



# De uitdagingen van successieplanning in familiebedrijven overwinnen



Een bedrijf opbouwen dat de tand des tijds doorstaat is geen sinecure. En een groot deel van die uitdaging ligt in het doorgeven ervan aan de volgende generatie.

Ook hier geldt: «Niet plannen is plannen om te falen». Op basis van een inzichtelijk gesprek met **Mieke Dhoore** en **Bart Delaleeuw**, Partners bij **Hoffman** en al geruime tijd adviseurs van familiebedrijven op het gebied van opvolgingsplanning, wordt in dit artikel onderzocht **waarom deze bedrijven extra zorg moeten besteden** aan hun opvolging - en **hoe Hoffman kan helpen** die blijvende impact te garanderen.

## Opvolgingsplanning: een strategische noodzaak voor bedrijven

Voor bedrijven is het een uitdaging met vele facetten om relevant te blijven en de groei veilig te stellen; dit vereist een strategische vooruitziende blik. Hoewel er meerdere manieren zijn om **een toekomstbestendige organisatie uit te bouwen**, springt er één element uit als voor de hand liggend: elk bedrijf, groot of klein, moet voldoende voorbereid zijn om operationele continuïteit te garanderen en verstoringen bij onverwachte gebeurtenissen of **leiderschapswisselingen** te beperken. De sleutel tot het handhaven van **bedrijfscontinuïteit** ligt in het zorgvuldig vaststellen van de meest kritieke functies en het vervolgens opstellen van plannen om de juiste mensen klaar te hebben staan om die functies te vervullen. Dit proces staat bekend als **opvolgingsplanning**.

...

***Niet elk bedrijf staat voor dezelfde uitdagingen bij het navigeren rond de obstakels van een leiderschapsovergang. De eigendomsstructuur kan de zaken nog ingewikkelder maken.***

Bart Delaleeuw



## Een nog grotere uitdaging voor familiebedrijven

De Belgische economie dankt veel van haar vitaliteit aan KMO's en **familiebedrijven**<sup>1</sup>. Maar liefst 70% van de bedrijven in het land zijn familiebedrijven, die tot 55% bijdragen aan ons Bruto Nationaal Product<sup>2</sup>.

De **generatie-erosie van dergelijke ondernemingen** is echter uitgesproken: slechts **64% van de bedrijven haalt een tweede generatie** ... en slechts **13% een derde**. Deze dramatische daling is een onheilspellende waarschuwing voor dit levendige bedrijfsecosysteem dat stabiliteit nodig heeft.



***We komen nu op een kritiek en gevoelig punt, want veel van deze bedrijven zijn ontstaan in de jaren vijftig en zestig en staan nu voor de uitdaging van de overgang naar de derde generatie.***

Mieke Dhoore

De tijd is aangebroken voor de ondernemers van familiale bedrijven om op te staan en hun bedrijven de toekomst in te loodsen, wat betekent dat **opvolgingsplanning** als een **dringende prioriteit** moet worden beschouwd. Maar een effectieve strategie voor familiebedrijven vereist een specifieke aanpak die rekening houdt met de unieke leiderschapsdynamiek die hier speelt.

## Wat familiebedrijven onderscheidt: «het is het overdragen van een erfenis»

Leiders van familiebedrijven onderscheiden zich onder meer door een indrukwekkende gemiddelde anciënniteit in hun functie van 20 tot 25 jaar, veel langer dan de kortere termijn van 4 tot 5 jaar voor bedrijfsleiders<sup>3</sup> in niet-familiale bedrijven. Bovendien dragen eigenaars vaak meer verantwoordelijkheid dan hun collega's, omdat ze vaak meerdere rollen combineren. Eén ding is zeker: ze hebben **een sterke emotionele band met hun bedrijf**, dat ze meestal zien als een kind dat ze in de loop der jaren hebben gevoed en laten groeien. Als je zelf ondernemer bent, weet je hoe moeilijk het is om iemand het resultaat van jaren hard werken toe te vertrouwen. En om te beslissen wanneer het tijd is om op te stappen, is een grote dosis moed en gezond verstand nodig.

Mieke Dhoore, Bart Delaleeuw en de andere partners van Hoffman (zie lijst hieronder) hebben jarenlange ervaring met het begeleiden van familiebedrijven en zij begrijpen deze problematiek zeer goed – zij weten dat de echte uitdaging ligt in het vinden van de balans tussen hart en hoofd. Een **persoonlijke aanpak en vertrouwen** speelt hierbij een grote rol.

...

<sup>1</sup> Hoewel er geen eenduidige definitie is van een familiebedrijf, gelden over het algemeen twee criteria: (1) er zijn ten minste twee of meer familieleden betrokken op operationeel niveau en (2) ten minste de helft van de aandelen wordt gecontroleerd door leden van dezelfde familie.

<sup>2</sup> Instituut Familiebedrijven, Witboek Familiebedrijven, 11-12. <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/4916>

<sup>3</sup> Hohaus, Harvey. «Preserving a legacy through succession planning», IIC Partners.

---

# Wat Hoffman voor u als ondernemer kan doen: insiders' perspectief, expertise van buitenaf

Bij Hoffman zetten we alles in het werk om u als ondernemer door de moeilijkste overgangen en complexe bedrijfsscenario's heen te loodsen. Onze ruime ervaring in het helpen van familiebedrijven met hun opvolgingsplanning, zorgt ervoor dat wij met verfrissende inzichten hulp kunnen bieden.

Wij kunnen een objectieve rol spelen bij de cruciale keuze tussen het overdragen van leiderschap aan de volgende familiegeneratie of aan een of meerdere niet-familiale leiders.

**Een aanpak in drie stappen.** Van prognoses over onvoorziene omstandigheden tot on-boarding, wij zorgen voor een begeleiding om de opvolgingsplanning naadloos en effectief te laten verlopen.

Een aanpak op maat, geïnspireerd door de volgende 3-stappenmethode:

- **Stap 1. Assessment.** Wat is er nodig om uw bedrijf nu en in de komende 5 jaar te laten bloeien en groeien? We werken samen met u de belangrijkste zakelijke uitdagingen te identificeren en een strategie uit te werken die zich concentreert op de kritieke rollen die essentieel zijn voor succes, met de nadruk op belangrijke vaardigheden en kennis.
- **Stap 2. Evaluatie.** Welke leden van het bedrijf en/of de familie hebben het potentieel om bekwame ondernemers/leiders te worden of toegang te krijgen tot het directiecomité van het bedrijf, en wat hebben ze nodig om dat te bereiken? Met de juiste ondersteuning en training kunnen "high-potential" medewerkers of familieleden de uitdaging aangaan. We brengen talenten in kaart en starten zo nodig externe zoekacties.
- **Stap 3. Ontwikkeling.** Nog een stap verder: welke cruciale vaardigheden en kennis moet je beschermen en overdragen? Wij helpen u de expertise van vertrekkende ondernemers/leiders vast te leggen en tegelijkertijd een solide talentpool te kweken om kritieke functies in te vullen en dit met gerichte ontwikkelingsstrategieën.

**Een veilige ruimte voor discussie.** De overgang van een bedrijf naar nieuw leiderschap gaat gepaard met emotionele turbulentie, vooral als er gevestigde belangen op het spel staan. Als team van externe deskundigen biedt Hoffman een onbevooroordeelde omgeving om uitdagende gesprekken te voeren, en methodes aan te reiken om effectief mee aan de slag te gaan.

**De juiste mensen, in de juiste rollen.** Eigenaars van familiebedrijven dragen gewoonlijk vele petten gedurende een lange periode. Opvolgingsplanning houdt daarom vaak in dat leidinggevende verantwoordelijkheden opnieuw moeten worden bekeken, verdeeld en aangepast. Onze Partners hebben de expertise om de sleutelrollen in uw organisatie strategisch te herzien en waar nodig nieuwe mensen te recrutereren zodat een nieuw team wordt samengesteld met optimale fit en een toekomstvisie.

**De garantie van Hoffman.** 96% van de aangestelde talenten is na een jaar nog steeds in functie. Wij blijven in contact om ervoor te zorgen dat de juiste mensen in de juiste functies gedijen en een pad uitstippelen naar succes op lange termijn.

---

**Neem vandaag nog contact met ons op voor meer informatie over hoe we je kunnen helpen je voor te bereiden op de toekomst.**

Ineke ARTS | [ia@hoffman.be](mailto:ia@hoffman.be) | [in](#)

Jean-Michel LUCAS | [jml@hoffman.be](mailto:jml@hoffman.be) | [in](#)

Michel GRISAY | [mg@hoffman.be](mailto:mg@hoffman.be) | [in](#)

Mieke DHOORE | [md@hoffman.be](mailto:md@hoffman.be) | [in](#)

Stefaan VERDUYN | [sv@hoffman.be](mailto:sv@hoffman.be) | [in](#)

Denis GALLANT | [dg@hoffman.be](mailto:dg@hoffman.be) | [in](#)

Bart DELALEEUW | [bd@hoffman.be](mailto:bd@hoffman.be) | [in](#)

Woluwelaan 62, 1200 Brussel – Kouter 7, 9000 Gent

[www.hoffman.be](http://www.hoffman.be) | + 32 2 779 52 52