

# De lach en de traan van het familiebedrijf

**Bij overdrachtsprocessen is weinig aandacht voor de emotionele aspecten van de overdracht. De focus, ook van adviseurs, is vaak eenzijdig gericht op de ‘harde’ kant. Maar het is ook belangrijk de familie-relatie goed te houden. Daar heeft iedereen baat bij volgens Dorine Huijbregts MBA en drs. Niels Govers.**

Een emotie wordt vaak omschreven als een innerlijke beleving of gevoel van bijvoorbeeld vreugde, angst, boosheid, verdriet dat door een bepaalde situatie wordt opgeroepen of spontaan kan optreden. Emoties worden in de praktijk vaak als belangrijk obstakel gezien voor een succesvolle bedrijfsoverdracht. Binnen families zijn emoties sowieso vaak al bepalend voor de onderlinge relaties, laat staan voor een zo wezenlijk item als overdracht van een familiebedrijf.

Het zijn niet alleen familiebedrijven die te maken hebben met emoties rondom bedrijfsvoering. Elk bedrijf waar mensen werken heeft te maken met emoties. Het verschil is echter dat bij een ‘gewoon’ bedrijf de werknemers geen onderlinge familiebanden hebben. Bij een familiebedrijf zijn de familieleden met elkaar verbonden door diepe emotionele banden.

Familierelaties kunnen onder druk komen te staan op het moment dat je niet alleen familie, maar ook collega-werknemers bent. En daarmee kunnen familiebanden gecompliceerd zijn. De emotionele band tussen fami-

---

Dorine Huijbregts is opvolgingscoach en trainer. Niels Govers is partner Family Business bij PwC.

lieleden en de combinatie van individuele en zakelijke belangen kunnen op gespannen voet met elkaar komen te staan. In het driecirkelmodel hebben we drie cirkels, familie, bedrijf en eigendom. Emoties zie je op alle snijvlakken, maar ook zeker binnen de drie individuele cirkels. Hierna gaan we per cirkel in op de relatie met de emotie.

## **Eigendom en emoties (cirkel 1)**

Volgens Flören en Jansen (2006) is het eigendom van een familiebedrijf op te splitsen in twee onderdelen: het formeel eigendom en het psychologisch eigendom. Het formeel eigendom bestaat uit het economisch eigendom, ofwel de waarde van het bedrijf, en het juridisch – het officiële bewijs van – eigendom. Het psychologisch eigendom betreft de emotionele binding die de overdragende dga heeft met zijn bedrijf, ook na overdracht aan een nieuwe generatie. De overdrager zal het bedrijf vaak blijven zien als zijn bedrijf, ook nadat hij de eigendom van de aandelen heeft overgedragen aan de volgende generatie. Hij ontleent als het ware een gedeelte van zijn identiteit aan het familiebedrijf.

Ook spelen emoties een rol als het gaat over de wijze van aansturing van het bedrijf. Beide generaties ervaren nogal eens irritaties of teleurstelling. Als de vorige generatie moeite heeft met ‘loslaten’ en zich met teveel zaken blijft bemoeien. Of zich kritisch uitsprekt over de wijze van aansturing van de nieuwe generatie. Hier spelen nogal eens generatieverschillen. De vorige generatie had vaak een dominante en paternalistische

---

stijl van leidinggeven, wat ook paste in dat tijdsbeeld. De nieuwe generatie is meer democratisch ingesteld, gaat uit van vertrouwen en geeft meer vrijheid en zelfsturing aan medewerkers.

### **Bedrijf en emotie (cirkel 2)**

Bij een bedrijfsoverdracht naar een volgende generatie is er sprake van een wisseling van de wacht, de familiale troonopvolging. We krijgen dan te maken met een ‘overdrager’ en een ‘voortzetter’. Beiden hebben recht op hun eigen emoties binnen dit proces. In dit kader gaan we in op de relatie met de eigendom van de aandelen, waaraan zowel juridische als emotionele aspecten zitten.

#### **Emoties overdrager**

Emoties die bij de overdrager een rol kunnen spelen ten tijde van een bedrijfsoverdracht zijn bijvoorbeeld: ‘het van somebody, naar nobody’-syndroom. Een veelvoorkomend fenomeen, waarbij de overdrager zich altijd een hele pief heeft kunnen en mogen voelen, maar in zijn of haar rol als overdrager een andere rol krijgt en anders wordt benaderd door de omgeving. Van somebody naar nobody.

Een ander fenomeen is het welbekende ‘zwarte gat’. Hoe gaat de overdrager zijn of haar tijd invullen? Blijft dat betrokkenheid bij de onderneming of wordt dit ingevuld door altijd lang gekoesterde privé-activiteiten?

Maar ook het loslaten van ‘de touwtjes’. Het feit dat er na de overdracht beslissingen worden genomen door anderen is moeilijk. Vaak probeert de overdrager dit te voorkomen door de aandelen van de opvolgers te certificeren en zichzelf in het Stichting Administratie Kantoor te plaatsen. Hij heeft tenslotte geen eigendom van de aandelen meer, maar hoopt op deze wijze wel de juridische stemrechten nog te kunnen aanhouden.

Praktijkadvies hierbij is: zorg dat de volgende generatie betrokken is bij het familiebedrijf. Bijvoorbeeld door de volgende generatie in het bestuur van de Stichting Administratie Kantoor op te nemen, waardoor je meer draagvlak krijgt binnen de familie.

### **Familie en emotie (cirkel 3)**

De emotionele binding is met name groot bij de grondleggers van het familiebedrijf en de tweede generatie. Naarmate een bedrijf ouder wordt, en meerdere generaties voorbij heeft zien komen, neemt de emotionele binding af. Omdat men ook familie is en hierdoor de gevolgen van een mogelijk conflict groot, is de neiging echter groter om emoties en gevoelens, verwachtingen en behoeften over en weer niet uit te spreken. Terwijl dit juist in een ingrijpend proces als overdracht van wezenlijk belang is.

Daarnaast hebben de mannelijke betrokkenen in de familie vaak minder oog voor gevoelens, en ervaart men deze ook als lastig. Terwijl zij zeker wel gevoelens hebben en zich er nogal eens door laten leiden. Vaak zie je dat de vrouwen in de familie hier meer oog voor hebben. Zij nemen nogal eens het initiatief om onafhankelijke hulp te vragen op dit vlak. Zij lopen het risico ‘er tussen te komen’ en hierdoor zelf ook emotioneel in de knel te raken.

Praktijkadvies is hierbij: zorg dat je met elkaar echt communiceert in plaats van dat je alleen met elkaar praat. Plan bijvoorbeeld familievergaderingen en zorg voor schriftelijke verslaglegging hiervan.

### **Conclusie**

Bij overdrachtsprocessen is van oudsher weinig tot geen aandacht voor de emotionele aspecten van de overdracht. De focus, ook van adviseurs, is vaak eenzijdig gericht op de ‘harde’ kant. De fiscale aspecten, de financiering en eventuele juridische aspecten. De menselijke en emotionele dynamiek van dit proces heeft meer professionele en onafhankelijke aandacht nodig. Hierin liggen de hoofdoorzaken van het falen van bedrijfsoverdrachten want meer dan 70% faalt.

De focus moet meer liggen op een succesvolle overdracht naar de nieuwe generatie. En let er hierbij op dat de familierelaties goed blijven. Het is belangrijk om extreme boosheid, teleurstelling en verdriet te voorkomen en daarnaast de continuïteit te bewaken. Dit is uiteindelijk in ieders belang.