

E-BOOK

# Het geheim van een succesvol familiebedrijf



# Inhoud



Inleiding	03
Hoofdstuk 1 - Het groeimodel	04
Hoofdstuk 2 - Door welke bril kijk jij?	13
Hoofdstuk 3 - Van je familie moet je het maar hebben	18
Hoofdstuk 4 - Hoe dit zorgt voor gedoe	24
Hoofdstuk 5 - Communicatie binnen familiebedrijven	26
Hoofdstuk 6 - Conflicten in een familiebedrijf	27
Hoofdstuk 7 - Problemen oplossen	30
Hoofdstuk 8 - Bedrijfswaardering	32
Hoofdstuk 9 - Tot slot	33

## INLEIDING

# Eerst begrijpen, dan begrepen worden

Leiding geven aan een familiebedrijf is een uitdaging. Een uitdaging die zowel zakelijke vaardigheden als een diep begrip van menselijke relaties vereist.

Of je nu een familielid bent dat de leiding heeft, of een externe manager die zich in een familiale organisatie bevindt, je krijgt te maken met unieke dynamieken.

Het combineren van zakelijke belangen met persoonlijke banden kan complexe situaties veroorzaken, maar het biedt ook een mooie kans om een sterk en duurzaam bedrijf op te bouwen.

In dit e-book ontdek je hoe je zowel de zakelijke als de menselijke aspecten kunt managen, zodat je kunt blijven groeien en je de baas blijft in je familiebedrijf.

*Jolanda  
Wicherson*



## HOOFDSTUK 1

# Het groeimodel

**Het is waardevol om je bewust te zijn van de fase waarin je organisatie zich bevindt, evenals de typische uitdagingen die aan die fase zijn verbonden. Dit inzicht is niet exclusief voor familiebedrijven en kan in elke zakelijke context nuttig zijn.**

**In hoofdstuk 2 richten we ons op jouw persoonlijke leiderschap en de rol die je speelt binnen je organisatie. Vervolgens zullen we dieper ingaan op kwesties die specifiek relevant zijn voor familiebedrijven.**

Het groeimodel van Larry Greiner beschrijft hoe organisaties doorgaans door verschillende fasen van groei en crises gaan.

Het model bestaat uit, groeifasen, met bij elke fase een bijbehorende crisis of uitdaging die moet worden overwonnen om naar de volgende fase te kunnen doorgaan. Als je wil groeien en ontwikkelen, zul je moeten veranderen om stappen te maken. Doe je dat niet, dan blijft het bij het oude of val je verder terug naar een eerdere fase.

De fasen en bijbehorende valkuilen zien er ongeveer zo uit (afhankelijk van leiderschapskwaliteiten en omstandigheden).

## 1. Pioniersfase

Dit is de start-up fase, hier gaat het om ongeveer 10 medewerkers.

### **Kernfocus:**

**Het bedrijf is jong en innovatief. De nadruk ligt op het ontwikkelen van nieuwe producten, diensten of processen. De structuur is informeel, en iedereen is flexibel.**

### **Valkuil (Crisis van Leiderschap):**

Naarmate het bedrijf groeit, wordt de informele aanpak inefficiënt. De behoefte aan leiderschap en duidelijke structuur neemt toe. Een gebrek aan professionele managementstructuur kan chaos en miscommunicatie veroorzaken. Er moet een formele leidinggevende worden aangesteld om de organisatie verder te structureren

## 2. Richtingsfase

Dit wordt ook wel de rollercoasterfase genoemd. Hier werken ongeveer 8 tot 25 mensen in het bedrijf.

De 'rollercoasterfase' is geen formele term uit het Greiner-model, maar het wordt vaak gebruikt om een specifieke periode in de levenscyclus van een organisatie te beschrijven waarin er sterke schommelingen zijn in prestaties, groei en stabiliteit.

Deze fase kan in verschillende groeimodellen voorkomen, maar wordt vooral gekenmerkt door snelle opeenvolging van succes en tegenvallers. Het komt vaak voor in bedrijven die te maken krijgen met snelle veranderingen in hun markt, technologie of interne processen.

### **Kenmerkend:**

Sterke fluctuaties in groei: Een bedrijf kan in korte tijd snelle groei doormaken, gevolgd door dalingen in omzet of winstgevendheid. Dit kan door externe factoren komen (bijvoorbeeld veranderende marktomstandigheden) of door interne problemen (zoals mismanagement, inefficiënte processen of gebrek aan schaalbaarheid).

### **Veranderingen in leiderschap en structuur:**

In deze fase zijn vaak wisselingen in leiderschap of grote reorganisaties nodig om de uitdagingen van de groei en schommelingen aan te pakken. Hierdoor kan er intern veel onrust ontstaan, wat voor medewerkers voelt als een achtbaan aan veranderingen.



### **Hoge druk op middelen:**

Snelle groei kan gepaard gaan met een grotere druk op middelen zoals financiën, personeel en infrastructuur. Dit kan leiden tot inefficiënties, fouten of mismanagement, wat bijdraagt aan de onvoorspelbare 'achtbaanrit' van succes en problemen.

### **Onzekerheid en stress bij medewerkers:**

Voor medewerkers voelt deze fase vaak instabiel en onvoorspelbaar. Het ene moment lijkt het bedrijf op de piek van succes, terwijl het volgende moment problemen ontstaan die de groei of stabiliteit bedreigen. Dit kan leiden tot stress, onzekerheid en een hogere kans op personeelsverloop.

### **Snelle veranderingen in strategische richting:**

Bedrijven in een rollercoasterfase veranderen vaak snel hun strategische focus om in te spelen op de schommelingen. Dit kan betekenen dat prioriteiten regelmatig verschuiven, wat verwarring of frustratie kan veroorzaken binnen het management en de teams.

### Oorzaken van de rollercoasterfase:

- Onvoorbereide groei: Het bedrijf groeit zo snel dat de bestaande structuren, processen en leiderschapsstijl niet meer geschikt zijn, wat leidt tot inefficiënties en crises.
- Externe marktschommelingen: Marktfactoren zoals nieuwe concurrenten, veranderende klantbehoeften of technologische disrupties kunnen zorgen voor onverwachte stijgingen of dalingen in prestaties.
- Te veel nieuwe initiatieven: Het bedrijf probeert te snel te veel nieuwe markten of producten te ontwikkelen, zonder dat er voldoende middelen of focus is om alles effectief te managen.



### Uit de rollercoasterfase komen:

Om succesvol uit deze fase te komen, moet een bedrijf vaak terug naar de basis: het herstructureren van de organisatie, het verbeteren van de interne processen, en het aanbrengen van focus in de strategische doelen. Dit kan betekenen dat ze bewust kiezen om groei te vertragen om weer controle te krijgen over de organisatie, of dat ze externe expertise binnenhalen om de noodzakelijke veranderingen te leiden.

In een familiebedrijf kan de rollercoasterfase extra uitdagend zijn door de emotionele en relationele aspecten die meespelen tussen familieleden, wat de besluitvorming verder kan compliceren.

### 3. Managementfase

(25 tot 50 medewerkers) De managementfase is een informele term die wordt gebruikt om een specifieke periode in de groei van een bedrijf te beschrijven waarin de nadruk verschuift naar meer formele en gestructureerde vormen van management. In veel gevallen sluit deze fase aan bij de richtingsfase of de coördinatiefase van het Greiner-groei-model, waarin een bedrijf groeit en meer behoefte heeft aan professionele managementstructuren en processen.

#### Kenmerken van de managementfase

##### **Formalisering van processen:**

In de managementfase worden informele werkwijzen vervangen door gestructureerde processen. Dit kan gaan om het invoeren van formele rapportagesystemen, planningen, procedures en beleid. De nadruk ligt op efficiëntie en consistentie.

##### **Professionalisering van het management:**

Het bedrijf groeit voorbij het punt waar oprichters en pioniers alles zelf kunnen beheren. Er worden professionele managers ingehuurd of ontwikkeld om specifieke functies of afdelingen te leiden, zoals HR, financiën, marketing en productie. Dit creëert een duidelijke hiërarchie en taakverdeling.

##### **Centralisatie van beslissingen:**

Beslissingen worden meer gecentraliseerd en gecontroleerd door het hogere management. De oprichter of topmanagers geven richting aan de strategische koers van het bedrijf, terwijl de uitvoering bij de lagere managementlagen ligt.

##### **Efficiëntie en schaalbaarheid:**

Bedrijven in deze fase richten zich op het creëren van schaalbare structuren. Ze willen niet alleen groeien, maar ook op een manier die beheersbaar is, zonder dat de operationele efficiëntie in gevaar komt. Dit betekent dat er meer nadruk ligt op budgettering, financiële planning en prestatie-indicatoren.

##### **Invoering van managementlagen:**

Naarmate een bedrijf groter wordt, worden managementlagen toegevoegd om de groei te beheren. Dit leidt tot een meer gelaagde organisatiestructuur, waarbij de topmanagers strategie bepalen en de midden-managers zorgen voor uitvoering en toezicht.

### **Valkuilen en uitdagingen in de managementfase:**

#### **Crisis van autonomie (volgens Greiner):**

Naarmate het management meer centraal wordt en beslissingen bij de top worden genomen, kan dit leiden tot frustratie bij medewerkers en managers op lagere niveaus. Zij kunnen het gevoel krijgen dat ze minder autonomie hebben om zelf beslissingen te nemen, wat kan leiden tot verminderde motivatie en efficiëntie.

#### **Rigide structuren:**

Hoewel het formaliseren van processen efficiëntie kan bevorderen, kan het ook leiden tot bureaucratie. Dit kan innovatie en flexibiliteit belemmeren, vooral in markten die snel veranderen of waar creativiteit belangrijk is.

#### **Verlies van ondernemerschap:**

Oprichters of pioniers die gewend zijn aan de dynamiek van een startup, kunnen zich ongemakkelijk voelen in een meer formele managementstructuur. De focus op processen en controle kan botsen met hun oorspronkelijke ondernemende mindset, wat soms leidt tot conflicten of het vertrek van belangrijke leiders.

#### **Communicatieproblemen:**

Met meer managementlagen kan de communicatie tussen de top en de lagere niveaus moeizamer worden. Informatie kan verloren gaan of vervormd raken, wat kan leiden tot misverstanden en inefficiënties.

### **Hoe de managementfase succesvol doorlopen:**

#### **Balans tussen centralisatie en autonomie:**

Succesvolle bedrijven in deze fase vinden een balans tussen centrale controle en het geven van autonomie aan managers en teams op lagere niveaus. Dit kan bijvoorbeeld door duidelijke doelstellingen en kaders te stellen, maar tegelijkertijd ruimte te geven voor eigen beslissingen binnen die kaders.

#### **Blijven investeren in cultuur en innovatie:**

Om niet vast te lopen in bureaucratie, is het belangrijk dat bedrijven blijven investeren in een cultuur van open communicatie, samenwerking en innovatie. Dit kan door cross-functionele teams te stimuleren en medewerkers aan te moedigen om nieuwe ideeën aan te dragen.

#### **Leiderschapsontwikkeling:**

De focus op professioneel management vereist dat managers worden opgeleid en ontwikkeld om niet alleen hun teams te beheren, maar ook de strategische doelen van het bedrijf te begrijpen en te ondersteunen. Training in leiderschapsvaardigheden en verandermanagement is cruciaal.

**Kortom, de managementfase is een cruciale periode waarin bedrijven een meer professionele, gestructureerde vorm aannemen, maar waarin ze ook moeten oppassen voor de valkuilen van bureaucratie en verlies van autonomie.**



## 4. De delegeerfase

(25 tot 150 medewerkers) De delegatiefase is de vierde fase in het groeimodel van Larry Greiner en komt na de managementfase. In deze fase verschuift de focus van een gecentraliseerde managementstructuur naar meer decentralisatie en autonomie voor afdelingen en managers binnen de organisatie. Het bedrijf heeft inmiddels een bepaalde omvang bereikt, waardoor de top van de organisatie niet meer in staat is om alle beslissingen zelf te nemen. Om verdere groei mogelijk te maken, wordt de verantwoordelijkheid gedelegeerd naar middenmanagers en afdelingen.

### Kenmerken van de delegatiefase:

#### Decentralisatie van beslissingen:

Beslissingsbevoegdheid wordt verplaatst van de top van het bedrijf naar de middenmanagers en afdelingshoofden. Deze managers krijgen meer autonomie om hun afdelingen te runnen en operationele beslissingen te nemen, zonder voor elke stap toestemming te vragen aan de top.

#### Empowerment van afdelingen:

Afdelingen en business units krijgen meer controle over hun eigen processen, budgetten en strategieën. Dit geeft ze de mogelijkheid om sneller te reageren op veranderingen in hun markt of omgeving.

#### Focus op groei en innovatie:

Door afdelingen meer verantwoordelijkheid te geven, kan de organisatie sneller innoveren en inspelen op kansen in de markt. Dit versnelt de groei en zorgt ervoor dat de organisatie wendbaarder wordt.

#### Topmanagement richt zich op strategie:

De top van de organisatie kan zich in deze fase meer richten op langetermijnstrategie en het coördineren van de organisatie als geheel, in plaats van dagelijks operationeel bezig te zijn.

### Valkuilen en uitdagingen in de delegeerfase

#### Crisis van beheersing:

De grootste valkuil in de delegatiefase is wat Greiner een crisis van beheersing noemt. Naarmate meer verantwoordelijkheid wordt gedelegeerd, kan de top van het bedrijf het gevoel krijgen dat ze de controle over de organisatie verliezen. Afdelingen kunnen te onafhankelijk opereren, wat leidt tot fragmentatie en gebrek aan samenhang in de strategie van het bedrijf. Er kunnen conflicten ontstaan tussen afdelingen of afdelingen kunnen hun eigen belangen vooropstellen in plaats van die van de hele organisatie.

#### Vershil in kwaliteit van management:

Niet alle afdelingsmanagers zijn even bekwaam in het omgaan met hun nieuwe verantwoordelijkheden. Slecht management kan leiden tot inefficiënties, verkeerde beslissingen en uiteindelijk schade voor het bedrijf.

#### Gebrek aan coördinatie:

Decentralisatie kan leiden tot een gebrek aan coördinatie tussen afdelingen of business units. Dit kan problemen veroorzaken bij het delen van middelen, klantinformatie of strategische doelen. Als afdelingen te onafhankelijk worden, kan de organisatie haar samenhang verliezen.

## **Oplossingen voor de uitdagingen in de delegatiefase**

### **Invoering van controlemechanismen:**

Om te voorkomen dat de top de controle verliest, moeten er duidelijke controlemechanismen worden geïmplementeerd. Dit kunnen prestatie-indicatoren, rapportagesystemen of budgetcontroles zijn. Hierdoor kan de top nog steeds het overzicht behouden, zonder dat ze zich bemoeit met de dagelijkse beslissingen.



### **Coördinatie en communicatie:**

Om fragmentatie te voorkomen, is het belangrijk dat er sterke communicatie- en coördinatiesystemen zijn tussen afdelingen. Dit kan bijvoorbeeld door regelmatig overleg tussen afdelingshoofden, cross-functionele teams of een sterkere rol voor stafafdelingen.



### **Leiderschapstraining en ontwikkeling:**

Niet alle managers zijn direct voorbereid op hun nieuwe verantwoordelijkheden. Het is cruciaal om te investeren in leiderschapstraining en managementontwikkeling om ervoor te zorgen dat managers in staat zijn om hun afdelingen goed te leiden en strategische beslissingen te nemen.



### **Belang van de delegatiefase:**

De delegatiefase is cruciaal voor het verdere succes en de groei van de organisatie. Zonder delegatie raakt het topmanagement overbelast en kunnen operationele beslissingen te traag worden genomen.

Een goed uitgevoerde delegatiefase kan leiden tot meer innovatie, wendbaarheid en efficiëntie, mits de juiste controlemechanismen en coördinatiestructuren worden geïmplementeerd.

### **Overkoepelende valkuilen**

#### **Verandering van leiderschapsstijl:**

Bij elke faseverandering is een nieuwe manier van leidinggeven nodig, wat voor sommige leiders moeilijk kan zijn. Een ondernemer die succesvol was in de creatieve fase, heeft misschien niet de vaardigheden of het temperament om een grotere, gestructureerde organisatie te leiden.

#### **Weerstand tegen verandering:**

Organisaties en werknemers kunnen terughoudend zijn om te veranderen naar een nieuwe structuur of manier van werken, vooral als de huidige situatie succesvol lijkt.

## **5. De overdrachtsfase**

In deze fase wordt het bedrijf overgedragen aan de volgende generatie of aan externe partijen. Dit kan leiden tot spanningen en conflicten tussen de familieleden en er moet aandacht besteed worden aan een zorgvuldige overdracht van het bedrijf.

### **En nu jij**

Nu je hebt gelezen welke verschillende fasen er zijn is het goed om jezelf af te vragen waar jouw organisatie nu op dit moment zit.

Als je weet in welke fase jouw organisatie zit, dan is het goed om te kijken of je de problemen herkent die bij deze fase horen.

**“Jolanda heeft ons  
geholpen om  
duidelijk in te zien  
wat onze  
organisatie nodig  
heeft om door te  
kunnen groeien.”**

Kees, directeur technisch installatiebedrijf

## HOOFDSTUK 2

# Door welke bril kijk jij?

### Verschillende rollen

Als ondernemer vervul je een centrale rol binnen je organisatie, die je op verschillende manieren kunt invullen.

De één is bijvoorbeeld nauw betrokken bij de dagelijkse gang van zaken, terwijl de ander zich meer richt op innovaties of de lange termijn strategie.

De manier waarop je deze rol vervult, oftewel de lens waardoor je naar de organisatie kijkt, beïnvloedt je handelen en heeft impact op de organisatie en de resultaten.

### Welke rol past het best bij jou?

Doe de test op de volgende pagina en geef aan in welke mate je je hierin herkent.



# Doe de test

Niet herkenbaar

Heel herkenbaar



Ik ben de visionaire kracht in de onderneming en houd me bezig met vernieuwing en innovatie



Mensen komen bij mij voor wijze raad of fundamenteel advies



Ik bepaal de koers voor de onderneming op lange termijn



Ik word gezien als de leider die anderen weet te inspireren, enthousiasmeren en mobiliseren



Ik maak strategische plannen en bepaal welke stappen we met de onderneming gaan zetten



Ik neem beslissingen en hak de knoop door als dat nodig is



Ik sta in het hart van mijn onderneming en weet klanten en medewerkers te verbinden



Ik zorg dat de waarden van de onderneming doorklinken in de proposities naar de markt



Ik ben er voor de mensen in mijn onderneming en bied een luisterend oor als dat nodig is



Ik coach de mensen in mijn onderneming zodat zij het beste uit zichzelf en elkaar kunnen halen



Ik onderhoud de contacten in de markt en ben de commerciële kracht in mijn onderneming



Ik zorg ervoor dat alles goed is geregeld en we gestructureerd kunnen werken



Ik werk volop mee in het kernproces van mijn onderneming, anderen leren van mij



Ik coördineer het werk in mijn onderneming en ik geef leiding aan de operatie



## TESTUITSLAG

# Wat was jouw score?

**De minstreel**

- De empathische verbinder/coach

Je bent er voor de mensen in je onderneming en biedt een luisterend oor als dat nodig is. Je coacht de mensen in je onderneming zodat zij het beste uit zichzelf kunnen halen. In de verbinding ontstaan teams om samen tot resultaat te komen.

Teveel in deze rol, kan negatieve gevolgen hebben. Je kunt erin verstrikt raken, waardoor zaken stroperig worden en emoties de overhand krijgen.

**De koopman**

- De slimme regelaar

Je onderhoudt de contacten in de markt en bent de commerciële kracht in je onderneming. Je zorgt ervoor dat alles goed is geregeld en je gestructureerd kunt werken. Afstemming en aanpassingen zijn belangrijke krachten. De klantvraag werkt hier sterk door.

De neiging kan ontstaan dat je je continue aanpast aan de buitenwereld. U vraagt, wij draaien. Daardoor kan het gevolg zijn dat je aanbod zich teveel differentieert tot een onoverzichtelijk geheel en wordt deze te kostbaar om te produceren. Ook kan de organisatie haar identiteit en profiel in de markt daardoor verliezen.

**De ambachtsman**

- De toegewijde doener)

Je werkt volop mee in het kernproces van je onderneming, waarbij anderen van jou kunnen leren. Je coördineert het werk in je onderneming en geef leiding aan de operatie. Kwaliteit en effectiviteit zijn belangrijke aspecten. Vakmanschap vraagt om rust en aandacht.

De rust, concentratie en beheersbaarheid kunnen ook leiden tot vormen van bewustzijnsvernaauwing. De wereld rond de processen worden dan kleiner en het zicht op de omgeving verdwijnt. De veranderingsbereidheid neemt af en zaken kunnen gaan verstarren.

**Jij kleurt de organisatie**

Wat roept het bovenstaande in je op? Heb je een goed gevoel bij de rol of de rollen die je inneemt in de onderneming? Inzicht in de zeven krachten in jezelf en in je organisatie helpen om meer te begrijpen van dynamiek en kwaliteiten in jezelf, tussen mensen en in je organisatie. Maar ook in de vervormingen die op de loer liggen als de bril waardoor je kijkt troebel wordt.

## TESTUITSLAG

# Wat was jouw score?

## De raadsman

- de visionaire denker



Je bent de visionaire kracht in de onderneming en je houdt je bezig met vernieuwing en innovatie. Mensen komen bij jou voor wijze raad of fundamenteel advies. Je weet precies welke richting nodig is. Een krachtige visie is helder en kort verwoord en geeft richting aan de marktbenadering, de organisatieontwikkeling en de waarde voor klanten.

Een tekort aan visiescherpte leidt tot richtingloosheid, veel onduidelijkheid in de organisatie en een te volle agenda.

## De koning

- De bezielende leider



Je bepaalt de koers voor de onderneming op lange termijn. Je wordt gezien als de leider die anderen weet te inspireren, enthousiasmeren en mobiliseren. Een krachtige koers wordt met bezieling gebracht. Aan een levende koers kunnen mensen zich verbinden.

Een gebrek aan koers leidt tot cynisme en veel kritiek in de organisatie. Wat doen we hier eigenlijk? Waar gaan we naartoe?

## De generaal

- De analytische strateeg



Je maakt de strategische plannen en bepaalt welke stappen je met de onderneming gaat zetten. Je neemt de beslissingen en hakt de knoop door als dat nodig is. Je plannen zijn duidelijk en er zijn resultaat-doelstellingen aan gekoppeld.

Een tekort aan duidelijke planvorming leidt tot vaagheid en een tekort aan vooruitgang.

Als er een gebrek aan planvorming is, gaan mensen zelf invulling geven aan plannen, wat kan leiden tot te weinig samenhang, inefficiëntie en geruzie. Teveel strategische daadkracht kan leiden tot een te hoge druk waar mensen en de organisatie zelf onder kunnen bezwijken.

## De ridder

- De verbinder



Je staat in het hart van de onderneming en weet klanten en medewerkers aan de onderneming te verbinden. Je zorgt dat de (kern)waarden van de onderneming doorklinken in de proposities naar de markt. Je verbindt de visie, leiderschap en strategie met elkaar).



**“Jolanda heeft het vermogen om in zeer korte tijd de vinger op de zere plek te leggen. Zij ziet mijn talent, maar ook mijn worsteling. Ze bekijkt niet alleen mij als individu, maar neemt hier ook de context in mee. Binnen een uur had ik helderheid. En handvatten wat me de komende tijd te doen staat.”**

## HOOFDSTUK 3

# Van je familie moet je het maar hebben

### Begrijp de dynamiek

In een familiebedrijf draait alles om de interactie tussen zakelijke doelstellingen en persoonlijke relaties. Terwijl het familiebedrijf vaak begint vanuit passie en een gedeeld doel, kunnen de persoonlijke relaties binnen het bedrijf een rol spelen die de zakelijke besluitvorming beïnvloedt.

Het begrijpen van deze dynamiek is cruciaal voor het handhaven van de balans tussen zakelijke effectiviteit en familierelaties.

### De plek in de familie

In een familiebedrijf heeft iedereen vaak zijn of haar 'plek'. Wanneer mensen zich buiten hun rol gaan bewegen: bijvoorbeeld wanneer een jongere generatie probeert de rol van een ouder te overnemen, kan dit spanning veroorzaken.

Als leider moet je deze rollen niet alleen herkennen, maar ook actief managen. Het is essentieel om te begrijpen dat het niet alleen gaat om zakelijke beslissingen, maar ook om het navigeren door persoonlijke en emotionele relaties.



Steeds meer wordt het belang van familiebedrijven voor de Nederlandse economie onderkend (Matser, 2010). Het ondernemingsverhaal begint vaak met een telg uit de familie die mogelijkheden heeft gezien om een inkomen te verdienen door zelfstandig ondernemer te worden.

### **Samenwerken of samenleven**

Het mooie van familiebedrijven is dat continuïteit voorop staat. Het gaat niet om de winst op korte termijn, maar belangrijk is dat de volgende generatie het bedrijf kan overnemen. Helaas is dat niet zo gemakkelijk. Samenwerken met familie is wel even anders dan samenleven met familie. Als de onderneming zich verder weet te ontwikkelen, dan komt de nieuwe generatie met nieuwe ideeën, zo hoort dat ook.

Een andere kant is dat deze ideeën vaak ook emoties met zich meebrengen. Er moet wellicht afgerekend worden met familieleden die recht hebben op een deel van de 'erfenis'. De voortzetting gaat met emoties gepaard en er zijn andere gezinsleden in het spel. Een dynamiek aan uitdagingen waarbij het gewenst is om de harmonie in het gezin te bewaren.

### **Binden of botsen**

Het lijkt dan ook logisch dat de belangen van de familie en het bedrijf met elkaar kunnen botsen. Als familieleden ben je met elkaar verbonden door diepe emotionele banden, die zowel de drijvende kracht voor het bedrijf kunnen vormen als de ondergang van het bedrijf kunnen veroorzaken. Het familiesysteem is daardoor meer intern georiënteerd, waarbij meer waarde wordt gehecht aan langdurige loyaliteit en de zorg voor familieleden. Daarbij vormt het een behoudende structuur die nogal gericht is op het beperken van veranderingen en het in stand houden van het evenwicht binnen de familie.

Aan de andere kant is het bedrijfssysteem gebaseerd op het realiseren van taken. Het gedrag wordt voor het grootste deel rationeel bepaald. Het bedrijfssysteem is meer extern georiënteerd met de bedoeling goederen of diensten te produceren. De nadruk ligt op prestatie en resultaten. En ook op vaardigheden en productiviteit van medewerkers. Het bedrijfssysteem is bezig om zo actief mogelijk in te spelen op de veranderingen in de markt.

De overlap tussen familie, bedrijf en eigendom kan interessante krachten en valkuilen opleveren, omdat het familiesysteem en bedrijfssysteem tegengestelde uitgangspunten hebben. In de familie zijn de mensen in principe gelijk. In een familiebedrijf wordt er juist gezocht naar verschillen. Beloning wordt gebaseerd op basis van resultaten en prestaties. Op die manier komt de 'beste' bovendrijven.

In een familiebedrijf waar deze twee systemen elkaar overlappen, kan het lastig worden als salarissen van in het bedrijf werkzame kinderen moeten worden bepaald. Zijn ze voor de ouders gelijk en krijgen ze dus hetzelfde salaris, dan zou je kunnen zeggen dat het familiesysteem domineert. Of presteren ze als werknemers anders en betaalt de ondernemer de werknemers ook verschillend. Dan zou je kunnen zeggen dat het bedrijfssysteem domineert.

Familiesysteem	Bedrijfssysteem
Verbonden vanaf de geboorte	Toetreding is eigen keuze
Levenslang	Tijdelijk
Gebaseerd op emoties	Gebaseerd op ratio
Onbewust gedrag	Bewust gedrag
Beloning op basis van gelijkheid	Beloning op basis van prestaties
Intern georiënteerd	Extern georiënteerd
Behoudend (traditioneel)	Dynamisch (verandering)

### Een derde systeem

Binnen familiebedrijven is er nog een derde systeem actief, namelijk het eigendomssysteem. Hiermee wordt bedoeld hoe het eigendom van het bedrijf is verdeeld onder de eigenaren of aandeelhouders. Bij familiebedrijven kan het eigendom bijvoorbeeld in handen zijn van een persoon, meerdere familieleden of een combinatie van familieleden en niet-familieleden.

Het eigendomssysteem kan een belangrijke rol spelen bij de besluitvorming en de toekomstige richting van het bedrijf. Bij een familiebedrijf kunnen familieleden die eigenaar zijn van het bedrijf een sterke invloed hebben op de bedrijfsvoering en strategische beslissingen nemen op basis van familieoverwegingen en waarden.



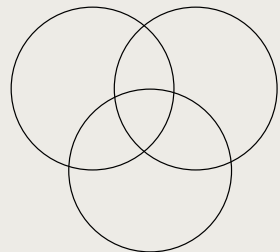
Een eigendomssysteem kan ook van invloed zijn op de continuïteit van het familiebedrijf, bijvoorbeeld bij overlijden of het uitstappen van een familielid. Een goed eigendomssysteem kan bijdragen aan de stabiliteit en groei van het bedrijf, terwijl een slecht eigendomssysteem kan leiden tot conflicten en een negatieve invloed hebben op de prestaties van het bedrijf.



Een niet-familiebedrijf heeft te maken met twee systemen, bedrijf en eigendom. Bij een familiebedrijf komt daar een derde systeem bij, het familiesysteem. Een familiebedrijf is dus gebaseerd op drie systemen met soms tegengestelde belangen. Deze belangen zijn in alle familiebedrijven aanwezig en verklaren waarom ondernemen in een familiebedrijf soms zo complex is.

### Driecirkelmodel

Om de complexiteit het hoofd te bieden wordt vaak gebruikgemaakt van het klassieke driecirkelmodel van het familiebedrijvensysteem. Renato Tagiuri en John Davis (1996) ontwikkelden dit model. Hun driecirkelmodel laat toe sleutelfiguren in het familiebedrijvensysteem te positioneren. Zo wordt het enigszins duidelijk hoeveel verschillende typen familiebedrijven er zijn.



# Driecirkelmodel

- 1** Familieleden die niet betrokken zijn bij het bedrijf, maar erfgenaam of levenspartner van de eigenaar zijn.
- 2** Niet-familiale eigenaars die niet werken in het bedrijf.
- 3** Niet-familiale medewerkers.
- 4** Familieleden die in het bedrijf werken maar er geen eigenaar van zijn.
- 5** Familiale eigenaars die niet werken in het bedrijf.
- 6** Niet-familiale eigenaars die werken in het bedrijf.
- 7** Familiale eigenaars die ook werken in het bedrijf

*Bron: Drie-cirkelmodel van Renato Tagiuri en John Davis (1996).*

In dit model is de overlap tussen de drie subsystemen eigendom, familie en bedrijf goed te zien. Deze subsystemen worden vertegenwoordigd door de eigenaren, familieleden en het management. De overlap ontstaat doordat personen in meer subsystemen tegelijk een rol (willen) vervullen. Rolverwarring is het grote probleem bij familiebedrijven.

De levenscyclus van een familiebedrijf begint vaak met een ondernemer die een bedrijf start (eerste generatie).

De onderneming wordt op een gegeven moment overgedragen aan een of meer kinderen (tweede generatie).

Als het aan meer kinderen wordt overgedragen, en die dragen het weer over aan hun kinderen, ontstaat er in de derde generatie een zogenaamd 'neven en nichtenconsortium', hoe ouder het bedrijf, hoe meer generaties het bedrijf in de familie heeft en hoe meer posities in het driecirkelmodel normaal gesproken zijn gevuld.

De complexiteit neemt toe naarmate meer familieleden bij de onderneming betrokken zijn (Matser, 2010). Als we de invloed van de familie als geheel op de onderneming willen bepalen, dan kan dit ook aan de hand van het drie-cirkelmodel.

**“Bij Jolanda realiseerde ik mij dat ik steeds meer verwickeld was in een uitdagende situatie.**

**Die ik zelf in stand houd vanwege mijn loyaliteit. Ten koste van mijn gezondheid. Jolanda maakt helder welke keuzes ik te maken heb.**

**Ik kan alles tegen haar aanhouden. Zij stelt de juiste vragen. Die soms best pijnlijk zijn. Maar wel nodig. Jolanda kijkt naar de mens en de organisatie. En alles wat op het eerste oog niet zichtbaar is.”**

Rik mededirecteur

## HOOFDSTUK 4

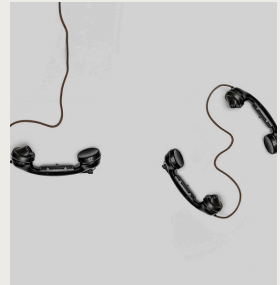
# Hoe dit zorgt voor gedoe

**Familierollen versus bedrijfsrollen:**

Binnen de familie kunnen oudere broers of zussen van nature een leidinggevende of beschermende rol hebben. Als de jongere broer in het bedrijf een hogere functie heeft of als zijn bekwaamheid wordt erkend, kan dit botsen met de traditionele familiedynamiek. De oudere broer kan zich minderwaardig voelen of moeilijk accepteren dat de jongere broer beslissingen neemt waar hij zich aan moet houden.

**Perceptie van legitimiteit:**

Andere familieleden of medewerkers kunnen twijfelen aan de legitimiteit van de positie van de jongere broer, zelfs als hij zeer bekwaam is. Ze kunnen zich afvragen of hij zijn positie alleen maar heeft gekregen vanwege zijn familierelatie, vooral als hij snel carrière heeft gemaakt in het bedrijf. Dit kan leiden tot jaloezie of spanningen binnen het team, omdat de rol niet vanzelfsprekend wordt gezien als verdiend op basis van vaardigheden.

**Slechte communicatie of rivaliteit:**

Rivaliteit tussen broers en zussen die al in de familie bestaat, kan doorwerken in de zakelijke context. Besluitvorming kan daardoor moeilijker worden, vooral als emoties en oude familieconflicten bovenkomen. Dit kan ervoor zorgen dat zakelijke beslissingen minder objectief worden genomen en dat er spanningen ontstaan die de efficiëntie en samenwerking in het bedrijf beïnvloeden.



# Hoe dit zorgt voor gedoe

## Verschillende verwachtingen van familieleden

Andere familieleden kunnen bepaalde verwachtingen of vooroordelen hebben over hoe de jongere broer zich zou moeten gedragen, gebaseerd op zijn plaats in de familie. Dit kan leiden tot frustratie als hij als leider in het bedrijf andere beslissingen neemt dan wat de familie verwacht. Bijvoorbeeld, een jongere broer in een leidinggevende positie kan ervaren dat zijn oudere broer ongevraagd advies geeft of invloed wil uitoefenen, puur omdat hij ouder is.



## Grenzen stellen

Het is belangrijk om binnen het familiebedrijf duidelijke grenzen te stellen tussen familie- en bedrijfsrollen. Dat betekent dat de bekwaamheid en prestaties van elke persoon centraal moeten staan in het bedrijf, en niet hun familierelatie. Een cultuur van open communicatie en respect voor ieders rol kan helpen om deze spanningen te verminderen. Het kan ook nuttig zijn om externe adviseurs of een raad van bestuur in te schakelen om objectiviteit en professionele afstand te waarborgen.



### En nu jij

**Welke inzichten heb je tot nu toe opgedaan naar aanleiding van de informatie tot nu toe?**

**Welk gesprek zou jij aan moeten gaan wat je al heel lang uitstelt...**

## HOOFDSTUK 5

# Communicatie binnen familiebedrijven

### Communicatie is cruciaal

In een familiebedrijf is communicatie cruciaal. Slechte communicatie kan niet alleen leiden tot zakelijke misverstanden, maar ook tot persoonlijke conflicten die het bedrijf op de lange termijn schaden.

Het bevorderen van open, eerlijke communicatie is essentieel, vooral in een context waar persoonlijke en zakelijke belangen vaak door elkaar lopen.

### Transparantie en eerlijkheid

Communicatie is de sleutel tot het bouwen van vertrouwen binnen het team, of het nu gaat om familieleden of andere medewerkers. Als leider is het belangrijk dat je altijd transparant bent over de situatie van het bedrijf. Dit betekent dat je zowel de successen als de uitdagingen deelt. Als een familiebedrijf te lang zwijgt over problemen of uitdagingen, kunnen die op de lange termijn veel schadelijker blijken dan wanneer ze meteen worden aangepakt.



### Conflicten beheren

Conflicten komen in elk bedrijf voor, maar in familiebedrijven kunnen ze extra gevoelig liggen. Conflicten in een familiebedrijf verschillen vaak van die in andere bedrijven vanwege de sterke emotionele banden en persoonlijke relaties tussen familieleden. Beslissingen zijn niet alleen zakelijk, maar ook gevoelig voor familiebelangen en tradities, wat kan leiden tot complexere dynamieken. Daarnaast kan het moeilijker zijn om professionele en persoonlijke relaties gescheiden te houden. Dit onderwerp wordt uitvoerig behandeld in het volgende hoofdstuk, waar de impact van familiepsychologie en de rol van communicatie in conflictbeheersing binnen familiebedrijven worden besproken.

## HOOFDSTUK 6

# Conflicten in een familiebedrijf

Conflicten tussen familieleden in familiebedrijven zijn vaak complexer dan in niet-familiebedrijven, omdat ze niet alleen zakelijke, maar ook emotionele en relationele dimensies hebben. Het omgaan met deze conflicten vraagt om een zorgvuldige en gestructureerde aanpak om zowel de bedrijfscontinuïteit als de familiebanden te behouden. Hier zijn enkele strategieën om met conflicten om te gaan in een familiebedrijf:

### 1. Creëer duidelijke rollen en verantwoordelijkheden

**Waarom:** Veel conflicten ontstaan doordat de grenzen tussen familie en werk vervagen. Familieleden kunnen hun persoonlijke positie binnen de familie verwarren met hun rol in het bedrijf, wat kan leiden tot spanningen.

**Hoe:** Stel duidelijke functiebeschrijvingen en verantwoordelijkheden op voor elk familielid dat in het bedrijf werkt. Zorg ervoor dat alle medewerkers, inclusief familieleden, worden beoordeeld op basis van hun prestaties en niet op basis van hun familierelatie. Dit helpt om de zakelijke en persoonlijke rollen te scheiden.

### 2. Stel een familiehandvest of -protocol op

**Waarom:** Een familiehandvest biedt een formeel kader voor het omgaan met belangrijke beslissingen binnen het bedrijf, zoals opvolging, eigenaarschap en de betrokkenheid van familieleden. Het kan dienen als leidraad voor de besluitvorming en conflictoplossing.

**Hoe:** Ontwikkel samen met alle belangrijke familieleden een familiehandvest dat richtlijnen bevat voor hoe familieleden bij het bedrijf betrokken worden, welke verwachtingen er zijn, en hoe conflicten worden opgelost. Betrek indien mogelijk een externe adviseur om objectiviteit te waarborgen.

### 3. Communiceer open en regelmatig

**Waarom:** Gebrek aan communicatie of misverstanden kunnen kleine problemen snel doen escaleren tot grotere conflicten. In een familiebedrijf kunnen onuitgesproken verwachtingen en emoties de zakelijke relaties beïnvloeden.

**Hoe:** Plan regelmatig formele vergaderingen tussen familieleden om zowel zakelijke als relationele kwesties te bespreken. Creëer een veilige ruimte waarin iedereen zich vrij voelt om zijn of haar zorgen te uiten, zonder angst voor repercussies. Probeer eerlijk en transparant te zijn over zaken zoals eigendomsrechten, salaris, en toekomstplannen.

#### 4. Schakel externe adviseurs in

**Waarom:** Een externe adviseur, zoals een mediator of een coach, kan helpen om objectiviteit te waarborgen en conflicten te ontrafelen zonder dat familie-emoities de overhand krijgen. Externe experts hebben geen emotionele betrokkenheid en kunnen onafhankelijk adviseren.

**Hoe:** Wanneer een conflict dreigt te escaleren, kan het nuttig zijn om een mediator of coach in te schakelen. Deze persoon kan helpen om gesprekken in goede banen te leiden en oplossingen te zoeken die voor iedereen acceptabel zijn.

#### 5. Ontwikkel een opvolgingsplan

**Waarom:** Veel conflicten in familiebedrijven ontstaan rondom opvolging, waarbij verschillende familieleden ambities hebben om het leiderschap over te nemen of zich buitengesloten voelen.

**Hoe:** Werk aan een helder en objectief opvolgingsplan, waarbij zowel de capaciteiten als de interesses van familieleden worden meegenomen. Dit plan moet duidelijk maken hoe opvolging wordt geregeld, welke kwalificaties vereist zijn, en hoe beslissingen worden genomen. Betrek een externe adviseur om objectiviteit te waarborgen en maak afspraken ruim van tevoren.

#### 6. Beoordeel op basis van verdienste, niet familiebanden

**Waarom:** Wanneer beslissingen over promoties, salaris of eigenaarschap worden genomen op basis van familierelaties in plaats van verdiensten, kan dit leiden tot wrok en conflicten.

**Hoe:** Zorg ervoor dat familieleden dezelfde prestatiestandaarden en beoordelingsprocessen ondergaan als niet-familieleden. Dit voorkomt dat er een gevoel van ongelijkheid ontstaat en bevordert professionaliteit binnen het bedrijf.

#### 7. Respecteer persoonlijke grenzen

**Waarom:** In familiebedrijven kunnen zakelijke en persoonlijke relaties gemakkelijk door elkaar lopen. Dit kan spanning veroorzaken, vooral als conflicten op het werk zich ook vertalen naar het persoonlijke leven van familieleden.

**Hoe:** Bespreek en respecteer duidelijke grenzen tussen werk en privé. Vermijd bijvoorbeeld zakelijke gesprekken tijdens familiegelegenheden, en stel afspraken op over hoe werkgerelateerde conflicten worden besproken zonder de persoonlijke relatie te schaden.

## 8. Onderzoek de onderliggende oorzaken van conflicten

**Waarom:** Conflicten in familiebedrijven hebben vaak diepere oorzaken, zoals oude wrok, rivaliteit tussen broers en zussen, of verschillen in waarden en verwachtingen tussen generaties.

**Hoe:** Probeer verder te kijken dan het oppervlakteconflict en onderzoek de onderliggende dynamieken. Dit kan door gesprekken te voeren waarin zowel zakelijke als persoonlijke kwesties worden besproken. Soms kan het inzetten van een familietherapeut nuttig zijn om oude conflicten op te lossen.

## 9. Creëer een exit-strategie

**Waarom:** Niet elk familielid is geschikt of gemotiveerd om een actieve rol in het bedrijf te blijven spelen. Een gebrek aan een duidelijke exit-strategie kan leiden tot conflicten over eigendom, betrokkenheid, en controle.

**Hoe:** Stel een duidelijke exit-strategie op voor familieleden die niet langer actief willen of kunnen zijn in het bedrijf. Dit kan betrekking hebben op het verkopen van aandelen of het verminderen van hun betrokkenheid in de besluitvorming. Een goed exit-plan voorkomt dat familieleden zich vast voelen zitten.

## 10. Bouw aan een sterke bedrijfscultuur

**Waarom:** Een sterke, gedeelde bedrijfscultuur kan helpen om conflicten te voorkomen en de focus te houden op het gemeenschappelijke doel van het bedrijf, in plaats van op persoonlijke of familiekwesities.

**Hoe:** Werk aan het ontwikkelen van een duidelijke bedrijfscultuur en kernwaarden die door alle familieleden en medewerkers worden omarmd. Dit kan bijdragen aan een gevoel van verbondenheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid, ook in moeilijke tijden.

Het effectief beheren van conflicten in een familiebedrijf vraagt om duidelijke structuren, open communicatie en de bereidheid om emoties te erkennen en te adresseren. Het vinden van een evenwicht tussen familierelaties en zakelijke belangen is cruciaal voor het succes van zowel het bedrijf als de familiebanden.

## HOOFDSTUK 7

# Problemen oplossen

### Problemen of probleemanalyse

De problemen of vraagstukken van de ondernemer worden niet vaak opgelost op het niveau waarop ze ervaren worden. Om te verkennen welke elementen een rol spelen in de situatie die je aantreft, is het belangrijk om de totale context te verkennen. De context is de totale omgeving waarin iets zijn betekenis krijgt.

Het kan zijn dat vergelijkbare vraagstukken in de branche een rol spelen. Of dat inzichten in bestaande processen bij andere bedrijven waardevolle informatie opleveren. De buitenwereld van de onderneming is een wezenlijk onderdeel om te verkennen en kennis van te hebben.

### Vraag of vraagstuk

Bevindt het vraagstuk zich op het vlak van verbeteren? Doen we het goed? Kan het nog beter? Hierbij gaat het om processen, kennis, vaardigheden en gedrag.

Of vindt het vraagstuk zich plaats op het niveau van veranderen? Doen we het goede? Dan gaat het over identiteit, waarden, opvattingen en betekenis

Vindt het vraagstuk plaats op het niveau van transitie? Is dat wat we dachten dat goed was wel goed?

Hierbij gaat het over het loslaten van het bestaande en openstellen voor totaal nieuwe inzichten en routes. Het gaat over fundamenteel vernieuwen.



**'Ik ga niet  
verkopen, dus  
dan hoef ik ook  
niet te weten  
wat mijn bedrijf  
waard is. Toch?'**

## HOOFDSTUK 8

# Bedrijfswaardering

"Ik ben niet van plan mijn bedrijf binnenkort te verkopen. Dus hoef ik niet te weten wat het waard is, toch?"

### Fout gedacht.

Als je waarde hecht aan je bedrijf, zou je de waarde van je bedrijf moeten kennen. Als ondernemer zou je altijd een up-to-date bedrijfswaardering moeten hebben - niet alleen om je voor te bereiden om te verkopen.

Bekijk het eens op deze manier. Heb je:

De volledige of gedeeltelijke eigendom van een bedrijf?

Plannen om op een dag met pensioen te gaan, je bedrijf te verkopen of te verlaten?

Er aan gedacht dat je op een dag zou kunnen sterven of invalide zou kunnen worden?

Belangrijke werknemers of zakenpartners die je probeert te motiveren om efficiënter, productiever of winstgevender te zijn?

Schuldeisers, roofzuchtige partijen of toekomstige echtgenoten die mogelijk een deel van je bedrijf willen hebben?

### Rust

Als je op één van deze vragen 'ja' hebt geantwoord, is mijn advies om nu je bedrijf te laten waarderen. Dat voorkomt veel problemen en onzekerheid. En het geeft jou gemoedsrust. Rust in je hoofd.





# Tot slot

Het lezen van dit e-book is slechts de eerste stap op je reis naar meer helderheid en groei binnen jouw familiebedrijf. Ik begrijp dat de dynamiek van een familiebedrijf complex kan zijn, en dat de antwoorden niet altijd voor de hand liggen.

Een paar voorbeelden uit de praktijk:

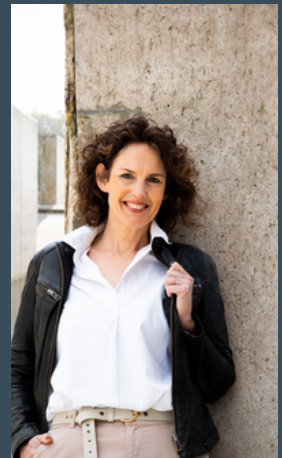
Ik adviseer al 7 jaar een grote woonwinkel. De ondernemer wilde het graag overdragen aan zijn zoons, maar is nog steeds volop betrokken.

Elke maand ben ik aanwezig bij het teamoverleg en voeg ik waarde toe door de organisatie te assisteren met mijn kennis over mindset en marketing. Ik weet de organisatie te prikkelen out-of-the-box te denken of een vaag idee om te zetten naar een concreet plan. Ik help de organisatie slimmer te werken en kansen te grijpen. Het resultaat: grote sprongen in ontwikkeling en inmiddels koploper in de markt. Met een ijzersterk verhaal.

Ik ben sparringpartner voor een dienstverlener in de ICT-branche. De afgelopen 2 jaar hebben we samen bepaald welke acties er nodig zijn om het aanbod te laten doorgroeien in de richting van de klant. Hun ideale klant. Ook help ik de eigenaar met het bepalen van de strategie gelet op verkoop en overname. Inmiddels zijn 2 medewerkers overname kandidaten.

Ik coach sinds een aantal jaar een echtpaar. Dit ondernemende echtpaar had niet één bedrijf, maar wel drie! Een winkel, een zorgtak, handel én de rest van alle agrarische activiteiten van hun bedrijf eromheen.

Allebei hadden ze andere ambities, andere passies. In gesprekken die ik met ze heb gevoerd, samen maar ook afzonderlijk, hebben we de plannen aangepast op hun persoonlijke wensen. Er bleek ineens veel meer mogelijk dan vooraf was gedacht. Resultaat: ze gaan nu ieder hun eigen weg en werken met plezier in en aan hun bedrijven.



# Tot slot

Door het ontrafelen van de huidige situatie kun je belangrijke inzichten krijgen die je helpen om de juiste koers uit te zetten. In slechts één dag kunnen we samen al het gedoe en de complicaties blootleggen, zodat je helder zicht krijgt op de volgende stappen die je moet nemen.

Als business coach heb ik de ervaring én de tools om je te ondersteunen in deze uitdagende maar waardevolle reis. Samen kunnen we de uitdagingen aanpakken en werken aan de groei en het succes van jouw familiebedrijf.

Ben je klaar om de eerste stap te zetten naar een toekomst vol mogelijkheden? Neem dan vandaag nog contact met me op voor een gratis sessie.

 [Ja, ik wil graag een gratis sessie.](#)

*Jolanda  
Wicherson*





*Jolanda Wicherson*

[www.jolandawicherson.nl](http://www.jolandawicherson.nl)

[info@jolandawicherson.nl](mailto:info@jolandawicherson.nl)

