



**PROMISSIE ZIET OVERDACHT (FAMILIE)BEDRIJVEN BREDER
INCLUSIEF
LEER-WERKTRAJECT**

Verschillende artikelen in dit magazine hebben aangetoond dat intensieve, professionele begeleiding essentieel is voor het welslagen van een bedrijfsoverdracht. ProMissie benadert dat vanuit een heel breed perspectief, speciaal bij familiebedrijven, waar het emotionele aspect en persoonlijke belangen een rol spelen. Het ontwikkelde een uniek leer-werktraject voor de opvolgers, maar ook voor de ondernemers zelf.

TEKST & FOTOGRAFIE: AART VAN DER HAAGEN

Robert de Vries is een bekende naam in de wereld van bedrijfsoverdrachten.

'WAT MIJ ZO AANSPREEKT AAN DEZE ORGANISATIE, IS IN DE EERSTE PLAATS DE AANDACHT VOOR DE MENS ACHTER DE ONDERNEMER, DE DRIJVENDE KRACHT ACHTER DE RESULTATEN'

In de persoon van Robert de Vries komen we een bekende naam tegen op het gebied van bedrijfsoverdracht. Tot voor kort begeleidde hij zulke trajecten onder de vlag van Diligence, maar recentelijk heeft hij zich aangesloten bij ProMissie, een landelijk netwerk van specialisten op dit gebied. "Wat mij zo aanspreekt aan deze organisatie, is in de eerste plaats de aandacht voor de mens achter de ondernemer, de drijvende kracht achter de resultaten. Daarnaast onderscheidt ProMissie zich door de wijze waarop zij gelooft in duurzame relaties. Dat klinkt misschien als een uitgekauwde term, maar in de praktijk zie je vaak dat de begeleiding na de overdracht ophoudt. Wij zeggen juist: 'Laten we mede verantwoordelijkheid nemen voor het realiseren van de successen daarna.' Dat betekent een langdurige relatie aangaan met de nieuwe ondernemer en als adviseur bij de voortgang betrokken blijven, in de zin van coaching, klankborden en verbetermodellen implementeren."

VERSCHEIDENHEID AAN EXPERTISES

Volgens De Vries beschikt ProMissie als georganiseerd netwerk over een grote verscheidenheid aan expertises. "We hebben ondernemersadviseurs, bedrijfsovername-, waarderings- en loopbaanspecialisten, experts in veranderingstrajecten - dus een nieuwe koers inzetten, ingebakken structuren losweken - en contextueel adviseurs, die familierelaties in kaart brengen en problemen daarbinnen helpen oplossen. Ze treden ook wel als mediators op. Elk van die collega's kunnen wij inschakelen wanneer nodig. Uiteraard blijft ieder van ons de vaste begeleider en vertrouwenspersoon van zijn eigen klanten, met per onderneming specifieke kennis van alle ins en outs. Overigens ligt mijn eigen werkgebied in een straal van pakweg vijftig, zestig kilometer rondom Veenendaal. ProMissie richt zich op bedrijfsoverdracht in de breedste zin des woords, dat wil zeggen begeleiding van het opvolgingstraject - daarover dadelijk meer - en het aan- en verkoopproces, waardebeoordeling door één van de gecertificeerde

registervaluators, advisering en coaching. Dat laatste kan de bedrijfsstrategie betreffen, maar bijvoorbeeld ook het opstellen van een aandeelhoudersovereenkomst, het maken van een risicoscan cq een SWOT-analyse, klankborden en ervoor zorgen dat de ondernemer zijn doelstellingen bereikt."

FAMILIESTATUUT, FAMILIEBERAAD

"Laten we ons even concentreren op het familiebedrijf," stelt De Vries voor. "Dat draagt specifieke kenmerken, waarbij opvolgingstrajecten een grote impact kunnen hebben op de familie en haar relaties, maar ook op de werknemers. De nieuwe generatie kent wellicht een andere leiderschapsstijl dan de huidige en vindt mogelijk dat de organisatie moet worden geprofessionaliseerd. Een veelgehoord adagium is dat de eerste generatie het familiebedrijf start, de tweede het opbouwt en de derde het ten gronde richt. Wat ProMissie betreft bestaat het proces rondom de opvolging uit een leer-werktraject voor zowel de bestaande ondernemer als de generatie die in zijn voetsporen treedt, uit een goede waardering door een register valuator en uit het inrichten van een gedegen besturingsmodel. Daarin weeg je alle familiebelangen mee en je zorgt ervoor dat het gedachtegoed geborgd blijft, bijvoorbeeld door een raad van advies of een raad van commissarissen aan te stellen. Die eerste kent een iets vrijblijvender status, de laatste geeft echt bindende adviezen. Sta bovendien stil bij het belang van een familiestatuuut, waarin je de missie, de visie en de kernwaarden vastlegt. Houd één tot twee keer per jaar familieberaad over het bedrijf in algemene zin, waarbij je elkaar informeert, de ontwikkelingen cq de voortgang bespreekt en samen de spelregels, ieders rol en verantwoordelijkheid bepaalt. Dit alles om het familiekapitaal te waarborgen. Het gaat veel dieper dan het statuut in elkaar zit. Hier spelen ook emotionele aspecten, tot en met conflicthantering."

VRAGEN, OPDRACHTEN

Als ondernemer maak je een bedrijfs-overdracht in de familie meestal maar één keer in je leven mee, dus op ervaring kun je niet terugvallen. Die gedachte zette ProMissie aan tot het ontwikkelen van een leer-werktraject, dat tien avondsessies van twee uur bevat, klassikaal in groepen van tien tot twintig personen. "Allemaal mensen die in dezelfde situatie zitten, op dezelfde soort problematiek stuiten en dus al gauw

ervaringen zullen delen," geeft De Vries aan. "Met z'n tweeën voer je opdrachten uit en elke ondernemer moet eens in de drie lessen terugkoppeling geven over wat hij precies gedaan heeft en hoe, waarna hij van de anderen waardevolle en opbouwende feedback ontvangt. In het leer-werktraject draait het om vragen als 'hoe draag ik mijn zaak over en hoe bereid ik dat voor?', 'hoe beoordeel ik of mijn kind geschikt is om mijn positie over te nemen en welke druk leg ik daarbij neer?', 'hoe ziet de transactiestructuur eruit?', 'welke rol wil ik straks eventueel zelf nog vervullen?', 'hoe vrij laat ik mijn opvolger in het bepalen van het beleid?', 'hoe voorkom ik dat ik in een zwart gat val?' en 'wat vindt mijn partner ervan?' Een interessante nieuwe module betreft de plek die moeder binnen het familiebedrijf invult, ook als zij er niet in meewerkt. Thuis is zij soms wel moeder en vader tegelijk, vormt de verbindende factor tussen de gezinsleden en zal ernaar streven zowel de zakelijke als persoonlijke belangen te waarborgen."

ONTDEKKINGSREIS

Volgens een vergelijkbare opzet, aangevuld met individuele gesprekken richtte ProMissie een leer-werktraject in voor de opvolgende generatie. "Daar dienen zich vragen aan als 'wat houdt een familiebedrijf in en wat maakt het anders dan andere ondernemingen?', 'wat betekent ondernemen en welke verantwoordelijkheden brengt het met zich mee?', 'wat komt bij de overdracht kijken in menselijke, zakelijke en juridische zin?', 'hoe stel je een businessplan op?', 'hoe waardeer je de historie in relatie tot de toekomst?', 'hoe blijf je in control en regel je alle geldzaken?', 'wat houdt goed besturen in?' en 'wie ben je, waar sta je, zowel binnen als buiten het bedrijf?' Het leer-werktraject vormt een interessante, waardevolle ontdekkingsreis langs je talenten en je aandachtspunten, die je in je verdere leven zowel op zakelijk als persoonlijk vlak verder zal helpen. Juist die combinatie keert steeds terug binnen de wijze waarop ProMissie zowel bedrijfsoverdracht als het ondernemen in de jaren daarna begeleidt. Het voelt voor mij goed dat ik me daarbij als adviseur mag aansluiten."

www.promissie.nl