan minder werken, krijgen meer tijd en geld voor recreatie en de mobiliteit neemt toe. Vanaf de jaren negentig vinden er daarnaast veel privatiseringen plaats; gemeentes en grote bedrijven gaan hun vakantieparken afstoten, waardoor de familie Slager een aantal overnames kan doen. "Dat is telkens een soort van kralen rijgen geweest van mooie bedrijven, die we onder onze gezamenlijke vlag zijn gaan exploiteren." En nu heeft Molecaten, zoals het bedrijf sinds ergens in de jaren negentig heet, nadat de familie én het hoofdkwartier zijn verhuisd naar het gelijknamige landgoed te Hattem, 18 vakantieparken in Nederland met een 19e in de steigers, één in Hongarije en "een zusje in Afrika". Onder de naam Robin Pope Safaris worden in een drietal Afrikaanse Nationale Parken kleinschalige accommodaties aangeboden met de mogelijkheid om begeleid op safari te gaan. "Mijn vader had altijd al een voorliefde voor Afrika. Hij heeft er veel gereisd en heeft altijd gezegd dat hij daar iets wilde gaan doen."

Na de aankoop van het park De Leemkule in Hattem, in 1979, verhuist Cees Slager met zijn vrouw Margriet naar de woning op het park. Zijn oudste drie kinderen (Margaux, Tim en Luke) worden hier geboren en groeien er op. Luke is nog maar een peuter als het gezin naar Huis Molecaten verhuist, vlakbij twee vakantieparken. Daar groeit hij samen met zijn 1,5 jaar jongere broer Dax op. Hun vader koopt ongeveer 18 jaar later zijn beide broers uit, die wel in het bedrijf werkzaam blijven, waarna Cees Slager het eigendom overdraagt naar zijn vier kinderen. De zeggenschap van het bedrijf blijft echter in het STAK-bestuur, dat de familie al sinds de jaren 70 heeft en waarvan vader Cees de voorzitter is. Naast Cees en zus Margaux zitten er vier externe leden in het bestuur.

De overdracht van directietaken is volgens Luke gelijkmatig en organisch gegaan. "Eerst was mijn vader zelfstandig directeur, daarna is hij dat samen met mijn broer Tim gaan doen. Na een jaar of tien heb ik mijn vader vervangen en een paar jaar later kwam mijn zwager erbij." En nu vormen broers Tim en Luke samen met hun zwager Ton, echtgenoot van zus Margaux, de directie. Margaux is directeur Marketing voor de Afrikaanse tak, nadat zij en Ton na 13 jaar uit Afrika zijn teruggekeerd. Moeder Margriet heeft haar taken als parkmanager van de Leemkule een aantal jaar geleden overgedragen aan haar schoondochter Josje en werkt zelf nog op projectbasis. Broer Dax is als enige niet werkzaam in het bedrijf en werkt als beleidsadviseur in het Europese Parlement. Neef Martin werkt als ICT-er voor het bedrijf en een deel van de vijfde generatie Slager gaat in de zomermaanden voor het eerst meewerken op de parken. "Mijn neefje Cas van dertien belde me pas over wat hij deze zomer zou gaan verdienen. Hij wil gaan sparen voor een Lego-set en maakte zich zorgen of hij dat ging halen deze zomer."

Emotionele betrokkenheid: afstemming tussen verschillende identiteiten (identity alignment)

Sinds Luke zich kan herinneren, is hij verbonden met het familiebedrijf. Vrijwel zijn hele jeugd woonde hij op een steenworp afstand van park de Leemkule, waar zijn moeder parkmanager was. Als zijn ouders aan het werk waren, gingen hij en broer Dax regelmatig een hele dag op het park spelen "en dan weet je heel snel: dit is het bedrijf van je ouders". Kinderfeestjes werden er ook wel eens gevierd ("zwemmen of meedoen met het animatieprogramma") en Luke heeft ooit met zijn hele schoolklas op het park gekampeerd.

"Je moet continue werken aan het goedhouden van de emotionele banden met elkaar"

In de vakanties bezocht het gezin ieder jaar een ander park waar ze ook overnachtten. Op deze manier raakte Luke al vroeg bekend met de processen van de parken. "Dat is wel het leuke aan ons bedrijf. Lang niet alle bedrijven hebben die mogelijkheden." Daarnaast deden Luke en Dax al vrij jong vakantiewerk. "Zelfs als kind kun je altijd wel iets doen op zo'n park, zoals onkruid wieden, vegen, schoonmaken. In de speelkeuken werken, in de horeca, biertjes rondbrengen, patat bakken; dat heb ik allemaal gedaan." De kinderen werden vrijgelaten om ook ergens anders te werken. "Met nadruk op óók" vertelt Luke, want een aantal weken vakantiewerk op de parken was eigenlijk vanaf de middelbare school wel verplicht. Luke en Dax gingen dan samen op een park zitten: "Geen ouders in de buurt. Je moet natuurlijk wel een beetje werken, maar 's avonds

gingen we ook af en toe naar de disco.” Daarnaast werkte Luke ook elke zaterdag in de groen- en buitendienst om geld te verdienen, zodat hij aan zijn brommertje kon sleutelen.

De familie Slager deelt nog altijd anekdotes met elkaar. Zo gingen Dax en Luke als kind postzegels likken bij de secretaresse, omdat zij de vanillesmaak zo lekker vonden. Daarvoor hoefden ze niet ver te lopen: de helft van het ouderlijk huis besloeg toen namelijk kantoorruimte. “Mensen werkten letterlijk bij ons in huis, dus die aten tussen de middag een broodje mee en als er ’s avonds gewerkt moest worden, schoven ze soms ook aan bij het diner. Dat was een hele mooie tijd waarin familie en bedrijf erg met elkaar verweven waren.”

Het vormen van eigenaarschap (ownership alignment)

Wanneer een kind van de familie Slager vijftien jaar wordt, mag het deelnemen aan de familievergadering. “Dat is vrijblijvend, maar daar onttrek je je in de regel niet aan.” De vergadering wordt gevormd door alle familieleden van vaders kant, inclusief de aange- trouwden. Deze familievergaderingen dienen drie doelen. Het eerste doel is volgens Luke ook meteen het belangrijkste, namelijk informatievoorziening vanuit de directie naar de familieleden. Daarnaast besluit de familie hoe zij zich organiseren als familie; welke goede doelen ze willen ondersteunen, wat ze willen doen voor hun werknemers en welke evenementen, zoals bedrijfsdagen, er worden georganiseerd. Het derde doel is meer formeel; de familie heeft namelijk een formeel adviesrecht in het benoemen van STAK- en bestuursleden.

“Ik heb nooit op een bepaald moment gekozen voor het familiebedrijf. Het was meer een *creeping commitment*, waardoor ik er steeds meer in kwam”

Volgens Luke hebben ze relatief weinig regels die echt toezien op het voorsorteren op bedrijfsopvolging. De verplichting om te werken in het bedrijf is er ook niet, althans niet vanuit de familie. Binnen de gezinnen van zijn broer en zus vinden beide ouders dat volgens Luke echter wel vanzelfsprekend. Daarnaast staat er in het familiestatuuat dat kinderen een coach, begeleider of mentor mogen hebben. Luke zelf kreeg tijdens zijn middelbare schoolperiode drie verschillende mentoren toegewezen, die werden gefaciliteerd vanuit de STAK. Een belangrijke les, die Luke van één mentor heeft geleerd, is om dienstbaar te zijn. “Je bewust inspannen om iets te doen voor anderen op emotioneel vlak. Niet zozeer als een investering voor rendement, maar voor een ander en

niet voor jezelf,” legt Luke uit. “Dus dat je bijvoorbeeld bewust naar het afzwemmen van een neefje of nichtje gaat, of wél naar de familiebarbecue gaat, ook al heb je daar een keer geen zin in. Dat hoort bij iedere familie, maar ik denk bij een familiebedrijf nog meer.”

Afstemming tussen interesses en carrièremogelijkheden (career alignment)

Na zijn eindexamen is Luke eerst een jaar bij de Afrikaanse parken gaan werken, die zijn zus en zwager toen aanstuurden. Dat vond hij aanvankelijk heel leuk. “De natuur is daar overweldigend, maar je mist op een bepaald moment wel mensen.” Hij begint bij terugkomst aan een studie filosofie in Groningen, en geniet (vooral) van het studentenleven. Na zijn studie gaat Luke fulltime bij het familiebedrijf werken. In eerste instantie werkt hij tijdens zijn studie nog parttime bij horecagroothandel Hanos op de vastgoedafdeling. Op het moment dat Luke daar fulltime kan werken, wordt hij door zijn vader en broer gevraagd hen projectmatig te helpen met de verkoop van het park in Nunspeet, waar de familie Slager ooit begon. “Dat was wel uniek voor ons: het is de enige keer geweest dat we een park verkochten.”

Na de verkoop volgt een aankooptraject en daarna volgt er jaarlijks zo’n traject. Luke begeleidt deze trajecten in eerste instantie parttime voor drie dagen in de week, de andere twee blijft hij werkzaam bij Hanos. “Voordat ik het wist, werd ik echter gevraagd om permanent in de directie te komen.” Dat leek Luke wel wat. Bovendien had hij het gevoel dat iemand met zijn cv en track record op dat moment nergens anders zo’n kans zou krijgen. Hij besluit de stap te wagen en daarna wel verder te kijken. “Dat is nu al een aantal jaren geleden. Ik heb nooit echt op een bepaald moment gekozen voor het familiebedrijf, het was meer een *creeping commitment*, waardoor ik er steeds meer in kwam.”

Reflectie op de familiebanden

Om de sterke familieband te onderhouden, ziet de familie Slager elkaar regelmatig. Luke ziet zijn zwager en broer drie dagen per week op kantoor, meestal is zijn zus er dan ook. Twee keer per week gaat hij bij zijn ouders lunchen. Naast de zakelijke ontmoetingen ziet de familie elkaar ook nog regelmatig privé tijdens familiebarbecues en feestjes. De familie Slager kent ondertussen drie generaties: Tim en Josje en Margaux en Ton hebben ieder drie kinderen, in de leeftijd van negen tot dertien jaar.

Ondanks dat de banden binnen de familie Slager goed zijn, geeft Luke aan dat er altijd gesprekken zijn die niemand wil voeren, maar wel gevoerd zouden moeten worden,

zoals de transitie naar de volgende generatie. Die zorgt niet alleen voor een verschuiving in eigendom, maar ook in posities ten opzichte van elkaar. “Wij lossen dat groten-deels op door vrij harde en goede governancestructuren. Binnen de directie zijn wij met z’n drieën, wat een stemverhouding oplevert. Binnen de familievergadering heeft de directie ook weer een bepaalde hiërarchische positie. Heel veel wordt daarmee wel gedekt, maar niet de emotionele lading. Je moet continue werken aan het goedhouden van de emotionele banden met elkaar.” Luke geeft aan dat dit steeds belangrijker wordt naarmate de banden meer secundair of tertiair worden. Het contact tussen twee broers is toch anders dan het contact tussen een broer en een neefje. “Als je mensen niet elke dag ziet, als je geen hele directe gezinsverhouding hebt, zul je daar harder aan moeten werken.”

Concluderend kan worden gesteld dat het creëren van emotionele betrokkenheid van de volgende generatie bij het familiebedrijf en de bedrijfsfamilie in de vroege fase van bedrijfsopvolging in familiebedrijven van groot belang is. Dit proces om emotionele betrokkenheid te ontwikkelen verloopt via verschillende sociale mechanismen, waarbij diverse symbolen en interacties in de vorm van gesprekken een rol spelen. We hopen dat de voorbeelden, ter illustratie van dit proces, bruikbaar zijn voor de bedrijfsfamilies die hiermee aan de slag willen gaan.

Hoofdstuk 5

Conclusie

Het onderzoek naar de vroege fase van bedrijfsopvolging in familiebedrijven laat zien dat de intentie van een volgende generatie om al dan niet het bedrijf over te nemen zich al op jonge leeftijd ontwikkelt. Ouders oefenen invloed uit op de ontwikkeling van hun kinderen door (on)bewust gebruik te maken van sociale mechanismen, waardoor de emotionele betrokkenheid van het kind in meer of mindere mate kan worden gestimuleerd. Daarbij heeft het proefschrift van Mira Bloemen-Bekx (2019) inzichtelijk gemaakt dat er verschillende vormen van planning worden gebruikt voor het bedrijfsopvolgingsproces; zowel formele als intuïtieve planning. Voor ouders blijft het een dilemma om een evenwicht te vinden in het stimuleren van de individuele belangen en behoeften van hun kinderen, de belangen van het gezin en de belangen van het bedrijf. Met deze publicatie hopen wij ondernemende families handvatten te geven om op een nieuwe, andere manier naar de opvolging te kijken. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies nog een keer vermeld en geven we praktische aanbevelingen die direct toegepast kunnen worden.

- Begin vroeg met het nadenken over opvolging. Beschouw het niet als een volledig te plannen proces en realiseer je dat de emotionele kant vaak meer aandacht vraagt dan de rationele, formele kant van het proces.
- Wees je bewust van je beïnvloeding als ouder. Bedenk dat niets doen of zeggen ook effect heeft.
- Neem in de vroege fase van het opvolgingsproces vooral de rol van ouder aan.
- Ontwikkel een goede governance-structuur in combinatie met communicatievaardigheden om familie-, bedrijfs- en eigendomszaken te kunnen bespreken. Een gezamenlijke taal hierbij is behulpzaam.
- Overweeg een familiestatuuat te ontwikkelen, zodat het normaal wordt om met elkaar over familie zaken te spreken en daarover gezamenlijke afspraken te maken.
- Zorg dat familieleden elkaar regelmatig ontmoeten en investeer in familierelaties.
- Maak een ruimhartig next-generation-programma dat past bij de familie en het bedrijf. Het gesprek hierover helpt om intuïtieve mechanismen goed in te zetten.

Literatuurlijst

- Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Astrachan, J.H., & Kolenko, T.A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251–262.
- Bloemen-Bekx, Van Gils, A., Lambrechts, F., & Sharma, P. (2021). Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100309. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100309>.
- Bloemen-Bekx, M. (2019). *Enriching the early phases of the succession process: An explanation of the role of social mechanisms in business families* (Doctoral dissertation). Hasselt: Universiteit Hasselt.
- Bloemen-Bekx, M., Voordeckers, W., Remery, C., & Schippers, J. (2019). Following in parental footsteps? The influence of gender and learning experiences on entrepreneurial intentions. *International Small Business Journal*, 37(6), 642–663.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24–40.
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71–96.
- Corbetta, G., & Salvato, C.A. (2004). The board of directors in family firms: one size fits all? *Family Business Review*, 17(2), 119–134.
- Daspit, J.J., Chrisman, J.J., Sharma, P., Pearson, A.W., & Long, R.G. (2017). A Strategic Management Perspective of the Family Firm: Past Trends, New Insights, and Future Directions. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 6–29.
- Daspit, J.J., Holt, D.T., Chrisman, J.J., & Long, R.G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44–64.
- Dawson, A., Sharma, P., Irving, P.G., Marcus, J., & Chirico, F. (2015). Predictors of later-generation family members' commitment to family enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 545–569.
- De Massis, A., Chua, J.H., & Chrisman, J.J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In E.L. Deci, & R.M. Ryan (Eds.). *Handbook of self-determination research* (pp. 3–33). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Derbyshire, J., & Wright, G. (2017). Augmenting the intuitive logics scenario planning method for a more comprehensive analysis of causation. *International Journal of Forecasting*, 33(1), 254–266.
- Eddleston, K.A., Kellermanns, F.W., Floyd, S.W., Crittenden, V.L., & Crittenden, W.F. (2013). Planning for growth: Life stage differences in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1177–1202.
- Garcia, P., Sharma, P., De Massis, A., Wright, M., & Scholes, L. (2018). Parental behaviors and next-generation engagement in family firms: A social cognitive perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 224–243.
- Haag, K. (2012). *Rethinking family business succession from a problem to solve to an ongoing practice* (Doctoral dissertation). Jönköping: Jönköping International Business School.
- Habbershon, T.G., & Astrachan, J.H. (1997). Research note perceptions are reality: How family meetings lead to collective action. *Family Business Review*, 10(1), 37–52.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family business review*, 21(1), 51–69.
- Handler, W.C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- Hartung, P.J., Porfeli, E.J., & Vondracek, F.W. (2005). Child vocational development: A review and reconsideration. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 385–419.
- Houshmand, M., Seidel, M.-D. L., & Ma, D.G. (2017). The Impact of Adolescent Work in Family Business on Child–Parent Relationships and Psychological Well-Being. *Family Business Review*, 30(3), 242–261.
- James, A.E., Jennings, J.E., & Breitkreuz, R.S. (2012). Worlds apart? Rebridging the distance between family science and family business research. *Family Business Review*, 25(1), 87–108.
- Jaskiewicz, P., & Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, 60(10), 1080–1089.
- Kirby, D.A., & Lee, T.J. (1996). Research note: succession management in family firms in northeast England. *Family Business Review*, 9(1), 75–85.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267–282.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.

- Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2018). Beyond the firm: business families as entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(4), 527–536.
- Long, R.J., & Chrisman, J.J. (2014). Management succession in family business. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.). *The SAGE Handbook of Family Business*. London: SAGE Publications.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Martin, H.F. (2001). Is family governance an oxymoron? *Family Business Review*, 14(2), 91–96.
- McMullen, J.S., & Warnick, B.J. (2015). To Nurture or Groom? The Parent-Founder Succession Dilemma. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1379–1412.
- Mead, G.H. (1934). *Mind, self and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Meier, O., & Schier, G. (2016). The Early Succession Stage of a Family Firm: Exploring the Role of Agency Rationales and Stewardship Attitudes. *Family Business Review*, 29(3), 256–277.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Michael-Tsabari, N., Labaki, R., & Zachary, R. K. (2014). Toward the cluster model: The family firm's entrepreneurial behavior over generations. *Family Business Review*, 27(2), 161–185.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
- Parker, S.C. (2016). Family firms and the “willing successor” problem. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(6), 1241–1259.
- Pieper, T.M., Klein, S.B., & Jaskiewicz, P. (2008). The impact of goal alignment on board existence and top management team composition: evidence from family-influenced businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 372–394.
- Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E., & Arnaud, N. (2011). Career choice intentions of adolescents with a family business background. *Family Business Review*, 24(4), 305–321.
- Sharma, P., & Irving, P.G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13–33.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.
- Stavrou, E.T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43.
- Stavrou, E.T., & Swiercz, P.M. (1998). Securing the future of the family enterprise: A model of offspring intentions to join the business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(2), 19–40.
- Steier, L.P., & Miller, D. (2010). Pre- and post-succession governance philosophies in entrepreneurial family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 145–154.
- Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, 87(6), 749–777.
- Ward, J. (1988). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136–155.

De vroege fases in het opvolgingsproces:

Roots èn Wings

Deze publicatie over de vroege fase van bedrijfsopvolging in familiebedrijven laat zien dat de intentie van een volgende generatie om al dan niet het bedrijf over te nemen zich al op jonge leeftijd ontwikkelt. Ouders oefenen invloed uit op de ontwikkeling van hun kinderen door (on)bewust gebruik te maken van sociale mechanismen, waardoor de emotionele betrokkenheid van het kind in meer of mindere mate kan worden gestimuleerd. Daarbij worden er verschillende vormen van planning gebruikt voor het bedrijfsopvolgingsproces; zowel formele als intuïtieve planning. Voor ouders blijft het een dilemma om een evenwicht te vinden in het stimuleren van de individuele belangen en behoeften van hun kinderen, de belangen van het gezin en de belangen van het bedrijf. Met deze publicatie hopen wij ondernemende families handvatten te geven om op een nieuwe, andere manier naar de opvolging te kijken.

windesheim.nl/familiebedrijven