

1. De kwaliteiten van een succesvolle familiale opvolger

Vroeg of laat stelt elke familiale bedrijfsleider zich de vraag wie van hun kinderen, nichten of neven een goede opvolger zou zijn. In de praktijk laten bedrijfsleiders vrij vroeg in het proces de volledige *next-gen* een doorgedreven *assessment* doorlopen, zonder voldoende zicht te hebben welke rollen en functies te vervullen zijn of op welke competenties ze zich precies moeten focussen.

Competenties zijn een reeks gerelateerde gedragingen, vaardigheden en capaciteiten die verband houden met effectieve prestaties: bekwaamheden die tot uitdrukking komen in succesvol gedrag. Men kan competenties meten in gedrag of gedragsindicatoren.

De keuze van de opvolger(s) enkel en alleen laten afhangen van bepaalde competenties, is echter onvoldoende. De praktijk heeft immers al vaak uitgewezen dat niet noodzakelijk de meest competente opvolger de meest succesvolle leider wordt. Het is ook niet vanzelfsprekend dat de *next-gen* al over alle nodige competenties beschikt op het ogenblik dat het overdrachtsproces start.

Naast aandacht voor competenties is het belangrijk om ook te kijken naar het aanwezige (leiderschaps)potentieel. Het gaat daarbij over leervermogen, nieuwsgierigheid, aanpassingsvermogen, flexibiliteit, attitude en de match met de waarden van de familiale onderneming. Tot slot is het, zeker in de context van het familiebedrijf, belangrijk om voldoende aandacht te hebben voor de motivatie van de kandidaat-opvolger(s). Dat laatste is misschien zelfs nog het allerbelangrijkst.

In deze context spreken we daarom heel bewust van 'kwaliteiten' als verzamelnaam voor competenties, potentieel en waarden die de ideale familiale opvolger typeren. De acht kwaliteiten die verder beschreven staan, richten zich specifiek op de rol van familiale bedrijfsleider-eigenaar.

Uiteraard zijn er nog vele andere rollen in de context van het familiebedrijf, maar daar maken we in dit onderdeel abstractie van. Heel wat van de hierna beschreven kwaliteiten zijn ook van belang voor een externe bedrijfsleider in het familiebedrijf of een bedrijfsleider in een niet-familiebedrijf. Het verschil zit voornamelijk in de reikwijdte, de complexiteit en de specificiteit van de gedragsindicatoren, die hun oorsprong vinden in de familiale verbondenheid enerzijds en het juridisch en psychologisch eigenaarschap anderzijds.

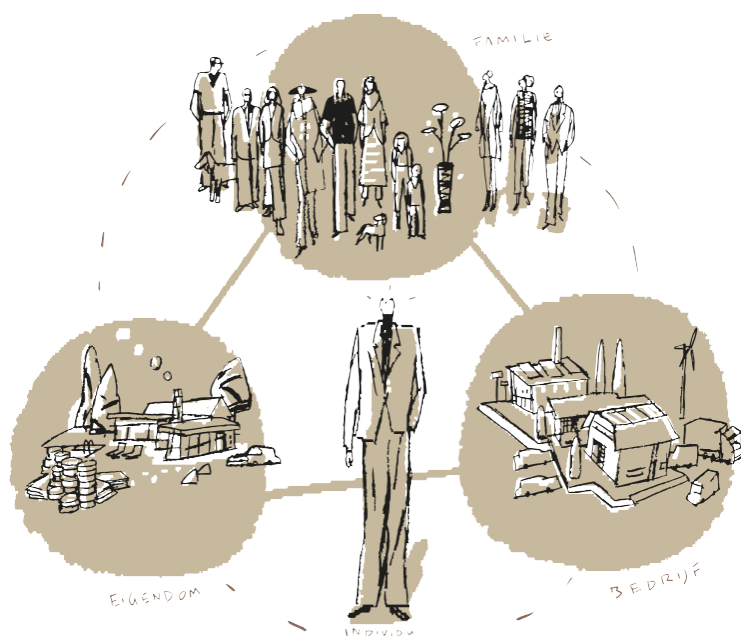
1.1 Systemisch denken en handelen vanuit familie-bedrijf-individu

De kwaliteit die de familiale bedrijfsleider het meest onderscheidt van de niet-familiale bedrijfsleider, is systemisch denken en handelen.

Systeemdenken stelt dat organisaties of netwerken bestaan uit samenhangende sociale systemen. Als er iets in een deel van het systeem gebeurt, heeft dat gevolgen voor de andere delen van het systeem. Een systeem kan een individu zijn, een organisatie of een netwerk (een familie, bijvoorbeeld).

In de context van het familiebedrijf onderscheiden we onder meer het individu, de familie(s), eventuele andere eigenaars en het bedrijf of bedrijven. Het systeem wordt bovendien niet enkel gevormd door zijn onderdelen, maar ook door de relatie tussen die onderdelen. Daarom noemen we het systeem als geheel de 'bedrijfsfamilie' omdat de term 'familiebedrijf' teveel linkt naar het subsysteem 'bedrijf'.

Systemisch denken en handelen is van groot belang voor een familiebedrijf vanwege de complexe dynamiek en de onderlinge relaties tussen familieleden, het bedrijf en andere financiële belanghebbenden. Een bedrijfsfamilie vormt immers een eenheid, waar de individuele familieleden, de familie en het bedrijf niet los van elkaar kunnen worden gezien en constant in interactie zijn.



> Het complexe systeem van een bedrijfsfamilie.

Daarom is het aangewezen om de acht kwaliteiten niet elk apart te benaderen en te interpreteren. Ook kunnen de kwaliteiten niet één-op-één toegewezen worden aan de verschillende subsystemen. Alle kwaliteiten zijn immers van toepassing op alle subsystemen afzonderlijk, maar ook in hun samenhang. Onderstaande figuur stelt de bedrijfsfamilie voor als een systeem met alle subsystemen.

De familiale bedrijfsleider moet zich bewust zijn van de verschillen in de subsystemen en erop kunnen reageren. Tegelijk moet hij de onderlinge afhankelijkheid (h)erkennen. Wanneer er immers een kink komt in het emotionele systeem van bijvoorbeeld de familie, kan dat de werking en productiviteit van het familiebedrijf verstoren, en omgekeerd. Enkele voorbeelden verduidelijken dit.

- Iedereen heeft zijn eigen plek in de verschillende subsystemen. Bij een generatiewissel verandert die plek voor minstens een aantal individuen in het systeem van het bedrijf. Waar bijvoorbeeld de ouders decennialang aan het 'hoofd' stonden van het systeem van de familie, het eigendom en het bedrijf, kan een van de kinderen plots gevoelsmatig 'de baas' worden van zijn broers en zussen en in sommige gevallen ook van zijn ouders. Wanneer men zich daarvan onvoldoende bewust is en er niet naar kan handelen, kan dat negatieve gevolgen hebben binnen familierelaties en kan dat de werking en productiviteit van het familiebedrijf verstoren.
- Familieleden die geen actieve functie in het familiebedrijf waarnemen, kunnen toch een cruciale rol spelen in de stabiliteit en continuïteit van de bedrijfsfamilie als geheel. Zo waken ze bijvoorbeeld over de familiebanden en zouden ze in sommige gevallen nog liever het bedrijf verkopen dan het over te dragen aan familieleden, om zo potentiële conflicten te vermijden. Of ze hebben de gouden regel dat er tijdens familiebijeenkomsten nooit over het werk gesproken mag worden. De familiale opvolger moet zich bewust zijn van de belangrijke rol van deze familieleden en die erkennen. Samen met de bedrijfsleider houden ze de verschillende systemen in balans.
- In sommige familiesystemen spelen er trauma's die van generatie op generatie worden overgedragen. Trauma's kunnen in het familiebedrijf vaak een invloed hebben op de manier waarop beslissingen (niet) worden genomen. Het systemisch denken helpt de opvolger de impact

van die trauma's op de zakelijke beslissingen te begrijpen, te erkennen, te bespreken en te evalueren.

Door systemisch te denken en te handelen, kan de familiale opvolger een holistisch perspectief ontwikkelen en effectieve beslissingen nemen die rekening houden met de complexe relaties en dynamiek binnen het familiebedrijf. Hij kan streven naar een evenwicht tussen de verschillende subsystemen van het familiebedrijf, wat de bedrijfsfamilie ten goede komt.

1.2 Strategie ontwikkelen

Hoewel het ontwikkelen van strategie uiteraard ook van belang is voor de CEO van het niet-familiebedrijf, is de invulling en reikwijdte ervan verschillend.

Wat veel familiebedrijven onderscheidt van andere ondernemingen, is het langetermijnperspectief. Familiebedrijven hebben vaak een sterke focus op langetermijndoelen en -waarden in plaats van de winstmaximalisatie op korte termijn. Strategieontwikkeling in een familiebedrijf moet rekening houden met de ambitie om het bedrijf door te geven aan toekomstige generaties en om de familiecultuur levendig te houden. De opvolger moet dus het potentieel hebben om op voldoende lange termijn te kunnen denken en daartoe strategieën te ontwikkelen die gericht zijn op onder andere duurzaamheid, sociale verantwoordelijkheid en het opbouwen van langdurige relaties. Tegelijk met de vooruitziendheid is het van belang om de trends aan te voelen die belangrijk zijn voor het bedrijf en de strategie daarop af te stemmen.

In de complexiteit van de bedrijfsfamilie is het ontwikkelen van een bedrijfsstrategie echter niet voldoende. Wat is bijvoorbeeld de familiestrategie, de eigendomsstrategie of de strategie om het vermogen te beheren? De familiale bedrijfsleider moet in staat zijn om de bestaansredenen van de bedrijfsfamilie mee te ontwikkelen en bovendien ervoor te zorgen dat ze afgestemd raken en in evenwicht zijn.

Een ander aspect van strategieontwikkeling in familiebedrijven is het plannen van de opvolging. De volgende generatie moet zich voorbereiden om leiderschapstaken op zich te nemen en zo draagvlak te creëren. De opvolger zal dus ook op zijn beurt zelf strategieën moeten ontwikkelen die gericht zijn op het faciliteren van een soepele overgang naar de volgende generatie. En bij voorkeur wacht hij daarmee niet tot hij zelf 60 jaar of ouder is.

Niet alle bedrijfsfamilies functioneren uiteraard op dezelfde manier en de benadering van strategieontwikkeling kan variëren afhankelijk van verschillende factoren, zoals de grootte van het bedrijf, de branche, de bedrijfscultuur en de betrokkenheid van de familieleden.

1.3 Relaties beheren en netwerken

De bedrijfsfamilie kenmerkt zich door een overlap van familiale en zakelijke relaties. Familieleden kunnen onderling te maken krijgen met spanningen, meningsverschillen of conflicten binnen de familie-, het eigendoms- en het bedrijfssysteem. Het risico is bijzonder groot dat een conflict binnen het ene systeem een impact heeft op alle andere subsystemen. Het goed beheren van die verschillende relaties, is dus essentieel voor de opvolger.

Relaties en netwerken spelen ook een cruciale rol bij het beheer van de reputatie van een familiebedrijf. Familiebedrijven kenmerken zich vanwege de langdurige relaties die ze aangaan met zowel klanten, leveranciers als medewerkers. Omdat familiebedrijven hun strategie veel meer richten op de lange termijn en van generatie op generatie overdragen, is reputatie erg belangrijk. De familiale opvolger kan door middel van sterke relaties die reputatie van het bedrijf beschermen en versterken.

De leider van de bedrijfsfamilie gaat daarenboven heel veel en sterk uiteenlopende relaties aan. Wanneer men het opvolgingsproces te laat start, kan het gebeuren dat de (zakelijke) relaties onvoldoende overgedragen zijn. Het zijn immers niet de contactgegevens die overgedragen moeten worden, maar de relatie zelf. Daarbij kan het helpen dat de opvolger een tijdje meeloopt met de overdrager, zowel in het bedrijf als daarbuiten bij onder meer netwerkevents.

Daarnaast moet de opvolger snel en goed weten te connecteren met de werknemers van het bedrijf. Werknemers zijn meestal niet van in het begin betrokken bij een overdrachtsproces en krijgen vaak niet de aandacht die ze verdienen. Het is onvoldoende om de nieuwe bedrijfsleiding eenmalig voor te stellen tijdens een feestelijke bijeenkomst die tegelijk voor de overlaters het einde betekent van het overdrachtsproces. Het is slechts het begin van een nieuwe verandering in het overdrachtsproces die aangehouden inspanningen vraagt van zowel *now-gen* als *next-gen*. In een familiebedrijf voelen medewerkers zich doorgaans immers meer verbonden met het

bedrijf en hebben ze een persoonlijke band met de familie. Niet zelden horen we dat sollicitatiegesprekken plaatsvinden aan de keukentafel van de familie. Dat leidt in veel gevallen tot een groter gevoel van betrokkenheid en loyaliteit ten opzichte van het bedrijf. Wanneer er een overdracht in leiding komt, is het dus noodzakelijk dat de medewerkers zich snel verbonden voelen met de nieuwe bedrijfsleiding.

1.4 Integer handelen volgens de familiewaarden

Een opvolger moet in staat zijn om eerlijk en ethisch te handelen, zich te houden aan de familiewaarden, het vertrouwen te krijgen binnen en buiten het bedrijf en de reputatie van het bedrijf te beschermen en versterken.

Familiewaarden sijpelen bovendien vaak door naar de bedrijfswaarden en de opvolger moet die waarden kennen en ernaar handelen. Dat draagt bij tot het behoud van de familiecultuur. Het helpt bovendien in de continuïteit van het familiebedrijf wanneer de opvolger de normen en waarden en de juiste bedrijfsethiek kan doorgeven aan de volgende generaties.

De opvolger moet betrouwbaar zijn en zo gezien worden. Hij moet verantwoordelijk zijn en verantwoordelijkheid nemen. Hij houdt bovendien in zijn handelen steeds het belang van de bedrijfsfamilie voor ogen en maakt de eigen behoeften ondergeschikt aan de doelstellingen van de bedrijfsfamilie.

1.5 Stielkennis en zakelijk inzicht

Een goed begrip van de bedrijfsvoering en de marktomstandigheden is essentieel. De opvolger moet het bedrijf door en door kennen: producten, klanten, technologie, concurrenten, stakeholders en de bedrijfscontext.

Verder moet de opvolger ook algemene managementvaardigheden ontwikkelen, zoals boekhoudkundige en financiële aspecten, marketing, human resources, IT en cybersecurity. Door de financiële aspecten van het bedrijf te begrijpen, kan hij immers de juiste analyses maken om strategische beslissingen te nemen en zakelijke kansen en risico's te evalueren. Zoals eerder vermeld, zijn dat vaardigheden die de opvolger vanaf een leeftijd van gemiddeld 20 jaar kan ontwikkelen, veelal door gerichte opleidingen.

Tot slot is er in een bedrijf ook veel impliciete kennis aanwezig. Het is vaak die persoons- of organisatiegebonden kennis waarvan de bedrijfsleider zich niet bewust is en die niet verankerd is in processen, documenten of procedures. Bedrijfsleiders benoemen het vaak als de 'intuïtie' waarmee ze aan bedrijfsvoering doen. Met de overdracht van die kennis kunnen familiebedrijven een competitief voordeel hebben tegenover de andere bedrijven: enerzijds vanwege de band tussen overlater en opvolger en anderzijds omdat die kennis al jaren voor de overdracht thuis kan worden overgedragen. Wanneer er thuis wél over het familiebedrijf gesproken wordt, pikken de kinderen al dan niet bewust informatie op over het bedrijf, de medewerkers en de (lokale) omgeving. Hetzelfde geldt wanneer zij regelmatig op het bedrijf aanwezig zijn als kind of vakantiewerker.

**FAMILIEBEDRIJVEN KUNNEN ECHTER
EEN ENORM GROTE VOORSPRONG
NEMEN BIJ HET ONTWIKKELEN VAN
HUN TOEKOMSTIGE LEIDERS.**

1.6 Leiderschap

Het is duidelijk dat leiderschap van belang is in de bedrijfsfamilie en bij de bedrijfsleider. Dat is niet anders dan in eender welke andere onderneming. In de queeste naar dé allesomvattende leiderschapstijl zijn al talloze boeken geschreven of modellen ontwikkeld. Ondanks alle inspanningen blijft een sluitend antwoord uit. Ook voor familiebedrijven is er geen passe-partout. Er zijn dan ook geen twee dezelfde bedrijven, geen twee dezelfde families, noch twee dezelfde individuen. Wat maakt dat dezelfde leider in het ene bedrijf of team wel succesvol is en niet in het andere? Leiderschapsvereisten veranderen ook in een ongekend tempo. Daarbij komt dat de leider van het familiebedrijf niet noodzakelijk de leider van de familie is en omgekeerd.

Niettemin zijn er enkele leiderschapscapaciteiten die mede het succes of het potentieel van de leider bepalen. Effectief luisteren, nieuwsgierig en empathisch zijn, beslissingen kunnen nemen, mogelijke conflicten detecteren en managen, betrokkenheid creëren, de verschillende subsystemen managen, het vermogen om zich aan te passen en een flinke dosis emotionele intelligentie zijn daar enkele voorbeelden van.

Wat tot slot zeker van belang is voor leiderschap in de context van de bedrijfsfamilie, is authenticiteit. Authenticiteit in de afstemming met de familiewaarden en eigen waarden en het getoonde gedrag. Daar zit zeker ook een boodschap in voor zowel de opvolger als de overlater. Het is immers van belang dat de overlater voldoende ruimte geeft aan de *next-gen* om een eigen leiderschapsstijl te ontwikkelen die aansluit bij zijn persoon en zijn context. Omgekeerd moet de opvolger op zijn beurt niet blindelings de heersende leiderschapsstijl overnemen van de overlater.

1.7 Ondernemen

De opvolger beschikt over ondernemingszin. Het spreekt voor zich dat de *next-gen* bedrijfsleider een businessplan kan schrijven, financiën beheert en een netwerk creëert. Hij heeft lef en neemt beslissingen, is bereid om risico's aan te gaan, herkent opportuniteiten en weet die te verzilveren. Hij kan omgaan met falen, is veerkrachtig en staat borg voor resultaten. Ondernemen vraagt bovendien heel wat passie en drive.

Uit een praktijkvoorbeeld blijkt het belang van deze kwaliteit in de opvolging. De leider van een familiebedrijf dat klaar was om het overdrachtsproces te starten, ging ervan uit dat zijn eerstgeboren zoon de ideale opvolger was. Na de eerste *intake* bleek al gauw dat, hoewel de zoon over veel competenties beschikte en goed scoorde op strategisch inzicht, hij niet het potentieel bezat op het vlak van ondernemen. Hij gaf zelf aan over onvoldoende veerkracht te beschikken om met de druk van financiële tegenslagen of met het nemen van risico's om te kunnen en daarvoor de verantwoordelijkheid te nemen ten aanzien van de familie en de interne medewerkers.

1.8 Voortdurende zelfontwikkeling

Om een goede bedrijfsleider te zijn en voldoende snel te kunnen ontwikkelen in de nieuwe rol, is het essentieel dat de opvolger voortdurend aan zelfontwikkeling doet. Onderzoek heeft uitgewezen dat mensen die geloven in hun eigen ontwikkelbaarheid beter (blijven) presteren.

Leiders met een dergelijke groei mindset geloven dat zij hun vaardigheden en capaciteiten continu kunnen ontwikkelen. Ze zijn bereid om te leren, te experimenteren en nieuwe uitdagingen aan te gaan. Een groei mindset helpt bedrijfsleiders ook om beter met tegenslagen om te gaan. Hun

veerkracht stelt hen in staat om sneller te herstellen van moeilijke situaties en zichzelf, de familie en medewerkers gemotiveerd te houden, zelfs in tijden van tegenspoed. Tot slot zullen ze sneller verandering omarmen en zich aanpassen aan nieuwe trends en technologieën, waardoor ze innovatie bevorderen. Het stelt het familiebedrijf zo beter in staat om competitief te blijven in een dynamische markt.