



Voor de lieve vrede  
zijn soms volstrekt  
incompetente lieden  
aan het roer gekomen.

## All in the family

Ik had een hoop ruzie, verdriet en teleurstelling kunnen voorkomen. Waar gaat dit over? Bedrijfsopvolging. Ik zal het uitleggen. In eerdere columns heb ik Ger van Welsenens' onsterfelijke woorden al geciteerd: de belangrijkste succesfactor in het dealerbedrijf is 'de vent', de man aan het roer. Google maar eens op 'bedrijfsopvolging', dan komt u snel aan de weet waar het hier om gaat en wat er zoal mis kan gaan. In het familiebedrijf is opvolging een uiterst kritische aangelegenheid, die dus professioneel moet worden begeleid.

Het stokje overgeven aan de volgende generatie heeft een harde en een zachte kant. Aan de harde kant natuurlijk de ratio met al zijn financiële, fiscale en juridische aspecten. En aan de zachte kant kwalitatieve elementen als ondernemerschap, managerial skills en motivatie. Daarnaast spelen er vaak sterk emotioneel geladen familiebelangen als jaloezie, erfenis en status. Voor de harde kant van bedrijfsopvolging zijn voldoende gespecialiseerde adviseurs die deze facetten van de transactie in goede banen kunnen leiden.

Ik wil het hier met u hebben over de - veel moeilijkere - zachte kant van de zaak. Want het gebeurt nog te vaak dat een vader zijn incapabele zoon naar voren schuift. En daarbij focust op zijn goede presentatie, prima opleiding en werkervaring binnen en buiten het familiebedrijf. Maar de ogen sluit voor zijn ondermaatse managementkwaliteiten, zijn gebrek aan leiderschap en het gemis van de gedrevenheid van zijn vader.

Hier ligt een dankbare taak voor de importeur om met een gedegen en vooral objectieve selectieprocedure de continuïteit van het familiebedrijf te waarborgen - en brokken in de toekomst te voorkomen. Dat is in het belang van alle partijen, van de familie, het dealerbedrijf en de klanten, tot de bank en de importeur zelf toe. En uiteindelijk ook van de zoon in kwestie. Confrontatie met de realiteit kan voor de dga heel ontvriendend zijn, maar kan door de betrokkenheid van de importeur ook heel bevrijdend werken. Als de zoon te licht wordt bevonden, zijn er een drietal scenario's: zoeken naar alternatieven in de familie - bijvoorbeeld een dochter of schoonzoon. Anders moeten we omzien naar een collega-dealer of een competente derde met voldoende middelen.

Voor de lieve vrede in de familie en door terughoudendheid van de importeur zijn soms goedwillende, maar volstrekt incompetente lieden aan het roer gekomen, die het levenswerk van hun vader snel te gronde hebben gericht.

Ik realiseer me nu dat ik voldoende afstand en inlevingsvermogen heb om met familievaarders te klankborden. En daarmee had ik in vorige functies veel ruzie, verdriet en teleurstelling kunnen voorkomen.

**Arjen de Jong, Consultant Executive Search NMC Nijssen International en voormalig directeur BMW Nederland**  
arjendejong@automotive-online.nl