

Inhoud

Voorwoord door Gerrit Zalm	7
1 Het familiebedrijf, de opvolger en de opvolgingsmatrix	9
De kennis	
2 De stap in het bedrijf	23
3 De stap naar leidinggeven	33
4 De stap naar eigendom	45
5 Onderzoek onder opvolgers in het familiebedrijf	59
De ervaring	
6 Kim en Edward Tchai	85
7 Miriam Jurg	97
8 Sander en Carolien van Delft	107
9 Edwin Besseling	121
10 Thijs Bochane	133
11 Bob Bruijsten	143
12 Christian Plug	153
13 Stefan Zodenkamp	163
14 Praktische tips voor de vier universele kernvragen	173
Over de auteurs	185

Voorwoord

Geloof u in gespreide bedjes? Ik niet, ik heb daar eerlijk gezegd nooit in geloofd. Maar niet iedereen denkt daar zo over, want in de volksmond krijgen opvolgers in familiebedrijven het bedrijf in de schoot geworpen. Ook zouden zij, doordat ze verwend zijn door hun ouders, het bedrijf te gronde richten. Dit zou vooral in de derde generatie gebeuren, kijk maar naar de bekende uitdrukking 'from shirtsleeves to shirtsleeves in three generations'. De eerste generatie bouwt het bedrijf met opgestroopte hemdsmouwen op, de tweede generatie bouwt het uit, de derde maakt het kapot doordat ze niet gewend zijn om te werken en door te zetten. Zij moeten weer in een t-shirtje van onderaf aan beginnen.

Inmiddels weten we door veel internationaal onderzoek dat dit een zwaar vertekend beeld van de werkelijkheid is. De samenwerking van ABN AMRO met Nyenrode Business Universiteit heeft de kennis op dit vlak kunnen aanscherpen. Ook het ABN AMRO Young DGA-programma, met een netwerk van meer dan duizend opvolgers in familiebedrijven, laat zien dat het beeld van de verwende opvolger niet klopt. Er zijn juist veel gedreven ondernemers die het zeker niet in de schoot geworpen krijgen. Deze opvolgers willen zelf ondernemen. Ze geven te kennen dat ze de opvolging zien als een prachtige kans, maar dat het niet altijd gemakkelijk is. Ze hebben behoefte om met elkaar ervaringen uit te wisselen en tips te krijgen.

Daarom kwam het Family Business Centre van ABN AMRO met het goede initiatief om dit boek te maken. Opvolgers, hun familieleden, overdragers en andere geïnteresseerden krijgen niet alleen praktische tips, maar ook meer inzicht in

het perspectief van de opvolger. Dat hebben we te danken aan ongeveer 250 jonge dga's die een uitgebreide vragenlijst voor het onderzoek voor dit boek hebben ingevuld. Heel veel dank daarvoor! En aan de tien opvolgers die heel openhartig hun opvolgingsverhaal hebben willen delen met de schrijvers. Dank voor jullie verhaal en jullie tips die anderen weer verder kunnen brengen in hun opvolgingsproces.

De schrijvers, die beiden veel ervaring hebben met de thematiek van opvolgers, hebben daarnaast nog een aantal andere familiebedrijvenexperts uitgenodigd om ook hun perspectief en hun tips te delen. Graag wil ik hen ook bedanken: het is mooi om te zien hoe we op deze manier de Nederlandse ervaring en expertise over dit specifieke onderwerp kunnen bundelen.

Mocht u nu nog verwachten dat dit boek vooral gaat over financiering of andere technische zaken, dan moet ik u teleurstellen. Uit het onderzoek bleek dat veel opvolgers twijfelen in het opvolgingsproces, maar financiering hoort niet bij de belangrijkste kopzorgen. In de huidige economische situatie wekt dat bij mij als lezer nieuwsgierigheid op naar wat dan wel de belangrijkste kopzorgen zijn.

Ik wens u veel leesplezier. Ik ben ervan overtuigd dat dit boek bijdraagt aan opvolgers en overdragers in het opvolgingsproces, onze klanten van nu en onze klanten in de toekomst. Het boek zal ABN AMRO helpen de juiste vragen te adresseren. Daarmee kunnen we onze dienstverlening en langetermijnrelatie met onze klanten nog verder verbeteren.

Gerrit Zalm
Ceo ABN AMRO

1 Het familiebedrijf, de opvolger en de opvolgingsmatrix

Als opvolger in het familiebedrijf kun je het nooit goed doen. Stel, je neemt het bedrijf van je ouders over en vijf jaar later is het bedrijf enorm uitgebouwd. Wat zegt iedereen dan? 'Tja, dat is geen kunst, dat hebben zijn vader en moeder goed geregeld.' Maar neem nu eens hetzelfde bedrijf. Vijf jaar na opvolging gaat het bedrijf failliet. Weer hebben anderen hun mening snel klaar. 'Het levenswerk van zijn ouders heeft hij in vijf jaar kapotgemaakt.'

Als dit voor jou een belangrijke reden is om nooit in het familiebedrijf te gaan werken, of in ieder geval nooit de nieuwe directeur of nieuwe eigenaar te worden, is het waarschijnlijk logisch dat je besluit om niet verder te lezen. Maar dat zou jammer zijn, want ondernemen in familieverband kan ook heel erg mooi zijn. Nergens zijn de kansen zo groot om snel managementverantwoordelijkheid te krijgen als in het eigen familiebedrijf. Er is weinig zo uitdagend als samen met familieleden en anderen het bedrijf uit te bouwen voor weer een volgende generatie. Natuurlijk moet je de juiste man of vrouw op de juiste plaats zijn, maar niet opvolgen vanwege een gepercipieerde druk kan een gemiste kans zijn.

Veel potentiële opvolgers kiezen dan ook uiteindelijk voor het familiebedrijf. Niet uit moreel plichtsbesef, maar uit overtuiging en om invulling te geven aan hun ondernemersgeest. Alleen valt het niet altijd mee. Het spreekwoordelijke *gespreid bedje* lijkt soms veel meer op een *spijkerbed*.

Als zoon of dochter van de baas moet je je extra bewijzen. Ook moet je kunnen samenwerken met je ouders, broers en zussen en de al aanwezige medewerkers. Maar wat komt er nog meer op je pad? Wat kun je leren van andere opvolgers in het familiebedrijf? Wat betekent het om een betrokken eigenaar te zijn? Welke spijkers liggen er in hun gespreide bedje? Op onder meer deze vragen wordt antwoord gegeven in dit boek. Niet alleen door experts en de presentatie van de resultaten van een grootschalig onderzoek onder (potentiële) opvolgers in het familiebedrijf, maar ook door acht interviews met opvolgers in verschillende fasen van het opvolgingsproces.

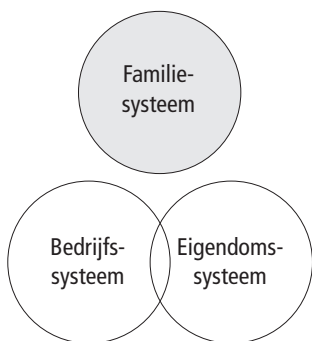
Allereerst wordt in dit hoofdstuk het kader voor het boek gesteld. Zo wordt er aandacht besteed aan wat een familiebedrijf nu eigenlijk is en hoe familiebedrijven zich onderscheiden van niet-familiebedrijven. Vervolgens worden de vier kernvragen voor opvolgers geïntroduceerd en wordt de opvolgingsmatrix beschreven. In de opvolgingsmatrix staan de stappen uitgewerkt die potentiële opvolgers in het familiebedrijf kunnen doorlopen.

Het familiebedrijf: drie systemen

Veel mensen hebben geen idee dat bijna 70 procent van alle Nederlandse bedrijven een familiebedrijf is, dat zij gezamenlijk goed zijn voor bijna 50 procent van de werkgelegenheid en 53 procent van het bruto nationaal product. Al met al zijn familiebedrijven een belangrijke groep voor de Nederlandse economie. Familiebedrijven zijn ook daadwerkelijk anders dan niet-familiebedrijven. Familiebedrijven onderscheiden zich van andere bedrijven door de overlap tussen familie, bedrijf en eigendom.

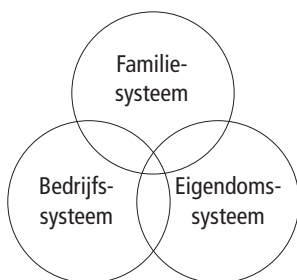
Ook voor opvolgers is het belangrijk om zich bewust te zijn van de overlap tussen familie enerzijds en bedrijf en eigendom anderzijds. Dit vormt het wezenlijke verschil tussen

een familiebedrijf en een niet-familiebedrijf. Voor niet-familiebedrijven is de unieke overlapping van de drie systemen niet van toepassing. Bij niet-familiebedrijven overlappen slechts het eigendoms- en bedrijfssysteem (zie figuur 1).



Figuur 1: Driecirkelmodel van niet-familiebedrijven

Het familiebedrijf wordt juist wel gekenmerkt door een overlap tussen het familiesysteem en de bedrijfs- en eigendoms-systemen (zie figuur 2). Dit betekent dat een aantal van de werknemers familie van elkaar is en omgekeerd dat een aantal familieleden in het bedrijf werkt. Ook kunnen deze en andere familieleden weer mede-eigenaar van het familiebedrijf zijn.



Figuur 2: Driecirkelmodel van het familiebedrijf

Deze overlap kan interessante krachten en valkuilen opleveren, omdat het familiesysteem en bedrijfssysteem tegengestelde uitgangspunten hebben (zie ook tabel 1). In een familie zijn de mensen in principe gelijk. Kinderen krijgen op dezelfde leeftijd hetzelfde zakgeld. Ouders vinden hun kinderen 'allen even lief'. In een bedrijf wordt er juist gezocht naar verschillen. Beloning wordt gebaseerd op basis van prestaties. Zo komt 'de beste bovendien'. In een familiebedrijf waar deze twee systemen elkaar overlappen, kan het dan ook lastig worden als de salarissen van in het bedrijf werkzame kinderen moeten worden bepaald. Zijn ze voor de ouders gelijk en krijgen ze dus hetzelfde salaris (familiesysteem domineert) of presteren ze als werknemers anders en betaalt de ondernemer de werknemers derhalve verschillend (bedrijfs-systeem domineert).

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

Tabel 1: Familie en bedrijf: verschillende systemen

Het lijkt dan ook niet vreemd dat de belangen van de familie en het bedrijf met elkaar kunnen botsen. Het familiesysteem is namelijk verregaand gebaseerd op emoties. Als familieleden ben je met elkaar verbonden door diepe emotionele banden, die zowel de drijvende kracht voor het bedrijf kunnen vormen als de teloorgang 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 is gericht op het beperken van verandering en het in stand houden van een evenwicht binnen de familie.

Het bedrijfssysteem daarentegen is gebaseerd op het realiseren van taken. Het gedrag wordt voor het grootste deel rationeel bepaald. Het bedrijfssysteem is verder extern georiënteerd met de bedoeling goederen of diensten te produceren voor de markt, de nadruk leggend op prestatie en resultaten – dat wil zeggen, de vaardigheden en productiviteit van de werknemers. Om te overleven probeert het bedrijfssysteem zo actief mogelijk in te spelen op veranderingen en deze zo effectief mogelijk te benutten.

Ook de belangen van het derde systeem, het eigendomssysteem, kunnen weer tegenstrijdig zijn aan de belangen van de andere twee systemen. De eigenaren van familiebedrijven houden niet echt van risico's. Zij kunnen geïnteresseerd zijn in continuïteit van het bedrijf en belang hebben om het bedrijf vervolgens over te dragen naar een volgende generatie (rentmeesterschap). Maar ook kunnen zij de nadruk leggen op waardevermeerdering of dividendbetalingen.

Al met al is het familiebedrijf gebaseerd op drie systemen met soms tegengestelde belangen. Al deze belangen zijn in alle familiebedrijven aanwezig en verklaren waarom ondernemen in een familiebedrijf soms zo complex is. Het mag duidelijk zijn dat conflicten kunnen ontstaan als een van de drie systemen de andere twee systemen overheerst. Op zich hoeven spanningen niet zo'n groot probleem te zijn, maar lang niet alle families gaan daar even goed mee om. Aan de andere kant blijkt uit vele onderzoeken dat familiebedrijven beter presteren dan niet-familiebedrijven en ook dat zij langer blijven bestaan en het personeel loyaler is aan het familiebedrijf. In tabel 2 staat een opsomming van de sterkten en zwakten van het familiebedrijf.

Sterkten van familiebedrijven		Zwakten van familiebedrijven	
<i>Eigenschappen</i>	<i>Omschrijving</i>	<i>Eigenschappen</i>	<i>Omschrijving</i>
Betrokkenheid	Door het enthousiasme en de gedrevenheid van de familie is er veel betrokkenheid en loyaliteit van het personeel	Emotionele kwesties	De combinatie zakelijk en familie kan tot emotionele taferelen leiden, waardoor rationele besluitvorming soms ontbreekt
Kennis	Kennis kan goed beschermd en overgedragen worden binnen de beperkte groep van familieleden	Fundamentele veranderingen	Het bedrijf moet op gezette tijden veranderen, terwijl families stabiliteit nastreven. Fundamentele veranderingen zijn dan moeilijk
Flexibiliteit in werk, tijd en geld	Familieleden zijn bereid om veel tijd en energie in het bedrijf te stoppen. Er wordt pas geld uit de onderneming gehaald wanneer de continuïteit niet in gevaar komt	Verkrijgen van kapitaal	De familie wil graag intern financieren en geen gebruik maken van buitenstaanders. Medezeggenschap wordt zo voorkomen, maar niet alle groeikansen worden benut
Langetermijn-denken	Families denken eerder in generaties dan in jaren. Door de langere adem kan beter strategisch worden gepland	Opvolging en overdracht	Zowel de opvolging in leiding als overdracht van eigendom is emotioneel geladen, waardoor vaak uitstel volgt en conflicten op de loer liggen
Stabiele cultuur	Vele jaren betrokken bij de onderneming zorgt voor stabiliteit en rust	Rigiditeit	Starre organisaties kunnen ontstaan met vastgeroeste gewoonten

Sterkten van familiebedrijven		Zwakten van familiebedrijven	
<i>Eigenschappen</i>	<i>Omschrijving</i>	<i>Eigenschappen</i>	<i>Omschrijving</i>
Snelle besluiten	Vaak zijn er maar een of twee sleutelfiguren en weinig lagen tot de top. Duidelijkheid wordt snel gecreëerd	Leiderschap	Na een krachtige oprichter is het lastig om in volgende generaties een echte leider te vinden
Betrouwbaarheid en trots	Familiebedrijven worden door klanten en medewerkers ervaren als betrouwbaar. Veel medewerkers zijn zelfs trots		

Tabel 2: Sterkten en zwakten van het familiebedrijf

Twijfels van opvolgers

Door de dynamiek in het familiebedrijf en de relaties met ouders en broers of zussen kunnen typische ‘opvolgerstwijfels’ de kop opsteken. Sommige opvolgers blijven twijfelen tot het moment dat ze zelf weer gaan overdragen! De volgende twijfels komen vaak voor:

- Zal ik in staat zijn aan de verwachtingen van mijn ouders te voldoen?
- Zal het mogelijk zijn mijn eigen onafhankelijkheid en vrijheid van handelen te bewerkstelligen of zal ik altijd in de schaduw van de vorige generatie blijven opereren?
- Hoe zal de relatie met de vorige generatie zich ontwikkelen als we elke dag nauw moeten samenwerken?
- Is het mogelijk goede werkrelaties met mijn broers en zussen te creëren of zullen er te veel ruzies en conflicten zijn?
- Zal het personeel me wel accepteren?

Tijdens de prille jeugdijaren van opvolgers planten hun ouders de eerste zaadjes voor hun houding naar het familiebedrijf. Bewust of onbewust krijgen opvolgers zo al veel mee. Niet alleen praktische kennis over het bedrijf, maar ook waarden en normen die voor de familie belangrijk zijn. Sommige ouders betrekken de kinderen van jongs af aan intensief bij het bedrijf, anderen houden de kinderen er verre van. Dat laatste komt steeds meer voor, opvolging door een nieuwe generatie is tegenwoordig minder vanzelfsprekend dan vroeger. Opvolgers groeien nu op in een cultuur die drastisch verschilt van de tijdgeest waarin hun ouders opgroeiden. Vroeger was het normaal dat de eerste zoon de opvolger zou zijn. Nu hebben twintigers en dertigers veel meer keuzevrijheid en worden ook dochters steeds meer als volwaardig opvolger gezien. Deze verschuiving komt doordat ouders kinderen niet meer willen dwingen, doordat kinderen beter zijn opgeleid, meer toegang hebben tot informatie en veel onafhankelijker zijn. In deze meerkeuzemaatschappij komt de potentiële opvolger daardoor ook voor meer dilemma's te staan. Vroeger werden er geen vragen gesteld. Opvolgers werden 'moreel' gedwongen om op te volgen. Nu is de grootste vraag 'kan ik het wel?', maar de vraag 'wil ik het wel?' begint aardig terrein te winnen.

Kernvragen voor opvolgers

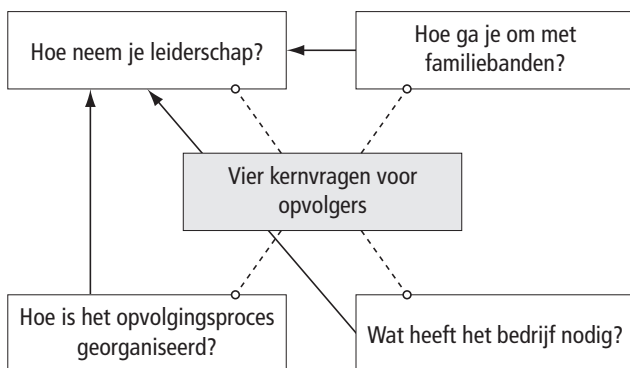
Er zijn vier kernvragen voor opvolgers (zie figuur 3) die als een rode draad door dit boek lopen.

De eerste twee kernvragen zijn 'Hoe ga je om met familiebanden?' en 'Wat heeft het bedrijf nodig?' Deze vragen hebben te maken met het feit dat het familiebedrijf een relatienetwerk is van individuen met belangen als familielid of als onderdeel van het bedrijf. Als opvolger heb je invloed op dit relatienetwerk. Alleen al de kans dat je toetreedt in het familiebedrijf, brengt verandering in het relatienetwerk. Tus-

sen familieleden onderling, maar ook tussen familieleden en betrokkenen bij het bedrijf. En natuurlijk worden die veranderingen groter naarmate de opvolger meer invloed gaat hebben. Sommigen in het relatienetwerk van de opvolger zijn blij met de veranderingen, anderen zien hun belangen door een opvolger in het geding komen. Dat is onontkoombaar.

Als een opvolger de veranderingen begrijpt die dat teweegbrengt, kan hij het opvolgingsproces effectief beïnvloeden. En met meer resultaat een rol spelen in de planning en uitvoering van het opvolgingsproces. Goede organisatie van het opvolgingsproces kan bijdragen aan het succes ervan. Dat is dan ook waar de derde kernvraag over gaat: 'Hoe is het opvolgingsproces georganiseerd?'

De vierde vraag adresseert hoe je als opvolger met eigen ambities, wensen en capaciteiten je rol in het opvolgingsproces pakt: 'Hoe neem je leiderschap?' In de afsluiting worden deze vier vragen verder uitgewerkt en leggen we verbanden met de tips van de gastauteurs en de opvolgers die zijn geïnterviewd.



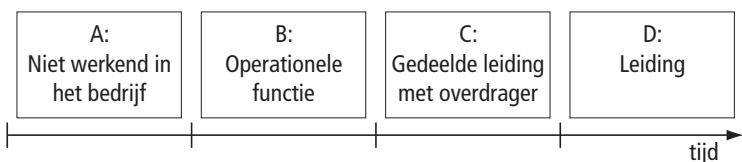
Figuur 3: Vier kernvragen voor opvolgers

Opvolgingsmatrix

De dilemma's van opvolgers kunnen ook worden teruggebracht tot de volgende twee eenvoudige vragen:

1. Ga ik de leiding in het familiebedrijf overnemen?
2. Word ik eigenaar van het familiebedrijf?

In de opvolgingsmatrix komen de aspecten leiding en eigendom terug. Deze twee aspecten worden hierna uitgewerkt. Veelal is het eerste aspect dat beantwoord dient te worden, de vraag of je in het bedrijf wilt werken. In figuur 4 zijn de vier belangrijkste fasen weergegeven. Het is zeker niet gezegd dat alle kinderen van ondernemers deze fasen doorlopen. Sommigen kiezen ervoor om nooit in het bedrijf te werken, terwijl anderen rechtstreeks doorstromen naar de leiding van het bedrijf. Hierna worden de vier verschillende fasen kort besproken.



Figuur 4: Ontwikkeling opvolging in leiding

Niet werkend in het bedrijf

In de eerste fase van opvolging in leiding heb je nog niet structureel in het bedrijf gewerkt. Dit betekent niet dat je nog helemaal geen kennis van het bedrijf hebt. Ook is het mogelijk dat je wel al vakantiewerk in het familiebedrijf hebt gedaan of af en toe hebt meegeholpen. Maar een langdurige baan heb je er nog niet gehad. Als je eenmaal klaar bent met je opleiding, kom je voor de keuze waar je gaat werken. In het eigen familiebedrijf of toch ergens anders?

Operationele functie

In deze tweede fase werk je structureel in het familiebedrijf, maar heb je nog geen leidinggevende functie. Je leert onder meer de sfeer, de cultuur en het productieproces van het bedrijf kennen. Veelal is dit de start van je carrière binnen het bedrijf, ook al zijn er bedrijfsfamilies die ervoor kiezen om kinderen pas in het bedrijf toe te laten als zij genoeg kwaliteiten hebben om een leidinggevende functie te vervullen.

Gedeelde leiding met overdrager

Dit is misschien wel de moeilijkste fase in het opvolgingsproces. Als zoon of dochter van de baas krijg je managementverantwoordelijkheid, maar deze moet je delen met de overdrager. In deze fase zul je je echt moeten bewijzen. Waarbij het zowel lastig is om samen te werken met de overdrager als met de werknemers in het bedrijf.

Leiding

Dit is de laatste fase in de opvolging in leiding. Je bent eindverantwoordelijk voor het bedrijf zonder dat je deze hoeft te delen met de overdragende generatie. Wel is het mogelijk dat je de leiding deelt met broers en zussen, overige familieleden van je generatie of zelfs met een niet-familielid. Belangrijk is in deze fase dat je zelf verantwoordelijk bent voor de leiding en er dus vaak alleen voorstaat.

Het tweede aspect uit de opvolgingsmatrix dat moet worden uitgewerkt, is de overdracht van eigendom. In figuur 5 wordt deze ontwikkeling schematisch weergegeven. Ook hier geldt dat lang niet alle kinderen van ondernemers deze drie fasen doorlopen. Niet alle kinderen krijgen de mogelijkheid om eigendom te verwerven in het familiebedrijf, terwijl in andere bedrijven bijvoorbeeld de fase met gedeelde eigendom met de overdrager wordt overgeslagen. Hieronder worden de drie fasen kort besproken.