

Samenwerken in het Familiebedrijf

Het Geheim van Succes

(Tweede druk)

Samenwerken in het Familiebedrijf

Ed van de Vijver, ACFBA

Schrijver: Ed van de Vijver

ISBN: 9789403733821

© Ed van de Vijver

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	5
Inleiding.....	9
1 Bewustwording.....	11
1.1 Oorsprong & motivatie	11
1.2 Samenwerken, wat is dat?	13
1.3 Hoe goed kennen we elkaar?	16
1.4 Hoe goed begrijpen we elkaar?	18
1.5 Het Pettenprobleem	20
2 Omgevingsfactoren.....	24
2.1 De 'Koude Kant'	24
2.2 Generaties	27
2.3 Bedrijf	29
2.4 Externe partijen	32
2.5 Eigenaarsperspectief	34
3 Succesfactoren	37
3.1 Bewustzijn	37
3.2 Duiding	37
3.3 Prioriteit en Commitment.....	38
3.4 Zelfreflectie	38
3.5 Duidelijkheid	39
3.6 Leiderschap	40
3.7 Objectiviteit	41
3.8 Wederzijds begrip	41
3.9 Evaluatie	42
4 Wanneer het fout gaat.....	44
4.1 Tekenend aan de wand.....	44
4.2 Hulp van buitenaf.....	46
4.3 Beëindiging samenwerking.....	48
4.4 Eerste Hulp	50
5 Voorkomen is beter dan genezen	53
5.1 Werkwijze	53
5.2 De Stip op de Horizon	57

5.3 Ken elkaars motieven	58
5.4 Ken elkaars verschillen	59
5.5 Maak afspraken	64
5.6 Evaluatie Doelstellingen	67
5.7 Evaluatie Samenwerking	69
5.8 Evaluatie functioneren	73
6 Draagvlak en Commitment	77
7 Samenvatting	80
8 Tot slot	82
9 Dankwoord:	83

Voorwoord

Toen ik mij in 1998 vanuit de accountancy en M&A praktijk (1974-1998) specialiseerde in de advisering aan familiebedrijven, werd mij al snel duidelijk dat deze bijzondere doelgroep zich in meerdere opzichten onderscheidde van de andere, niet-familiebedrijven. Afgezien van het economisch belang van familiebedrijven zorgt de familiedynamiek voor een extra dimensie. Dat is op zich een kracht, maar tegelijk ook de achilleshiel van ieder familiebedrijf. Ik merkte in de praktijk dat daarover bij de desbetreffende ondernemers en hun familieleden onvoldoende bewustzijn en kennis aanwezig was, waardoor er meestal pas aandacht aan werd geschonken als het te laat was. Niet zelden was er dan sprake van ernstig en blijvende schade aan de harmonie binnen de familie en van een wezenlijke bedreiging van de continuïteit van het bedrijf. In de meeste gevallen had dit voorkomen kunnen worden als men zich eerder bewust was geweest van de mogelijke valkuilen en hindernissen die zich op de weg van ieder familiebedrijf bevinden. Tijdens mijn 25 jarige familiebedrijven-adviesloopbaan heb ik, onder meer als in familiebedrijven gespecialiseerd mediator, veel bedrijfsfamilies geholpen bij het blussen en voorkomen van binnen- en uitslaande 'branden'. Een aanzienlijk deel van die opdrachten was gerelateerd aan de opvolging in het bedrijf binnen de familie. Meerdere keren heb ik partijen tijdens of na een mediation horen zeggen: 'Als we ons daar eerder bewust van waren geweest, hadden we het nooit zo ver laten komen.' Eigenlijk is dat voor mij de belangrijkste reden om dit boek te schrijven.

De kennis en ervaring die ik in mijn rol als familiebedrijven-adviseur en mediator heb verworven wil ik in dit boek delen met bedrijfsfamilies, maar ook met hun adviseurs, coaches, accountants, fiscalisten en niet in de laatste plaats met

directieleden, commissarissen en STAK bestuurders van buiten de familie. Zie het als een praktische handreiking, bedoeld om de meest voorkomende valkuilen voor familiebedrijven te vermijden en om bij te dragen aan een succesvolle samenwerking .

Ed van de Vijver, ACFBA

Inleiding

Zoals in de titel vermeld, gaat dit boek over samenwerking in het familiebedrijf. Maar wat verstaan we nu eigenlijk onder samenwerking? Het is zo'n mooi containerbegrip waarvan je, als je aan tien mensen vraagt wat zij eronder verstaan, hoogstwaarschijnlijk tien verschillende antwoorden krijgt. Daar zit eigenlijk ook gelijk de kern van de boodschap in: als iedereen een ander beeld heeft bij het begrip samenwerking, hoe groot is dan de kans op een resultaat, dat aan ieders even waarschijnlijk ook nog verschillende verwachtingen voldoet? Laat deze vraag maar eens op je inwerken. Afgezien daarvan spelen er nog veel meer succesfactoren een belangrijke rol bij samenwerking. Denk daarbij bijvoorbeeld aan motivatie en communicatie.

Al met al redenen genoeg om eens wat langer stil te staan bij het fenomeen samenwerken.

Bij het woord 'samenwerking' ontstaat al gauw de associatie met in het bedrijf werkzaam zijn. Maar de meeste zaken in dit boek gaan ook op voor familieleden die (nog) niet (meer) in het bedrijf werkzaam zijn, maar wel aandelen of certificaten van aandelen bezitten. Zij moeten immers gezamenlijk invulling geven aan de aan die rollen verbonden taken en verantwoordelijkheden. Indien er sprake is van familie-eigenaren, waarvan een deel in het bedrijf werkt en een deel niet, is de uitdaging nog groter, want dan is er naast gezamenlijke belangen ook sprake van tegengestelde belangen. Om maar een voorbeeld te noemen: hoe meer een in het bedrijf werkzaam familielid verdient, hoe minder dividend de aandeel- of certificaathouders krijgen. Dus ongeacht op welke manier familieleden bij het bedrijf betrokken zijn, er is altijd sprake van een bepaalde vorm van samenwerking.