LIANA MOCKE
liana.mocke@media24.com

PEN JOU DROOM NEER. Wees ook realisties en formuleer hieruit 'n visie, sê mnr. Kallie Schoeman. FOTO: VERSKAF

Hou die driepootpotjie regop – Schoeman

Wees realisties oor opvolgbeplanning en aftrede, en stel vroegtydig duidelike riglyne op voor sake kan versuur, is die raad van mnr. Kallie Schoeman aan familie-ondernemings.

Dit gaan nie altyd klopdisselboom in familie-ondernemings nie, maar duidelike riglyne wat vooraf neergelê is, kan hierdie ondernemings en hul volgende geslagte help om veilig deur stormwaters te vaar.

Mnr. Kallie Schoeman, besturende direkteur van die Schoeman-groep, is aan die stuur van hul familie-onderneming sedert hy 23 jaar oud is. Hy is ook gebore om 'n boer én produsent van voedsel te wees.

"My naam, Karel, beteken 'bewerker van die grond'. Ek het dus nie veel ander opsies gehad as om te boer nie."

Schoeman was een van die sprekers op 'n Afrika-konferensie vir familie-ondernemings wat deur PwC op Stellenbosch aangebied is. Met kwinkslae en staaltjies het hy wyshede, lesse en raad aan sowat 140 gaste oorgedra.

SÓ KRY HY DIE AFLOSSTOKKIE

Schoeman se ervaring kom van hul familie-onderneming van oor die 100 jaar, wat in 1919 deur sy oupa gestig is. Voor hy die onderneming oorgeneem het, het Schoeman eers met groente geboer op 10 ha wat sy pa, mnr. Hendrik Schoeman, oudminister van landbou en vervoer, aan hom gegee het.

"My pa het destyds gesê ek moet boer op die stuk grond en vir myself 'n mentor soek, wat ek toe gekry het – 'n plaaslike Portugese groenteboer.

"Ek was op 'n trekker toe my pa vir my sê ek moet vanaf die volgende dag die familie-onderneming by hom oorneem. Hy het my gewaarsku en gesê ek sal dit moet red, andersins sou ons plaas op die geelbladsye van die *Landbouweekblad* verskyn," het Schoeman grappenderwys vertel hoe dit gebeur het dat hy die leisels moes oorneem.

Binne vier jaar ná hy die bestuur van die Schoeman-groep oorgeneem het, was die onderneming weer goed op dreef met 'n gesonde bankbalans.

GEE SO GOU MOONTLIK AANDAG AAN GRONDWET

Die onderneming het sy eie grondwet of stel beginsels wat reëls en regulasies oor verskeie aspekte duidelik op papier uiteensit. Dit bevat ook die groep se visie, missie en waardes.

"Dit was nie maklik om in die eerste plek die grondwet saam te stel nie, want dit het juis gebeur omdat daar 'n konfliksituasie in ons onderneming was wat ons moes hanteer. Ek het skielik besef dit is nodig om uiteen te sit hoe ons ons familie se bates kan beskerm. Die grondwet help beslis vandag daarmee."

Sy raad aan familie-ondernemings is om so gou moontlik daaraan aandag te gee. "Doen dit veral as verhoudinge nog goed is, want vorentoe kan dinge versuur en dan moet die reëls reeds daargestel wees om moeilike situasies en konflik te hanteer."

Die eerste stap volgens hom is om die onderneming se droom neer te pen. "Ons het vir een volle dag bymekaar gekom en almal het die geleentheid gekry om hul drome vir die onderneming aan die ander te vertel. Ons moes besluit wat ons wil wees en wat ons nie wil wees nie. Daarna het ons almal se drome gekonsolideer en ons visie gevorm: Deur geslagte heen is die Schoeman-groep 'n seën vir sy mense, gemeenskap en die land."

Hy het gesê die visie is eenvoudig en prakties, en almal wat by die onderneming betrokke is, verstaan dit.

Die onderneming se missie – wees so goed soos die beste en beter as die meeste – is deur sy oupa in hul lewe ingebring en dit is nou deel van die onderneming se taal.

Schoeman het hul waardestelsel vergelyk met 'n driepootpotjie waarvan die drie bene bestaan uit vertroue, omgee en agting vir mekaar. "As een van die pote breek, val die pot om en niemand eet nie."

OOR SKULD, DIE TOEKOMS, AANDEELHOUERS EN WINS

Hy is baie gedissiplineerd as dit by die verhouding tussen skuld en bates kom, sê mnr. Kallie Schoeman. "Dit is belangrik, veral in die landbou. Daarom is ek streng daaroor. Dit help ons om die wisselvalligheid van die landbou te trotseer."

Hy meen ondernemings moet hulself voortydig bestand maak vir wat die toekoms moontlik kan inhou. In Suid-Afrika veral is dit ook belangrik vir ondernemings om hul oog op die regering se doen en late te hou om "regeringsbestand" te word.

> "Kry 'n onafhanklike persoon wat jou familielede se prestasiebeoordelings doen. Jy kan nie 'n speler en 'n regter in jou familie-onderneming wees nie. Dit is ook 'n manier om deursigtig in die onderneming te wees en die span te help om hul volle potensiaal te ontwikkel."

> "As jou familie vinniger groei as die onderneming of bates, moet jy beplan om vir die volgende geslagte voorsiening te maak. Dit beteken die onderneming se jaarlikse netto groeikoers moet minstens 4% wees."

> "Maak elke jaar op die jaarvergadering 'n aanbod vir die minderheidsaandeelhouers se aandele. Sit dit elke jaar op die tafel."

AS DINGE VERSUUR

Kommunikasie en deursigtigheid is volgens hom uiters belangrik wat familie-ondernemings betref, aangesien dit kan help om die besighede volhoubaar en aanpasbaar vir veranderinge te maak.

"Dit help nie 'n mens ignoreer belangrike of plofbare kwessies en dink dit sal net weggaan nie. Ons het dié les op die harde manier geleer. Daarom sal ons nou oor dinge gesels, dit 'n naam gee en aanpak, pleks daarvan om dit onder die mat in te vee. Moenie olifante in die kamer toelaat nie!"

Schoeman-hulle gebruik oop kommunikasiestrukture om netelige sake te hanteer. "Ons het 'n familieforum wat drie keer per jaar byeenkom om te gesels, en wel onder voorsitterskap van een van die vroue wat nie 'n direksielid is nie. Die twee gesinne met hul nageslag in ons onderneming voer ook gesprekke met mekaar. Indien daar kwessies is wat aandag moet kry, verwys hulle dit dan na die familieforum."

AS DIT TYD RAAK OM LEISELS OOR TE GEE

Op die konferensie is onder meer ondersoek hoe familie-ondernemings en al die nageslagte die toekoms kan oorleef. Een van die belangrike kwessies wat veral aandag gekry het, is opvolgbeplanning van familie-ondernemings. Opvolging is juis een van die belangrike aspekte wat in die Schoeman-groep se grondwet uiteengesit word.

"Ek glo 'n mens beweeg deur drie seisoene in jou lewe. Eers leer jy. Dan verdien jy geld, en dit is baie belangrik om in hierdie seisoen seker te maak jy raak nie later jare 'n las vir jou familie, die gemeenskap óf jou land nie. Dan het jy reeds 'n verskil gemaak. Die laaste seisoen is wanneer jy terugploeg deur byvoorbeeld die lesse oor te dra wat jy geleer en ervaar het."

Hy het verduidelik hierdie sienswyse is deel van hoe die groep opvolgbeplanning aanpak en lede help om af te skaal en voor te berei om aan die volgende geslag oor te gee.

"Gelukkig het ons nou ons grondwet wat duidelik uiteensit hoe dit gedoen moet word. Op 60 jaar moet jy jou opvolger identifiseer, op 62 moet hy of sy aangestel en ▸

gementor word, en as jy 65 is, moet die opvolger die aflosstokkie by jou oorneem."

Vir Schoeman wink die tyd om die leisels aan sy opvolger oor te gee. "Ek is nou 68 en ek gaan nooit aftree nie, maar hoe ek by die onderneming betrokke sal bly, gaan verander. My afskaalplan is reeds neergeskryf . . . almal weet dus wat op 18 Mei 2025 gaan gebeur, wanneer ek 70 is, en aan my opvolger gaan oorgee."

Hy is ook realisties en besef dit gaan nie noodwendig maklik wees om oor te gee nie. "Jy bou aan die onderneming vir dekades, dit word jou baba en deel van jou identiteit.

"Ten minste weet ons hoe dit gaan gebeur omdat ons opvolgbeplanning vroegtydig doen, en jy dan weet wat jou nuwe rol in die organisasie gaan wees."

Die Schoeman-boerdery, by Delmas en hier by Groblersdal, is deur die jare gekenmerk deur die regte mens op die regte tyd. FOTO: VERSKAF

WAT HY WIL NALAAT

Schoeman meen mense moenie aan hom as individu dink wanneer hulle die naam of handelsmerk van die Schoeman-groep sien nie. "Ek is nie die gesig van die onderneming nie.

"Handelsmerke skep sekere gevoelens by mense en vertel hul eie storie. Dit is daarom belangrik om in ag te neem wat mense dink en voel as hulle jou onderneming se handelsmerk sien.

"Ons handelsmerk, Kaleb en Josua met die druiwetros, moet 'n storie vertel. Die verhaal is een van geloof, vertroue in God, diensbaarheid en toekomsgerig."

Hy hoop mense sal hom eendag onthou vir die verskil wat hy in hul lewe gemaak het. Ook vir wat hy in hulle agterlaat en nie net wat hy vir hulle nalaat nie. **LBW**