

Strategie en Advisering van het **Familiebedrijf**

Mr. Jurgen R. Geerlings

Studiekringbijeenkomst RB, mei 2017

Waar draait het om bij familiebedrijven ?

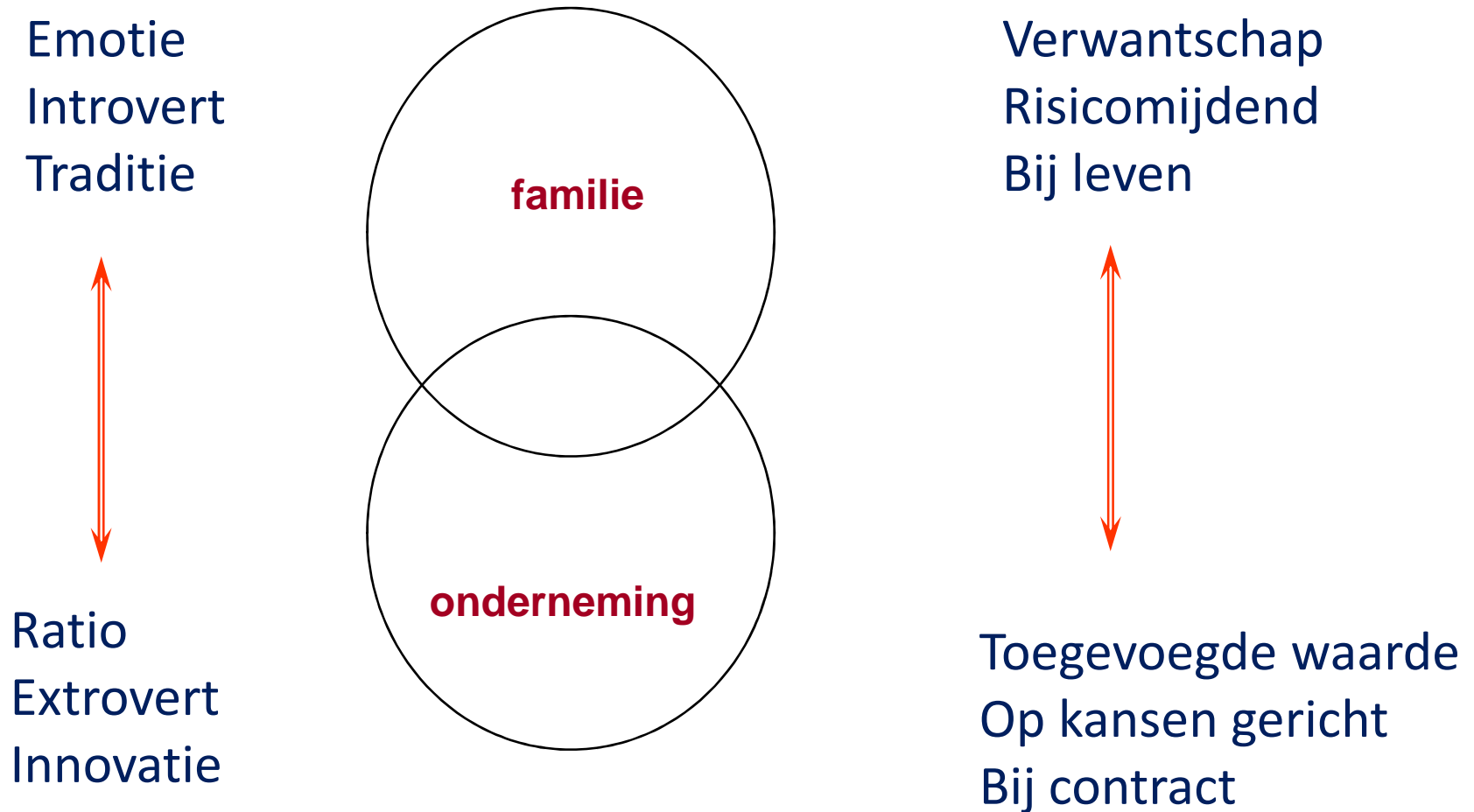
Waar draait het om bij familiebedrijven ?

Waar draait het om bij familiebedrijven ?

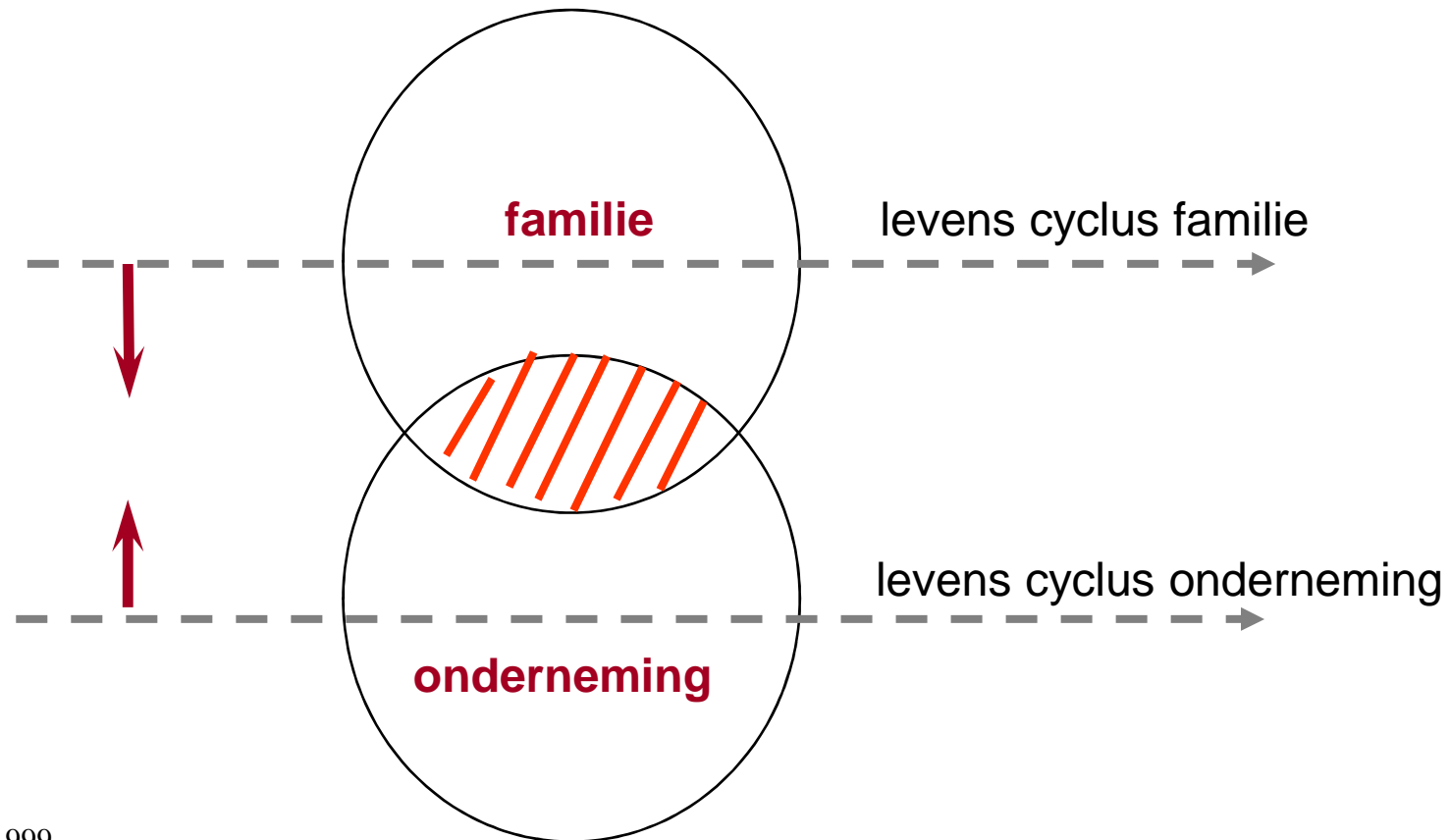
Waar draait het om bij familiebedrijven ?

Waar draait het om bij familiebedrijven ?

Systemverschillen als uitgangspunt voor het managen van de onderlinge afhankelijkheid en beïnvloeding



Synchronisatie levenscyclus familie en onderneming



Geerlings, 1999

Familiebedrijven:

Dilemma's of conflicten ?

*Veranderingsprocessen wakkeren het spanningsveld rondom
de **eigendom en zeggenschap** aan*

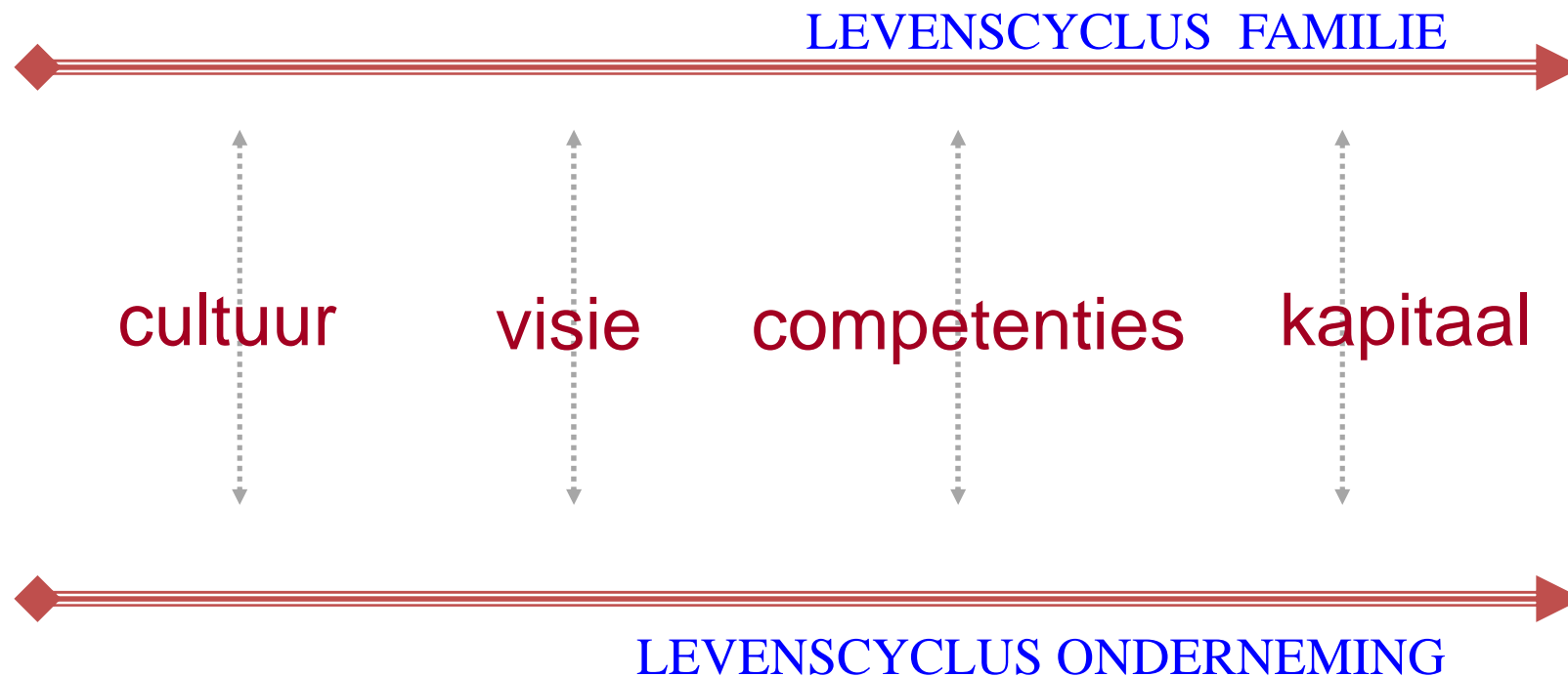
Familie

- Generatiewisseling
- Groeien of snoeien
- Splitsing eigendom / zeggenschap
- Herstructurering familievermogen
- Persoonlijke calamiteiten
- Individuele ambities / ondernemerschap

Bedrijf

- Investerings en desinvesteringen
- Aantrekken extern management
- Aantrekken extern kapitaal
- Bedrijfsopvolging en –verkoop
- Overnemen of samenwerken
- Omgevingsfactoren

Parallele Planning



Cultuur

- Balans werk en privé
- Eénhoofdig en meerhoofdig leiderschap
- Stijl van leiding geven
- Rol en positie niet werkzame familieleden

Visie

- In welke levensfase verkeert het bedrijf?
- Impact van de digitalisering
- Afweging korte en lange termijn beslissingen
- Duur van samenwerking tussen de overdragende en overnemende generatie

Kapitaal

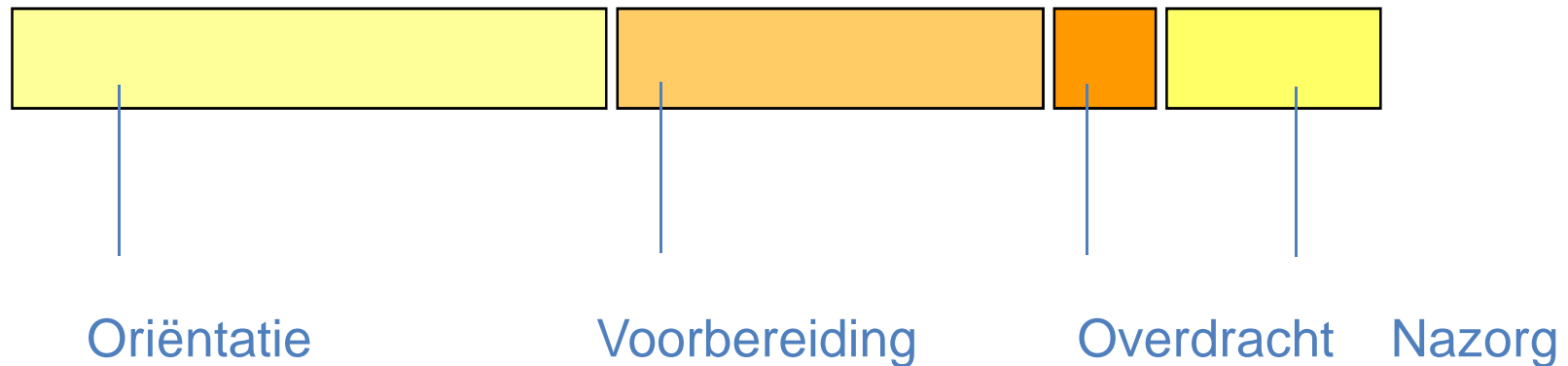
- Spanning financiële belangen zakelijk en privé
- Financiële planning versus estate planning
- Houding jegens externe kapitaalverschaffers
- Uitgangspunten voor financieel management

Competenties

- Management, bestuur en eigenaren
- Rol van de overdrager na overdracht
- Taakverdeling opvolgende generatie
- Samenwerken met externen

Het proces van bedrijfsopvolging

Estate planning als aanknopingspunt voor een planmatige benadering



- Positionering in de levenscyclus zakelijk en particulier
- Bewustwording en beheersing van emotionele aspecten

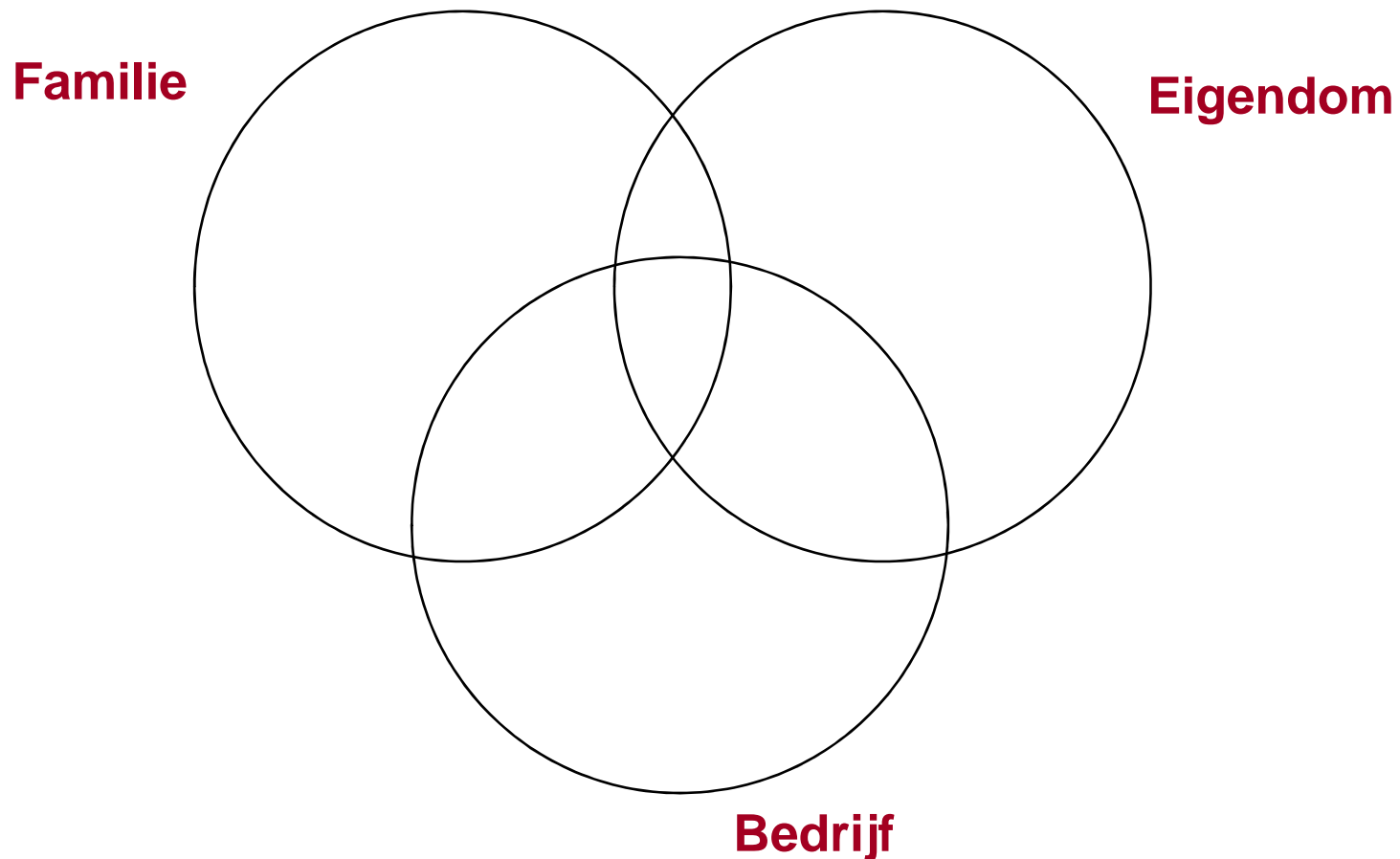
Hoe om te gaan met samenloop van overdracht en expansie ?

De planmatige benadering van het opvolgingsproces

- Oriëntatiefase
 - Keuze opvolgingsproces, noodopvolging
- Voorbereidingsfase
 - Planningen, waarde creatie, rolwisseling, organisatie ontwikkeling, herstructureringen
- Overdrachtsfase
 - Transactiestructuur, financiering, overdrachtsplan
- Nazorgfase
 - Bewaken en bijsturen van planningen

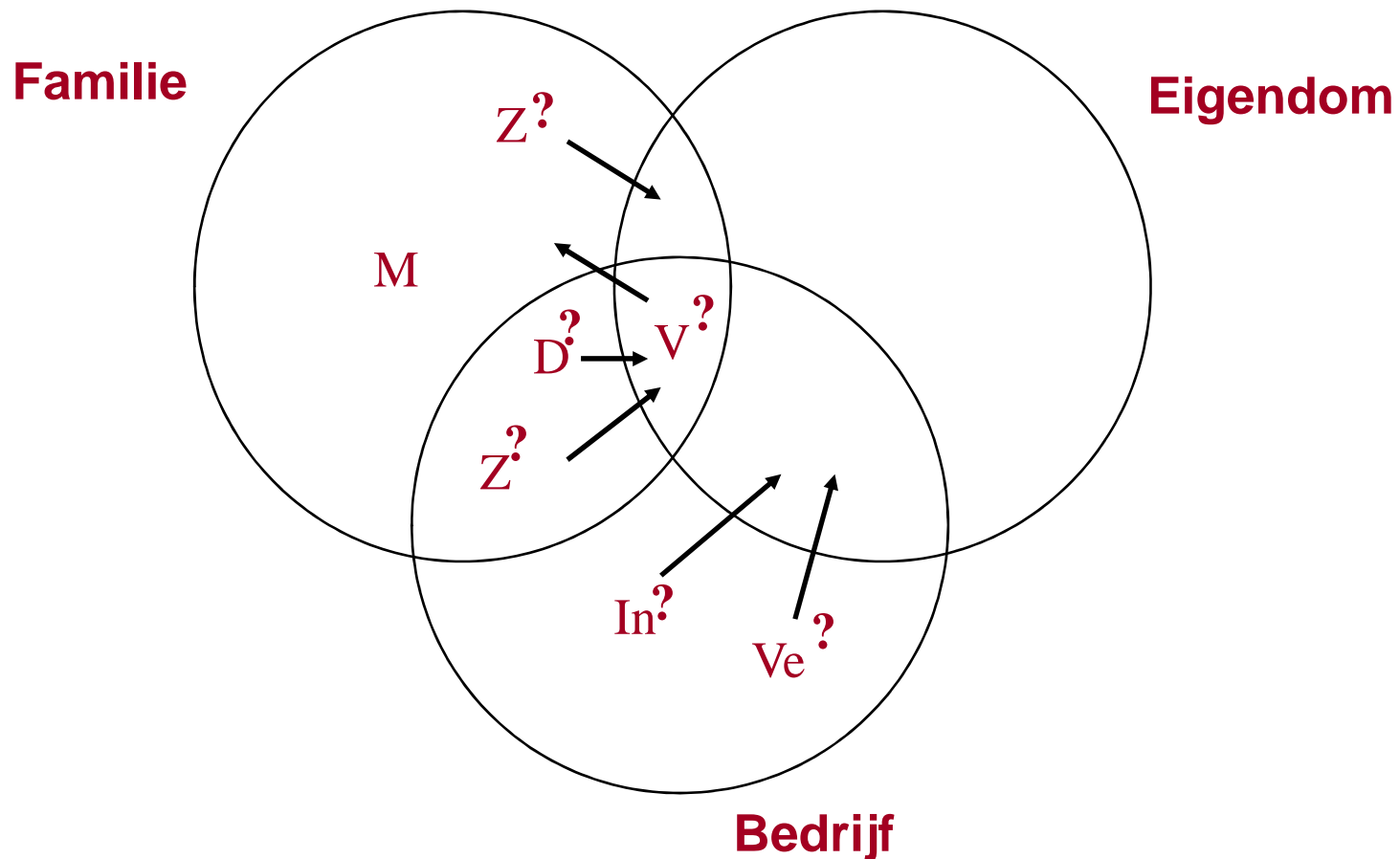
Van ondernemer naar familie onderneming

Welke dilemma's zien we op ons afkomen en hoe gaan we er mee om ?



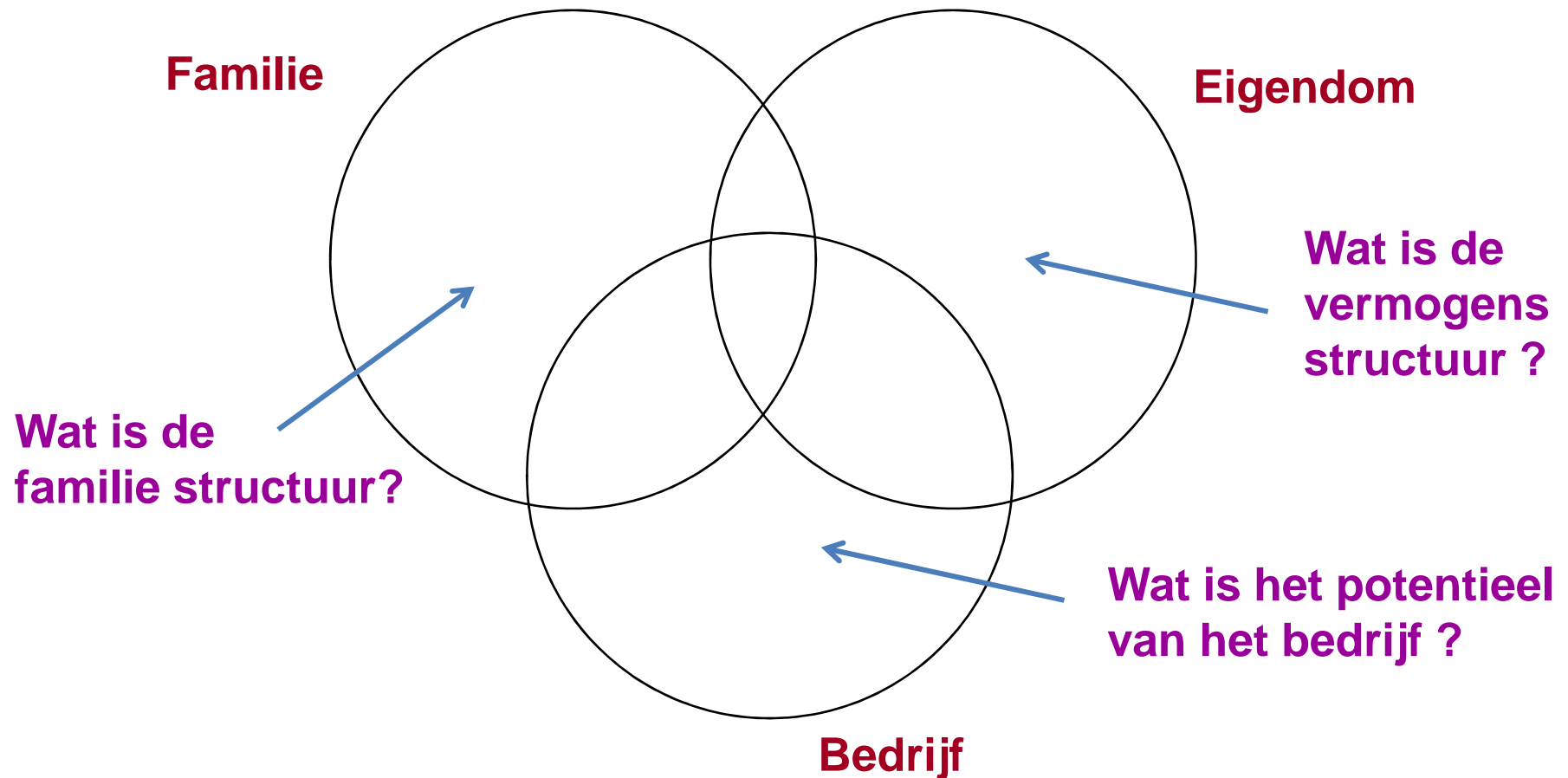
Ontwikkelingsmodel:

Van eerste naar tweede generatie ... of toch maar niet?

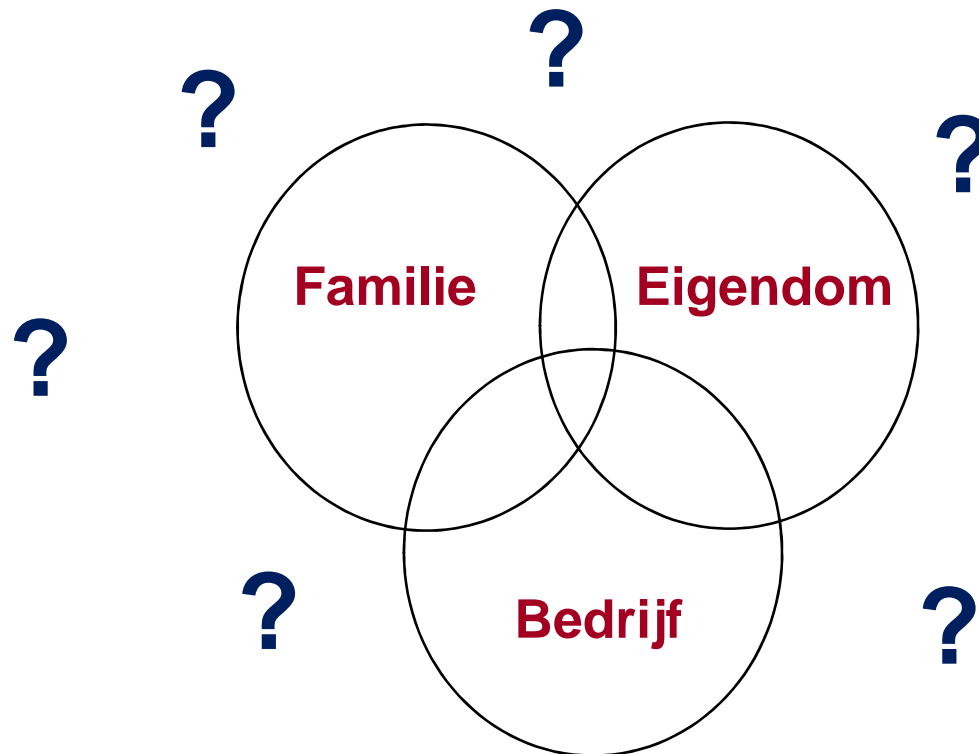


Van ondernemer naar familie onderneming

Wat moeten we als adviseur in kaart brengen?

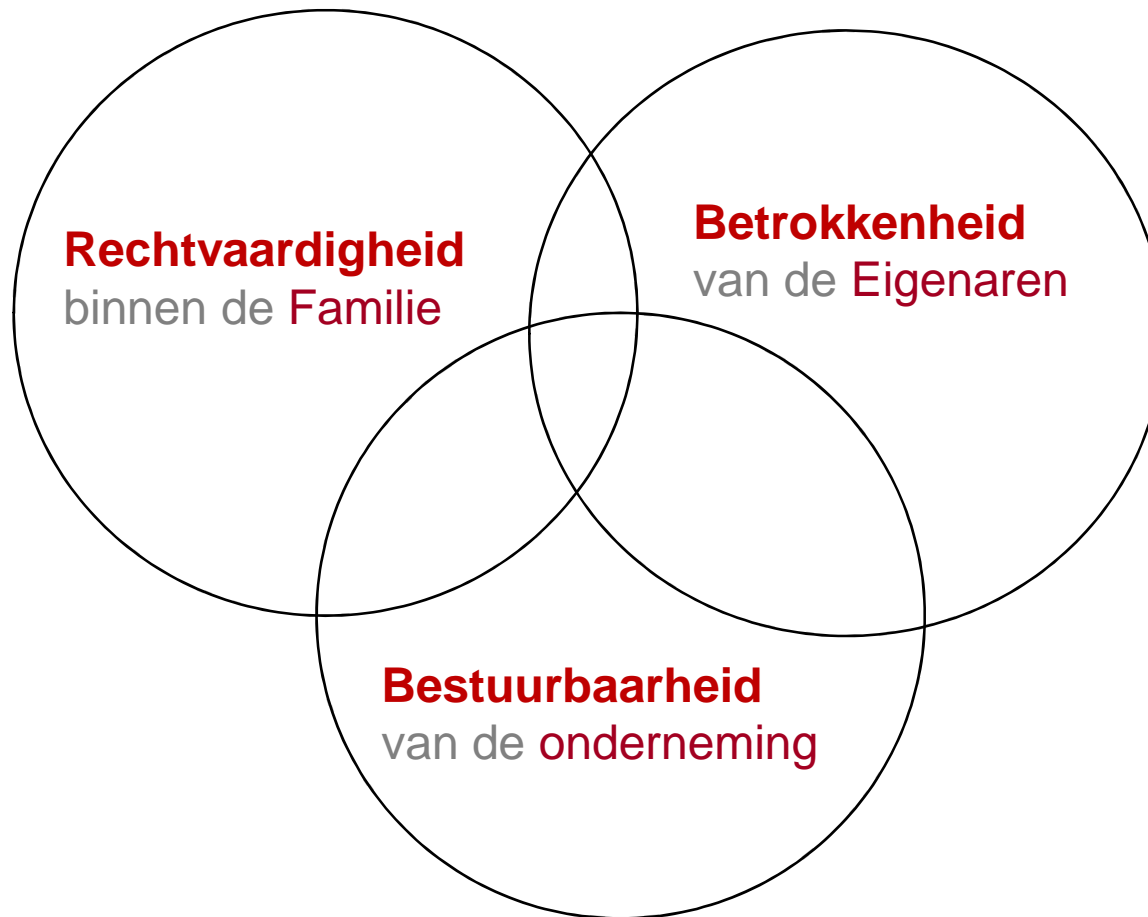


Dilemma's in het familiebedrijf

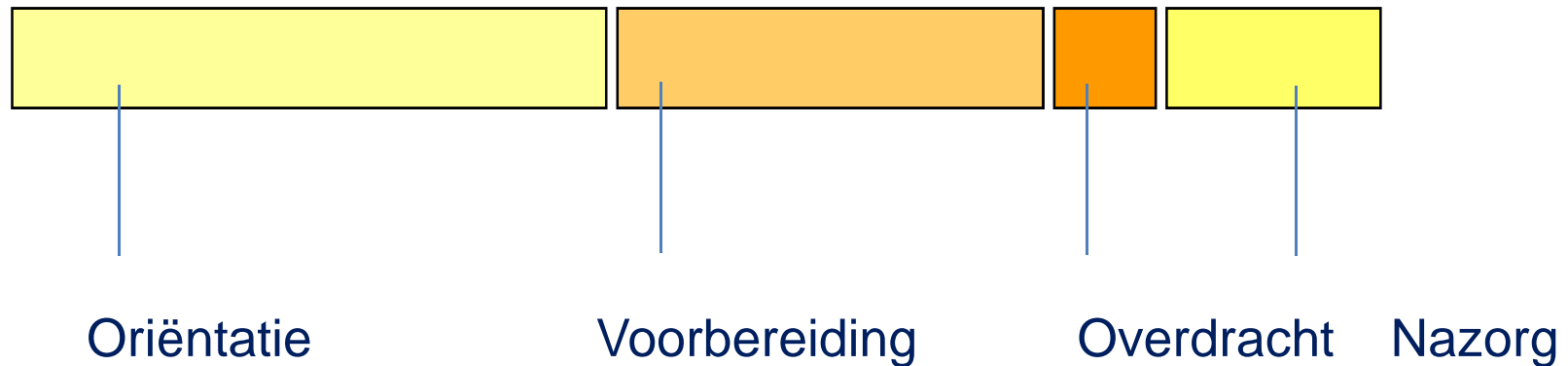


Basisprincipes voor eigendomsplanning

Harmoniseren van rollen en belangen



Het proces van bedrijfsopvolging



Bij verreweg de meeste bedrijfsopvolgingen ontbreekt een opvolgingsplan en een familiestatuu

Hoe gaat de familie voorsorteren op de rolwisselingen van alle betrokken familieleden en haar samenwerking organiseren vanuit de verschillende posities?

Hoe draag je als regisseur bij aan een
planmatig verloop van het opvolgingsproces ?

De adviseur in de rol van regisseur

Paradigma shift van inhoud naar proces

Vertrouwd raken met principes van **proces advisering**

Vertrouwd raken met principes van de systeemleer

De 'Trusted Advisor'

'Giving advice is an art, not a science'

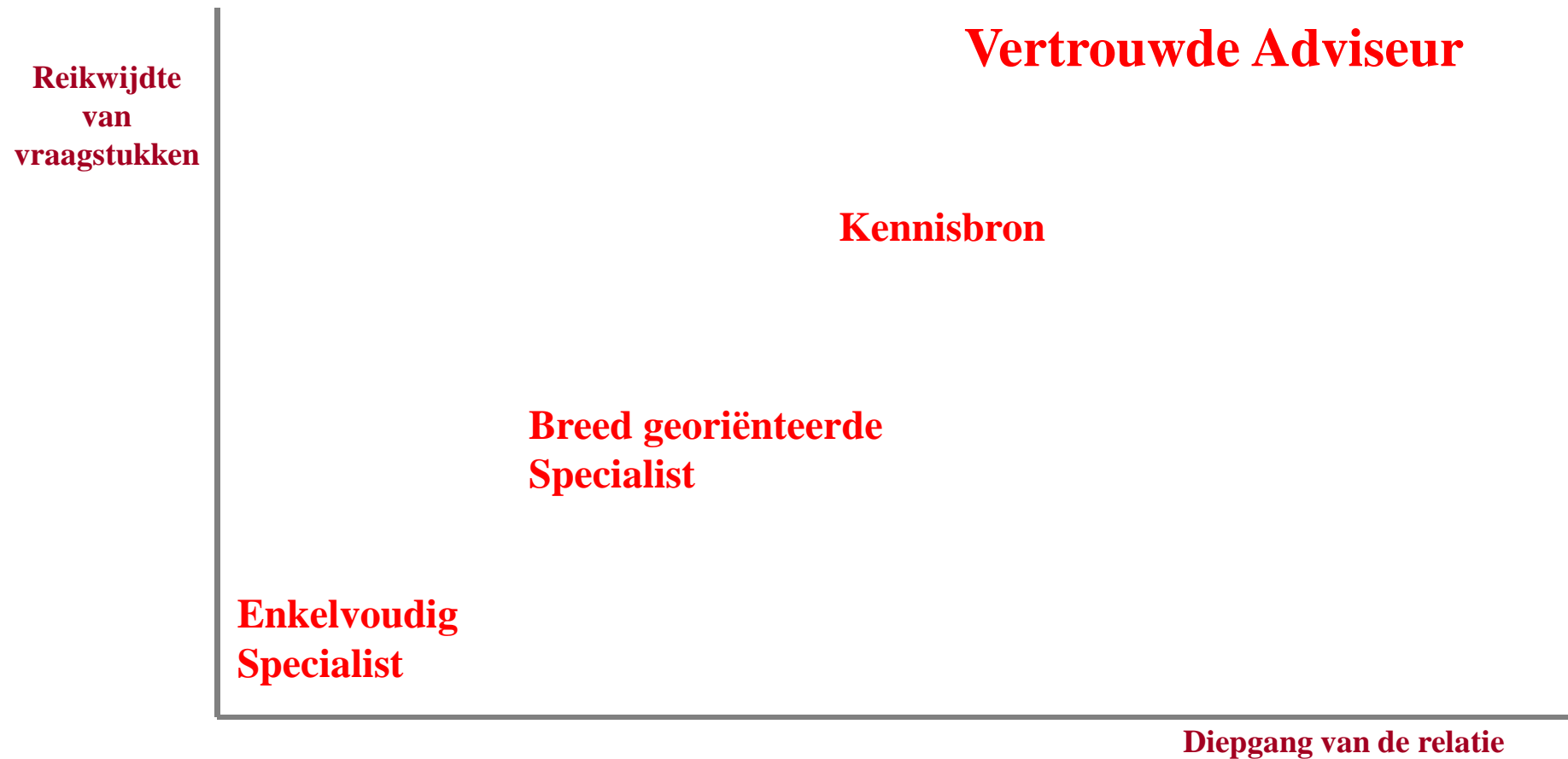
'The essence of advice giving is the ability to design a process and means of interacting that fits each unique client situation'

'An advisors role is to be an expert guide in the proces of reasoning through the problem'

David Maister, 2001

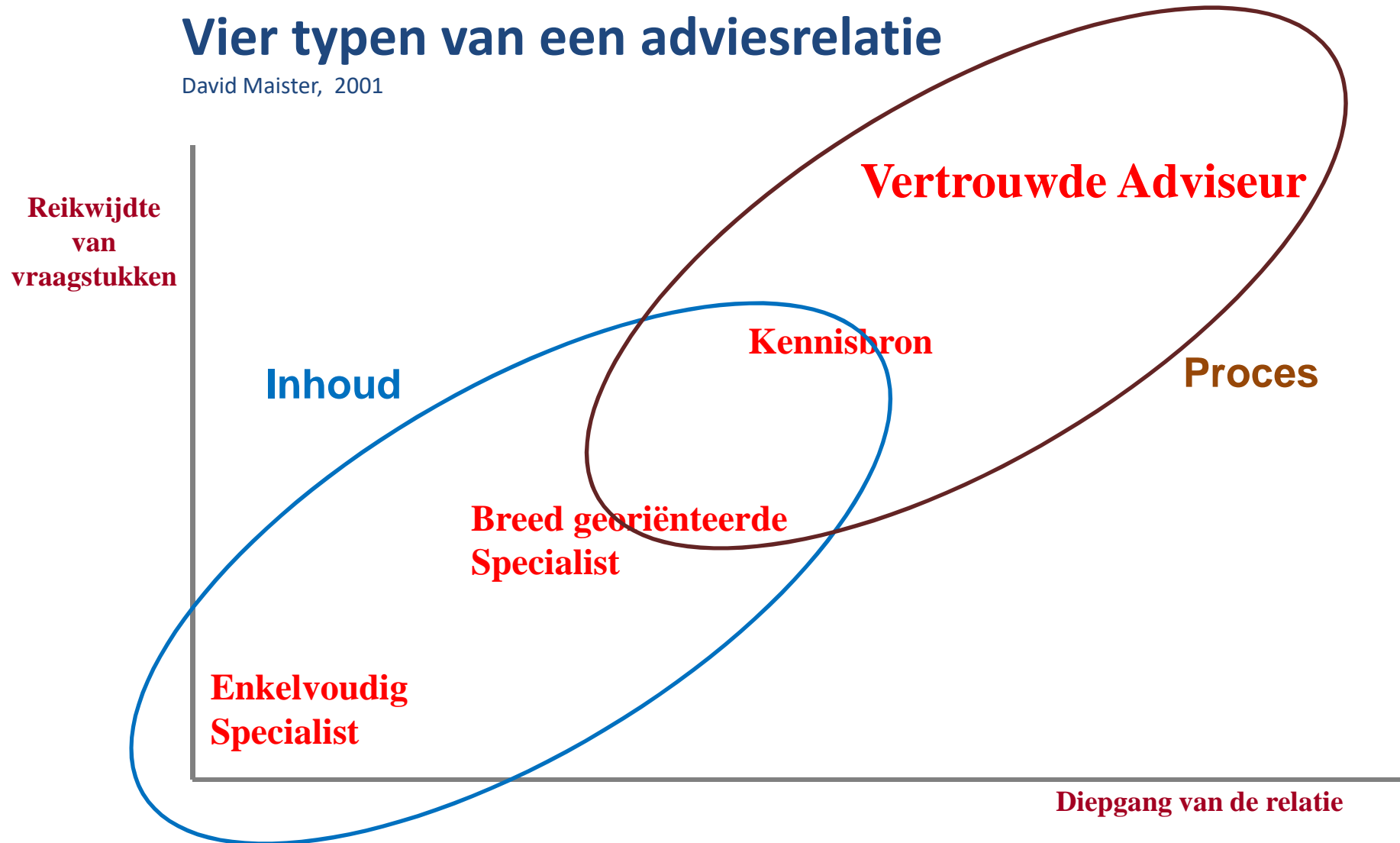
Vier typen van een adviesrelatie

David Maister, 2001



Vier typen van een adviesrelatie

David Maister, 2001



The 'Trust Equation'

David Maister, 2001

$$T = \frac{C \times R \times I}{SO}$$

T	= Trust	Fundament voor de rol van proces adviseur
C	= Credibility	Woorden
R	= Reliability	Daden
I	= Intimicy	Gevoel
SO	= Self Orientation	Houding

Persoonlijk Professioneel Profiel

- Affiniteit** : inzicht in en gevoel voor de emotionele aspecten van bedrijfsopvolging en de dynamiek van ondernemende families
- Attitude** : brede oriëntatie op de klantsituatie, provocatief, tactisch
- Vaardigheden** : samen werken en procesmanagement
- Gedrag** : het winnen van vertrouwen van alle geledingen
- Communicatie** : effectieve coördinatie van de samenwerking tussen familie, externe bestuurders en adviseurs
- Kennis** : niet alleen verdieping van financieel-fiscaal-juridische kennis, maar ook verbreding op het terrein van de familiebedrijfskunde