



Workshop Family Business Scorecard

In een workshop gegeven door Gérard Lentz en Erik van Riet (De Nieuwe Traditie) zijn leden van het NGFB met elkaar in gesprek gegaan over een instrument dat zij aan het ontwikkelen zijn voor familie-eigenaren, toezichthouders en raadgevers. Met dit instrument kan sturing worden gegeven aan de transitie van eigendom en leiderschap naar volgende generaties bij familiebedrijven. Deelnemers aan de workshop zijn gaan experimenteren met dit instrument aan de hand van een eigen casus en hebben zo een indruk gekregen over het instrument. Hun feedback wordt door Erik en Gérard gebruikt om het model verder te ontwikkelen.

Hieronder de uitleg van het model met slides uit de workshop, en een casus ter illustratie van een uitdaging waar families tegenaan kunnen lopen rond de overdracht van hun bedrijf aan de volgende generatie.

Christine, Alexander en hun drie kinderen

Christine, Alexander en hun drie kinderen staan centraal in het voorbeeld. Ze zijn eigenaar van een middelgroot productie en handelsbedrijf in het noorden van het land. De opa van Alexander heeft het bedrijf ooit gestart. Alexander heeft jaren geleden al de aandelen van zijn zus overgenomen waardoor hij enig eigenaar is geworden. Inmiddels is de volgende generatie ook mede-eigenaar, maar de zeggenschap ligt nog volledig bij Alexander. Komend najaar wordt besloten of de jongste zoon toe gaat treden tot de directie. Hij is afgestudeerd, heeft een paar jaar gewerkt voor een private equity bedrijf en is inmiddels de trotse mede-eigenaar van een zeer succesvolle start-up. De dochter zal dit najaar haar master studie afgronden en wil de komende paar jaar werk ervaring op doen. Tegelijkertijd heeft ze aangegeven dat ze zeker interesse heeft om op termijn mee te gaan werken in het familiebedrijf; al dan niet samen met haar broer. De oudste broer is arts en wil zich als eigenaar actief inzetten voor het bedrijf maar gaat er niet in werken. Een koerswijziging in het bedrijf zorgt ervoor dat er veel geïnvesteerd gaat worden in digitaliseren waardoor het bedrijf in een volgende groeifase komt.

FEITELIJK ZIJN ER DRIE ONTWIKKELINGEN GAANDE - DIE TEGELIJK PLAATSVINDEN - MET IEDER HUN EIGEN TEMPO

- Persoonlijke groei als ondernemer en eigenaar
- Groei van het bedrijf in de markt
- Groei van de familie als eigenaar

Complexe processen die je moet synchroniseren om succesvol te zijn.

Feitelijk is er sprake van 3 ontwikkelingen die tegelijk plaatsvinden en ieder hun eigen tempo hebben.

1. De persoonlijke ontwikkeling als ondernemer en eigenaar. Dit geldt voor Alexander die in een fase terecht is gekomen waar hij zich voorbereidt om in de komende twee jaar plaats te maken voor een opvolger en zich tegelijkertijd afvraagt of hij wel de juiste leider is om de noodzakelijke digitaliseren te leiden waardoor het bedrijf in een volgende groeifase kan komen. Nu heeft hij nog de volledige zeggenschap en hoe wordt het voor hem om dat op termijn te moeten delen met de volgende generatie eigenaren. En voor de volgende generatie geldt hoe zij zich dienen te ontwikkelen om de leiding van het bedrijf over te nemen en de rol van eigenaar volledig in te kunnen nemen.
2. De ontwikkeling van het bedrijf in de markt. Dit gaat over het groeiproces wat het bedrijf gaat doormaken en het leiderschap dat de onderneming dan nodig heeft.
3. De ontwikkeling van de familie als eigenaar. Dit gaat over de dynamiek binnen de familie die gaat veranderen omdat de volgende generatie nieuwe rollen gaat krijgen. Wat zijn dan de gesprekken? Welke afspraken moeten er gemaakt worden en hoe gaat de familie sturing geven aan het bedrijf?

Het zijn processen als onderdeel van een dynamisch systeem; complex en moeilijk planbaar. In de systeemtheorie is een dynamisch systeem een systeem dat zich in een tijdsafhankelijke toestand bevindt, waarbij de toestand na een bepaald moment volledig bepaald wordt door de toestand op dat moment en de acties die de omgeving vanaf dat moment op het systeem uitoefent.

Wij denken dat het belangrijk is om de onderlinge tempoverschillen bij deze ontwikkelingen zo op elkaar af te stemmen dat ze een beetje synchroon lopen met elkaar, wil je de transitie van eigendom en leiderschap naar de volgende generatie succesvol laten verlopen.

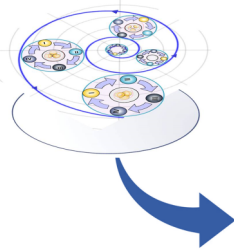
De vraag is die hierbij opkomt is: hoe geef je daar sturing aan? Daarvoor zijn we op zoek gegaan naar sturingsinstrumenten en modellen.



.... maar geven geen instrument voor het synchroniseren van de genoemde drie ontwikkelingen.

De modellen die we gevonden hebben en die relevant zijn voor familiebedrijfssystemen dragen stuk voor stuk bij aan een beter begrip van dat systeem, maar geven geen sturingsinstrument voor het synchroniseren van de drie bovengenoemde ontwikkelingen.

WE KOMEN NIET VERDER DAN EEN STATISCHE ROUTEPLANNER



Activiteiten Fase II/maanden en kwartalen	20..				20..				20..			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Strategie												
Familie eigendoms strategie ontwikkelen met de familie-eigenaren												
Familiereglement maken aan de familietafel												
Participatie strategie van de NextGen												
Bedrijfsstrategie laten aansluiten op FES												
Plan voor herfinanciering (Alexander, Commissaris)												

.... en dat geeft onvoldoende stuurinformatie over wat de toestand is van die 3 ontwikkelingen, om te bepalen welke interventies nodig zijn.

Het model waar De Nieuwe Traditie mee werkt, gaat ervan uit dat het opvolgingsproces een dynamisch proces is waarbij 4 fasen worden onderscheiden waarin het familiebedrijfssysteem zich in kan bevinden en waarbij families zich veelal in meerdere fasen tegelijk bevinden. Ook met dit model komen we niet verder dan een statische routeplanner en dat geeft onvoldoende stuurinformatie over wat de toestand is van die 3 ontwikkelingen, om zo te bepalen welke interventies nodig zijn om het opvolgingsproces succesvol te laten plaatsvinden.

We zijn daarom zelf een instrument gaan ontwikkelen dat een momentopname laat zien wat de toestand is waar die drie ontwikkelingen zich op een bepaald moment in bevinden, zodat je weet wat je kunt doen om die tempoverschillen gedurende het opvolgingsproces op elkaar af te stemmen.

DE FAMILY BUSINESS SCORECARD BIEDT DIE STURINGSMOGELIJKHEDEN WEL

Kritieke Succes Factor	Prestatie Indicator	Effect		
		rood	oranje	groen
1. Capaciteit om zelf te veranderen	De ondernemer/eigenaar kan ander gedrag laten zien	○	○	○
2. Afhankelijkheid van directeur/eigenaar	Het bedrijf is onafhankelijk van de directeur/eigenaar	○	○	○
3. Gat tussen beschikbaar en noodzakelijk leiderschap	Het leiderschapsgat is overbrugbaar	○	○	○
4. Organisatie van betrokkenheid	Er zijn dialoog gesprekken en bestuurlijke organen	○	○	○
5. Vertrouwen in de overdracht	Er is wederzijds vertrouwen in de overdracht	○	○	○
6. Rolbewustzijn	Er is sprake van rolvastheid en niet van rolverwarring	○	○	○
7. Financiële gezondheid bedrijf	Het bedrijf is financieel gezond	○	○	○
8. Eigendomsstrategie	De familie heeft een eigendomsstrategie die aansluit bij de bedrijfsstrategie	○	○	○
9. Vermogensopvoeding	De familie besteedt bewust aandacht aan financiële zelfredzaamheid van de volgende generatie	○	○	○



Ons voorstel heet de Family Business Scorecard en het werkt als volgt:

1. De scorecard maakt onderscheid in negen kritieke succesfactoren (KSF), Prestatie indicatoren bij elke KSF en stoplichten;
2. Alle negen KSF'en grijpen in op de drie ontwikkelingen van persoonlijke groei als ondernemer en eigenaar, de groei van het bedrijf in de markt en de groei van de familie als eigenaar. Een KSF is een cruciaal element in de vorm van een resultaat of doel, dat bereikt moet worden om van de opvolging een succes te maken;
3. Een prestatie indicator is het 'metertje' dat daarbij hoort om te bepalen of dat resultaat ook behaald is of niet;
4. Het stoplicht geeft middels de kleur (rood, oranje, groen) aan of dat de uitslag positief, onbekend, onbeslist of negatief is;
5. Het geheel geeft de momentopname van de toestand waarin de drie verschillende ontwikkelingen zich begeven. Je kunt nu bepalen wanneer en welke interventies nodig zijn om de oranje en rode stoplichten op groen te krijgen en de groene op groen te houden.
6. Door de tempoverschillen op elkaar af te stemmen is het mogelijk sturing te geven aan het opvolgingsproces en het daarmee in goede banen te leiden.

Toelichting op de Kritieke Succes Factoren en prestatie indicatoren:

1. **Capaciteit om zelf te veranderen:** Het gaat hierbij om de bereidheid en de capaciteit van zowel de staande als de nieuwe generatie om te groeien en te ontwikkelen. Hierbij valt te denken aan gedrag in verschillende rollen en uiteraard in leiderschap. Naast de mentale aspecten gaat het ook om de gezondheid. Zijn ze in staat ander gedrag te laten zien?
2. **Afhankelijkheid van de directeur/eigenaar:** Hoe afhankelijk is het bedrijf van de ondernemer(s), bijvoorbeeld door kennis of reputatie, en hoe afhankelijk zijn zij van het bedrijf. In het laatste geval gaat het om bijvoorbeeld de emotionele en financiële binding met het bedrijf en de (on)mogelijkheid om afstand te nemen. Is het bedrijf in voldoende mate onafhankelijk van de huidige ondernemer(s)?
3. **Gat tussen beschikbaar en noodzakelijk leiderschap:** Afhankelijk van de fase van overdracht zal de potentiële opvolger het benodigde leiderschap moeten bieden. Hoe groter het gat tussen het beschikbare en het noodzakelijke leiderschap, hoe groter het risico. Is het leiderschapsgat al overbrugbaar?
4. **De organisatie van betrokkenheid:** De betrokkenheid van alle belanghebbenden in het familiebedrijfssysteem is essentieel wil het bedrijf meerdere generaties kunnen overleven. Hoeveel betrokkenheid heb je nodig van de verschillende belanghebbenden en wat wordt er gedaan om die mate van betrokkenheid te krijgen? Hoe organiseren familie-eigenaren het gesprek over het opvolgingsproces en in welke bestuurlijke organen vindt dat plaats? Voelen de belanghebbenden zich voldoende betrokken bij het opvolgingsproces?
5. **Vertrouwen in de overdracht:** Is er bij de staande generatie voldoende vertrouwen in de nieuwe generatie om het los te laten en is er bij de nieuwe generatie voldoende vertrouwen

om datgene vast te pakken wat zij eerder nog niet in handen hadden. Vertrouwen is een complexe emotie en op veel verschillende (persoonlijke) factoren gebaseerd: Ben je bereid om je afhankelijk te voelen van de daden van een ander? Is er wederzijds vertrouwen in de overdracht?

6. **Rolbewustzijn:** Rolbewustzijn betekent dat de belanghebbenden in het familiebedrijfssysteem hun rol kennen en bewust handelen vanuit de verschillende rollen die ze hebben. Het is belangrijk dat de taken, verantwoordelijkheden, behoeften en belangen van deze rollen duidelijk zijn voor hen. Is er sprake van rolvastheid en niet van rolverwarring?
7. **Financiële gezondheid van het bedrijf:** De financiële gezondheid is op vele manieren vast te stellen c.q. te definiëren. We gaan uit van de gangbare methoden die gehanteerd worden door financiële specialisten. Financiële gezondheid van een bedrijf helpt bij het met een gerust hart loslaten door de eigenaar. Bovendien is het - in het geval externe financiering nodig is voor de overdracht – makkelijker om aan externe kapitaalverschaffers te komen. Is het bedrijf financieel gezond?
8. **Eigendomsstrategie van de familie:** Een eigendomsstrategie geeft een heldere visie van de familie op de continuïteit van het familiebedrijf en hoe ze daar sturing aan geeft. De eigendomsstrategie moet breed worden gedragen door de familie en vormt het uitgangspunt voor de Raad van Commissarissen en directie bij het ontwikkelen van een bedrijfsstrategie. Heeft de familie een FES die aansluit bij de bedrijfsstrategie?
9. **Vermogensopvoeding:** Vermogensopvoeding heeft tot doel dat de nieuwe generatie de capaciteiten ontwikkelt om het familiekapitaal te beheren en te continueren. Financiële zelfredzaamheid is van belang om verstandige beslissingen te kunnen nemen. Besteed de familie voldoende aandacht aan de financiële zelfredzaamheid van de volgende generatie?

WAT IS DE FBS NIET?

- Het is geen rekenkundige exercitie.
- Het is geen doekje voor al het bloeden. Je kan nog steeds heel foute beslissingen nemen.
- Het is geen vervanger van de kundige blik van de eigenaar of de professionele expertise van de adviseur en de toezichthouder; je hebt die nog steeds nodig om tot een juist beeld te komen en tot een juiste interventie.

*Het is geen 'nieuwe kerk' in plaats van de 'oude' maar een aanvulling die in **samenhang** met andere instrumenten **en** het gesprek erover voor de dynamische sturing kan zorgen.*



De Family Business Scorecard is geen rekenkundige exercitie; het is geen doekje voor al het bloeden en je kan nog steeds heel foute beslissingen nemen. Het is ook geen vervanger van de kundige blik van de eigenaar of de professionele expertise van de adviseur en de toezichthouder; je hebt die nog steeds nodig om tot een juist beeld te komen en tot een juiste interventie. Het is dus geen 'nieuwe kerk' in plaats van de 'oude' maar een aanvulling die in *samenhang* met andere instrumenten *én* het gesprek erover voor de dynamische sturing kan zorgen.



Erik van Riet



Gérard Lentz