

 **vkwilmburg**  
FAMILIEBEDRIJVEN

# FAMILIELAAN16

DOSSIER **EXPERTISECENTRUM FAMILIEBEDRIJVEN**

JAARGANG 1, N° 1  
JAARLIJKS, IN DECEMBER BIJ KUNSTLAAN 16 - 2017



**PROF. DR. ALAIN LAURENT VERBEKE**

AUTORITEIT OP VLAAK VAN 'FAMILY DYNAMICS'

**VERSTERKT  
ONDERNEMEN.**



**Professor Dr. Alain Laurent Verbeke: “Om te groeien moeten familiebedrijven de moed hebben om niet alleen de onderneming maar ook de familie te professionaliseren.”**

# VAN FAMILIE- ONDERNEMING NAAR ONDERNEMENDE FAMILIE

De toekomst van de onderneming veiligstellen, staat bovenaan de agenda van familiale ondernemers. In de praktijk blijkt dat veel bedrijfsleiders hierbij de familiale dynamiek buiten beschouwing laten. Nochtans is een strategische visie voor de familie ontwikkelen, even belangrijk als een strategische visie voor het bedrijf, stelt prof. dr. Alain Laurent Verbeke.

Eerst naar de kern van de zaak: wat is een familiebedrijf? Prof. dr. Verbeke: “Er bestaan diverse definities. Elke omschrijving, of ze nu vertrekt van eigenaarschap, bedrijfsomvang, aantal werknemers of aandelenbezit, doet volgens mij onrecht aan de realiteit van het familiebedrijf. Want familiebedrijven verschillen sterk van elkaar, zowel op vlak van financieel als emotioneel kapitaal. Bovendien dekt het begrip familie, zeker over culturen heen, vele ladingen. De hedendaagse realiteit van nieuw samengestelde gezinnen levert een bijkomende complexiteit, want er is een onderscheid tussen de ‘juridische familie’ - wie is familie van wie? - en de ‘psychologische familie’ - wie voelt zich familie van wie?. Vanuit de praktijk bekeken, is een familiebedrijf elk bedrijf dat beïnvloed wordt door een familie of familiale relatie. De dynamiek van de familie en de dynamiek van het bedrijf zijn twee evenwaardige ‘systemen’, ze beïnvloeden elkaar continu. Staat de familiale harmonie onder druk, dan ondermijnt dit de goede werking van de onderneming.”

“KWARTAAL-  
CIJFERS  
OP HET  
FAMILIEFEEST.”

Familiebedrijven zetten een langetermijnvisie voorop, maar overleven vaak de derde generatie niet. Wat leert onderzoek hierover?

“Slechts 1 op de 10 familiebedrijven overleeft de derde generatie. Uit onderzoek weten we dat het falen van familiebedrijven in de eerste plaats te wijten is aan gebrek aan communicatie, leiderschap en vertrouwen, en in mindere mate aan juridisch-fiscale ondersteuning.

Wil een familie het bedrijf in handen houden, dan kan ze dus niet anders dan oog hebben voor de family dynamics. In de opvolgingskwestie focussen familiale bedrijfsleiders zich vaak enkel op de vraag: ‘wie van mijn kinderen wordt CEO?’, terwijl de centrale vraag moet zijn: ‘hoe kunnen we als familie blijven ondernemen?’. De oplossing: je kinderen opvoeden en opleiden tot duurzame aandeelhouders.

Dit betekent dat ze zich bevoorrecht voelen en van daaruit engagement opnemen. Opvolging is dus een gedeelde verantwoordelijkheid, een groei-proces langs beide kanten. Van daaruit kunnen dan gefundeerde beslissingen genomen worden rond wie welke functie opneemt. De steeds veranderende omstandigheden in de business, de economie, de technologie en de samenleving maken trouwens dat elke generatie zichzelf moet heruitvinden als stichter.”



Een boeiend gesprek tussen prof. dr. Alain Laurent Verbeke, autoriteit op vlak van family dynamics, en Koen Hendrix

### Zijn rolconflicten in een familiebedrijf te vermijden? En hoe gaan de familieleden daar best mee om?

“Het enige wat je kan doen om rolconflicten tegen te gaan, is de zaken benoemen en erover in dialoog gaan. Communicatie en transparantie zijn ook de sleutelwoorden in elke family dynamics-aanpak. Een familie kan zich hierin laten begeleiden om die dialoog op een onderbouwde manier aan te pakken. Om standpunten en toekomstverwachtingen te verhelderen en samen te brengen in een collectief gesprek. Na een Familie Scan maken we meestal een Familie Plan, vaak wordt een overlegplatform geïnstalleerd waarbij de familie een aantal keer per jaar samenkomt om belangrijke thema's te bespreken. Hieruit kan dan een familiecharter volgen, met daarin waarden en doelen op korte en lange termijn, rond investeringen, de tewerkstelling van familieleden in het bedrijf, enz. Een stevig engagement, dit traject, maar wel een solide basis om de bedrijfscontinuïteit en familieharmonie te verzekeren.”

### Waarom blijft een familiecharter soms steken in goede bedoelingen?

“Een familiecharter wordt nog te vaak beschouwd als een vodge papier. Een adviseur komt langs, overhandigt een document met 50 waarden en de familie mag de voor haar vijf belangrijkste kiezen. Die worden dan in een charter gegoten, en klaar is kees. Dat charter ligt al gauw stof te vergaren, en is helaas een mooi voorbeeld van hoe familieharmonie nog al te vaak op een statische manier wordt benaderd. Een familie is per definitie dynamisch, en dus dient de ondersteuning dat ook te zijn. Wie een familiecharter maakt zonder een familiegroeiproces waarin men toewerkt naar gedeelde waarden, doelen en visie, is eigenlijk slechter af dan wie geen charter heeft. Want dan leeft iedereen in de illusie dat alles geregeld is, terwijl de echte problemen niet worden aangepakt. Niet ingeloste verwachtingen leiden tot nog meer frustratie en zo creëer je een negatieve dynamiek.”



# “STAAT DE FAMILIALE HARMONIE ONDER DRUK, DAN ONDERMIJNT DIT DE GOEDE WERKING VAN HET BEDRIJF.”

## Wat is de kern van een goed familiecharter?

“De reis is belangrijker dan de bestemming. Wie tot een effectief familiecharter wil komen, moet daar keihard aan werken. Het is een groeiproces, géén momentum. Je moet in gesprek gaan met elkaar, elkaar uitdagen, luidop dromen over de toekomst. Realistisch zijn over talent, glashelder zijn over verwachtingen en behoeften. Een familiecharter kan dan helpen om, na een gefaciliteerde dialoog, tot een nuttig document te komen. Een leidraad waaraan de familie haar handelen kan aftoetsen en dat telkens opnieuw wordt bovengehaald en eventueel aangepast om de koers bij te stellen.”

## Hoe belangrijk is een neutrale gespreks-partner bij het aanpakken van de family dynamics?

“Die is essentieel. Een externe begeleider kan de dialoog faciliteren door de familieleden te leren naar elkaar te luisteren en effectief te communiceren met empathie voor elkaars visie en perspectief. Ook kan een externe vertrouwenspersoon gemakkelijker gevoelige thema’s bespreekbaar maken. Familieleden identificeren zich meestal sterk met het familiebedrijf. Het is een onderdeel van wie ze zijn en waar ze voor staan. Al gauw komt dan de emotie

bovendrijven. Streven naar harmonie, minstens respect, binnen de familie moet plan A zijn als de ambitie is om als familie te blijven ondernemen. Dat kan in vele rollen, als aandeelhouder, bestuurder of in het management. Het kan een goede keuze zijn om het bedrijf te verkopen of het management over te laten aan een externe CEO.”

Familiodynamiek is complex en diep geworteld in intra- en intermenselijke gevoelens en identiteit. Daarmee kan je niet spelen. Tegelijk moeten families beseffen dat familieharmonie nooit een verworvenheid is maar een blijvend werk en groeiproces. Als ondernemersfamilie begin je dus best aan dat familiaal systeem te werken lang voor er van opvolging sprake is. Daar begin je best zo vroeg mogelijk mee.”

## Hoe overtuigen we de familiale ondernemer hiervan?

“Door te wijzen op het alternatief. Wat als er geen dialoog is? Dan ben je misschien over 10 jaar dood, hebben je kinderen ruzie over de erfenis, en dreigt het familiebedrijf ten onder te gaan. Family dynamics biedt de kans om te werken aan familieharmonie. En dat is toch de essentie van het leven, nietwaar?”

## PROF. DR. ALAIN LAURENT VERBEKE

- 30 jaar onderwijs en onderzoek aan de KU Leuven, gewoon hoogleraar familiaal vermogensrecht en onderhandelen/bemiddelen, faculteit rechten en psychologie
- sinds 11 jaar professor aan Harvard Law School
- senior partner bij Greenille by Laga MDP Deloitte Private
- begeleidt familiebedrijven op weg naar groei en harmonie, samen met een team van experts zoals Prof. Dr. Martin Euwema, Dr. Tijs Besieux, Dr. Katalien Bollen, audit partner Mario Dekeyser.