

Opvolgersacademie begeleidt de ondernemers van morgen

# Gezocht: 20.000 opvolgers

**BRUSSEL** • Bijna de helft van onze Vlaamse ondernemers is 50 jaar of ouder. Dat betekent dat 28 procent van de familiebedrijven die België rijk is, in het komende decennium voor het opvolgingsvraagstuk staat. Omgerekend zijn dat zo'n 20.000 bedrijven per jaar. *De Morgen* trok alvast naar de 'opvolgersacademie', die de ondernemers van morgen leert om te gaan met de taak die op hun schouders rust.

DOOR LIEVEN DESMET

Het zit snor met onze economie. Tenminste, als we de ruim vijftig deelnemers aan de opvolgersacademie een staalkaart mogen heten voor hun collega-ondernemers die straks de rol overnemen van hun vader. Ja, hun vader. Sorry dames, maar van alle deelnemers was slechts één bedrijf in handen van moeder. Maar het zit dus snor, ook op het vlak van gender, want zeker een derde van de jonge deelnemers waren dames. En ook, de deelnemers aan de kick-off van de academie getuigden van een grote volwassenheid, maar soms ook van een grote onwetendheid.

Allen zijn tussen 20 en 30 jaar, en bij hoofdzakelijk tweede generatie in het bedrijf. Ze komen van overal uit het Vlaamse landschap, met een overgewicht voor West-Vlaanderen. En van overal uit de economie, van aannemersbedrijven, over textielondernemingen, naar voeding, tot transport. Integer, familiale waarden, en hard werken. In een notendop de belangrijkste waarden die naar boven kwamen. Maar ook geld verdienen, in deze kringen is dat geen vies woord.

## Missie op papier

Het ondernemersbloed vloeiende bijna hoorbaar door het lokaal, waar Jozef Lievens en Johan Lambrecht (zie kader) hun toehoorders ruim zeven uur onderdempelen in bedrijfsstrategieën, successierecht en rolverdelingen. Het is geen sinecure om deze ondernemers van morgen door de soms technische materies te loodsen, maar met de soms humoristische en vooral empathische manier van onderricht bleef het behapbaar. Familierelaties, communicatie, professionaliteit, het passeert allemaal de revue. Na een theoretische uiteenzetting volgt dan een discussiemoment aan tafel, in groep.

Het is ook werken geblazen, en begin er maar aan. Zet de missie van uw bedrijf even op papier. Leg het verschil tussen efficiëntie en effectiviteit uit. Voor de quizmasters onder jullie: effectiviteit is de juiste zaken doen (keuzes maken), dat is strategie. Efficiëntie is de zaken juist doen, maar dat is geen strategie. Lievens houdt ook van steekproefjes en die zijn soms ontluisterend. Twee deelnemers hebben



■ Johan Lambrecht (staand links) en Jozef Lievens dompelen ondernemers in spe onder in bedrijfsstrategieën, successierecht en rolverdelingen.

## Lievens & Lambrecht

In ons land zijn Jozef Lievens en Johan Lambrecht de experts omtrent (de overdracht van) familiebedrijven. Niet vanuit academische ivoren torens. Lievens is naast advocaat bij Eubellus ook stichter en bezieler van het Instituut voor het Familiebedrijf. Lambrecht is directeur van het Studiecentrum voor Ondernemerschap EHSAL-KUB en hoogleraar aan de Hogeschool-Universiteit Brussel. Als medewerker aan het Instituut voor het Familiebedrijf heeft hij samen met Lievens tal van boeken geschreven over familiebedrijven. Hun jongste exploit, *De vijf essentiële vragen, wat ruim twintig jaar ervaring en onderzoek samen*.

## JOZEF LIEVENS:

Een opvolging kan turbulent zijn. Het gaat over macht, geld, carrières, relaties, waarden

weet van een actieve raad van bestuur in het bedrijf, slechts eentje heeft externe bestuurders. Geen enkele heeft een raad van advies. Bedroevend, maar exemplarisch voor onze familiale ondernemingen. "Iemand in de raad van bestuur heeft dan mee beslissingsrecht?", vraagt een jonge deelneemster oprecht verbijsterd, met een blik van wantrouwen en afgrijzen. Het is voor Lievens en Lambrecht geen alleenstaand geval: "En ik wijt dit aan een haat in ons onderwijssysteem", zegt Lievens. "Als er al over ondernemen wordt gesproken, is het vaak in strikt juridische zin, over het vennootschapsrecht. Maar een praktische invulling ontbreekt compleet."

## Taboesfeertje

Tijdens de pauzes infiltreren we tussen het jonge volkje. Wat opvalt, er heerst ondanks het logische aspect van een opvolging nog altijd een taboesfeertje rond het thema. Veel bedrijfsleiders fietsen rond het thema, en stellen de opvolgingsvraag lang uit. Ondernemers hebben vaak tal van argumenten klaar om er niet aan te beginnen. Vaak omdat de pater familias er mentaal nog niet aan toe is. Deels uit schrik om los te (moeten) laten. Het vraagt om deskundigheid op tal van vlakken, zowel erfrecht, financi-

eel, maar het belangrijkste is de verbonden emotionaliteit. Emoties bij het loslaten, en emoties bij het kiezen van de opvolger. Want dergelijke keuze maakt vaak dat andere gegadigden, broer of zus, uit de boot vallen.

## Niet idyllisch

Tijdens de sessie merkt iemand op dat er wat hem betreft slechts één leider kan zijn op het schip, waarbij hij zichzelf als die leider ziet, en zijn broer in een ondergeschikte rol. Het begin van een discussie met de zaal, die verdeeld lijkt over het provocatieve van de stelling. En Jozef Lievens toont zich hier een meester in het begeleiden en uitlokken van de discussie, zonder dogma's. Ook het dilemma van externe opvolging durft Lievens hen voor de voeten té werpen. Het is de haast persoonlijke missie van Lievens en Lambrecht om dat thema bespreekbaar en doenbaar te maken. Een goede overdracht duurt gemiddeld zowat 5 tot 10 jaar, en is allesbehalve een lineair proces. "Het heeft soms meer van een proces van Echternach", merkt Lievens op. "Een opvolging kan turbulent zijn. Wij staan met onze voeten in de praktijk, en geloof me, het is vaak niet idyllisch. Het gaat over macht, geld, carrières, relaties, waarden."