



OVERDRACHT FAMILIEBEDRIJF: Waar is de opvolger?

Het familiebedrijf is de kracht van onze economie. Dat willen we graag zo houden. Maar het is niet eenvoudiger geworden een familiebedrijf over te dragen. Volgens sommigen zou zeventig procent van alle familiebedrijven de volgende generatie niet halen. Volgens anderen zou driekwart van de potentiële opvolgers geen interesse hebben. Is dat werkelijk zo?



Bedrijfsoverdracht is geen eenvoudig proces, dat erkent iedereen. Het is zakelijk en emotioneel ingrijpend en er kan veel mis gaan. Veel voorkomend is bijvoorbeeld dat de overdragende partij er nog niet klaar voor is en de overdracht voor zich uit schuift. Of moeilijk kan loslaten. Ook de economie werkt niet mee: in zwaar weer springt een kapitein toch niet van het schip? In de praktijk lees je minder over de opvolgende generatie. Zijn zij klaar om te ontvangen? Kinderen kiezen niet (meer) automatisch voor het familiebedrijf. In studie en werk maken zij hun eigen keuzes en dat is al moeilijk genoeg. Er is zoveel te kiezen. Waarom je nu al binden, terwijl er nog een wereld te ontdekken valt? Wanneer de opvolgende generatie het niet overziet, houdt ze liever alle opties open en stelt ze de keuze nog even uit.

VERSCHILLEN TUSSEN GENERATIES

Kinderen hebben andere ideeën over carrière, geld verdienen, status, hard en veel werken. Ze zijn sneller zelfstandig en ook wonen en werken is tegenwoordig sterk gescheiden. Bovendien is de overname van het bedrijf in de huidige omstandigheden door de kinderen financieel moeilijk op te brengen. Opvolgers vragen zich af: Ben ik wel geschikt? Op hun beurt vragen overdragers zich hetzelfde af: Zijn zij wel geschikt? Per definitie zijn kinderen beperkt geschikt om het bedrijf over te nemen: de overdragers zijn immers ervaringsdeskundigen. Tegelijk willen ouders hun kinderen niet teveel onder druk zetten. Daarmee wordt bedrijfsopvolging een zwaar onderwerp. Het wordt vermeden of komt slechts zijdelings ter sprake, terwijl het juist onderdeel zou moeten zijn van studie- en beroepskeuze.

DYNAMIEK VAN DE OPVOLGENDE GENERATIE

Het maakt een duidelijk verschil als er thuis positief en met veel passie over de onderneming gesproken wordt. Nooit, negatief of uitsluitend vanuit de traditie over het bedrijf praten nodigt niet uit om op te volgen. De toekomstdromen zullen dan al gauw een andere kant op gaan. Hier willen we een ander aspect naar voren brengen: de dynamiek en de kansen van de nieuwe generatie.

De nieuwe generatie is sterk gedreven. Jongeren willen graag verantwoordelijkheid nemen en zitten vol ondernemerschap. Zij zijn onbevangen, flexibel en tegelijk realistisch. Zij weten op hun manier met de huidige economische crisis om te gaan. Kijk bijvoorbeeld naar het aantal jongeren dat momenteel een eigen onderneming opstart.

De nieuwe generatie communiceert anders dan de oude generatie: mobiel, sms, WhatsApp, Facebook. Werk en privé zijn anders gescheiden. Ze willen meer vrijheid en switchen sneller. Tegelijk willen ze – verrassend genoeg – graag duidelijkheid, structuur en begeleiding. Van ouders vraagt dit interactieve betrokkenheid en de bereidheid tot ‘generatieleren’. Daar waar ouders onzeker worden over de verbinding met de volgende generatie is het belangrijk dat ouders en kinderen samen op weg gaan en van elkaar willen leren.

EEN PRACHTIGE UITDAGING

Bedrijfsoverdracht doe je samen. Voor kinderen die openstaan voor opvolging zijn er grote uitdagingen. Duidelijk is dat het opvolgingsproces dieper gaat dan een formeel dansje rond juridische, fiscale of financiële uitgangspunten. Om deze reden heeft ProMissie een leerwerktraject ontwikkeld voor po-

QUICK SCAN

HÉT PROBLEEM IN DE MARKT

» Heeft het familiebedrijf nog wel toekomst?

ONZE VISIE

» Ja zeker, mits we de opvolgers de ruimte geven om te kunnen ondernemen.

UW OPLOSSING

» Voor die opvolgers starten wij voor opvolgers in het familiebedrijf het leerwerktraject opvolgers familiebedrijf. Ondernemen blijft nodig en zeker in het familiebedrijf. Opvolgers, ken de dynamiek van het familiebedrijf.

tentiële opvolgers. Voor jongeren van 18-30 jaar die zich willen oriënteren op bedrijfsopvolging, net een besluit genomen hebben of inmiddels al begonnen zijn met de bedrijfsopvolging. In kleine groepen gaan potentiële opvolgers aan de slag met de diverse aspecten van het familiebedrijf, ondernemen en opvolging. Aan de orde komen zaken als de kracht van het familiebedrijf, mijn eigen positie, het bedrijfsoverdrachtproces, geldzaken, goed bestuur en een persoonlijk opvolgingsplan. Meer weten? Bel ons voor meer informatie: (085) 877 16 90.

OVER DE AUTEURS:

Piet Spruijtenburg RAB en Tamme de Vries RV zijn betrokken bij ProMissie, een onderneming die familiebedrijven en ondernemers in het MKB ondersteunt bij bedrijfsoverdracht, bedrijfswaardering en typische ondernemersvraagstukken. (www.promissie.nl) <<

PROMISSIE BEDRIJFSOVERDRACHT BV

Franklinweg 27
4207 HX Gorinchem
Telefoon 085 - 877 16 90
E-mail info@promissie.nl
www.promissie.nl

Familiebedrijf is als merk ijzersterk

Waar beursgenoteerde bedrijven worden voortgegeseld door de kwartaalcijfers en de dagprijs, is het belangrijkste beslissingscriterium in familiebedrijven 'het effect op het voortbestaan van het bedrijf op de lange termijn.' Daardoor sparen ze in de vette jaren en vechten ze zich door de magere. Zes mannen spreken aan de gastvrije stamtafel van de Rossumse 'Bistro Familie in Petto' met elkaar over de vele facetten van familiebedrijven.



De gastheer, Bram Hoorn, fijnproever (staat op zijn kaartje als functie genoemd!) is eigenaar van Familie in Petto: een horecaconcept bestaande uit een

bistro, pub en een besloten ruimte. Hij begon de zaak samen met zijn vriendin. Met zijn vader heeft hij een importbedrijf voor de Oostenrijkse koffie en thee Julius Meinl. Zaken en familie

zijn dus hecht verbonden. "Uit de statistieken komt naar voren dat het slagingspercentage in de crisistest hoger is bij familiebedrijven dan bij niet-familiebedrijven. Ik was daardoor niet



DEELNEMERS



BRAM HOORN

Eigenaar van bistro, pub en zalencentrum 'Familie in Petto', Rossum

www.bistroinpetto.nl



TWAN WEEMEN

Weemen Drukwerk & Communicatie te Druten, Haps, Boxmeer, Gemert en Horst

www.weemen.nl



verrast: je werkt met 'eigen geld'. Ik vind het Van der Valk—concern een schoolvoorbeeld van hoe het moet. Ze zijn, juist in deze voor de horeca best lastige tijd, enorm aan het investeren en aan het vernieuwen. Op een veel kleinere schaal probeer ik dat ook te doen. Zo heb ik tegen de conjunctuur in de bistro uitgebreid met een pub en een besloten ruimte, beknipt ik niet op personele bezetting en de kwaliteit van onze kaart. En het werkt: we draaien constant, waar anderen inleveren..."

SUCCES

Toch heeft Bram Hoorn ook al ingeleverd: hij startte het bedrijf met zijn vriendin, maar bij haar bleek toch minder ondernemersbloed door de aderen te vloeien. "Ze had een andere visie wat betreft de uitbreidingen en dan wordt het lastig. Dan komt de keerzijde van familiebedrijven: de directie is dag en nacht

bij elkaar. Mijn vriendin heeft nu een stap terug gedaan en ze werkt alleen nog in de operatie: iedereen gerust en iedereen blij." Hoorn twijfelt niet aan het succes van zijn onderneming. "Ik zag een gat tussen de twee horecagelegenheden in Rossum/Hurwenen en dat heb ik gevuld op een van de mooiste locaties van het dorp. We draaien nu 4 jaar en ik geniet er nog elke dag van. En mijn vriendin ook."

BESTE PEUGEOT-DEALER VAN EUROPA

Martin Groeneveld is directeur van Autobedrijf Van Tilborg BV, gevestigd in Zaltbommel. Hij is de kleinzoon van de oprichter. "Derde generatie, maar het was helemaal niet vanzelfsprekend dat ik het bedrijf zou overnemen. Mijn vader heeft me nooit gepusht, maar ik heb gewoon de benzine in mijn bloed. Dus ik koos een opleiding in de autotechniek, met stages

en daarna werk in andere autobedrijven". Vervolgens is Martin in het familiebedrijf gaan werken waar hij verschillende functies heeft vervuld. In 2008 behoorde Autobedrijf Van Tilborg tot de beste Peugeot Dealers van Europa. De trofee staat nog altijd prominent op de spreektafel en is voor Martin een dagelijkse inspiratiebron om die kwaliteit en servicegraad vast te blijven houden.



HOGE SERVICEGRAAD

"Dat succes is mede het logische gevolg van het credo van mijn opa, mijn vader én van mijzelf: 'Het beste is niet goed genoeg'. Maar de markt is aan verandering onderhevig en dat eist aanpassingen. Daarbij kiezen we consequent voor besparingen en andere maatregelen maar wel die de kwaliteit ten goede komen. Wat we ook bedenken om door deze crisis heen te komen gaat nooit ten koste



GIJSBERT HENDRIKS VAN WARBIJ
Directeur-eigenaar van De Plataan,
gevestigd in Brakel.

www.de-plataan.nl



CHRISTIAAN VAN DE VEGT
Directeur-eigenaar van Bakkerij
Verbij, te Brakel.

www.bakkerijverba.nl



TAMME DE VRIES
Directeur-eigenaar van ProMissie,
gevestigd in Gorinchem.

www.promissie.nl



MARTIN GROENEVELD
Directeur van Van Tilborg BV

www.van-tilborg.nl

van de servicegraad. Zo blijven we de auto's na iedere onderhoudsbeurt of reparatie stralend schoongewassen retourneren aan de klant. Gratis. Service van de zaak."

Martin is blij met de aanwezigheid van zijn vader in het bedrijf: "Weet je, hij heeft al een paar economische dips meegemaakt, en heeft natuurlijk enorm veel ervaring. De combinatie van veranderen, vernieuwen en anticiperen met een flinke dosis knowhow op de achtergrond is een bijzondere en waardevolle combinatie. Het geeft stabiliteit terwijl je verandert. We kunnen dus wel een storm doorstaan, dat hebben we bewezen in de 50 jaar van ons bestaan!"

POSITIEF IMAGO



"Dat zou vroeger mogelijk een positieve invloed hebben gehad op de waarde van het bedrijf," meldt register valuator Tamme de Vries, directeur-eigenaar van ProMissie. "Want het familiebedrijf is als merk ijzersterk." De Vries vindt dat familiebedrijven onvoldoende gebruikmaken van het positieve imago dat samenhangt met het woord familiebedrijf. Het familiebedrijf wordt geassocieerd met vertrouwen: "Betrouwbaarheid is in woelige tijden een gewaardeerde eigenschap. Dat mogen familiebedrijven best uitbaten, bijvoorbeeld door een stukje geschiedenis op de website en via andere marketingmiddelen."

STRATEGISCHE KOPERS

"We waarderen tegenwoordig echter niet meer op basis van de cijfers uit het verleden, we prognosticeren het te verwachten verdienvermogen van een bedrijf in de komende jaren." In zijn begeleiding van overdracht binnen de familie heeft ProMissie niet alleen oog en oor voor de harde kant, de financiële, fiscale en legale aspecten, maar hij houdt vooral de emotionele kant in de gaten. "Het is emotioneel heel wat, zowel voor overdrager en opvolger. Voor de eerste is het vaak een levenswerk, dat laat je niet graag los en voor de opvolger is het van essentieel belang of hij/zij niet alleen beschikbaar is maar nog belangrijker, geschikt om in deze tijd een onderneming te kunnen leiden."

VOLKORENKAMPIOEN

Aan tafel is ook aangeschoven bakker Christian van de Vegt, die samen met zijn vrouw Bakkerij Verba in Brakel runt. Het was ook zijn opa die de familiebakkerij begon, dus ook Van de Vegt is de derde generatie. Met hun 20 medewerkers, die hij beschouwt als de visitekaartjes voor zijn bedrijf, bakt hij brood en maakt hij banket voor zijn klanten "Om ze elke keer weer te verrassen met de hoge kwaliteit," aldus Van de Vegt. "Mensen willen horen bij de winnaar

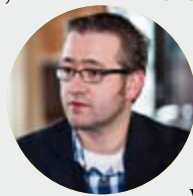
en daarom willen we niet goed zijn, maar de beste. Dat kan ik niet alleen, daarbij heb ik mijn medewerkers keihard nodig." Het leverde hem verschillende prijzen op, waaronder die van 'Volkorenkampioen van Nederland' en 'Bakker met Ster' en de MKB-Award 'Elke dag Beter'. "We werken hard en ik investeer continu in mijn mensen, met cursussen en opleidingen."

BEDVERGADERING

Hij en zijn vrouw vonden een goede manier om zowel hun relatie als hun bedrijf in topconditie te houden: "Taken helder maken, elk z'n eigen dingen doen en niet in elkaars vaarwater zitten! Ik bemoei me niet met de dagelijkse gang van zaken in de winkels, mijn vrouw laat mij helemaal bepalen hoe het er in de bakkerij toegaat. Dat werkt." Hij geeft toe dat als je samen met je vrouw een bedrijf leidt, de MT-vergaderingen soms in bed plaatsvinden. "We zijn er dag en nacht mee bezig," zegt hij, "Ik denk dat dat een deel van de bijzondere kracht van familiebedrijven is."

ONDERNEMERSNEST

Gijsbert Hendriks van Warbij komt wel uit een ondernemersgezin, maar hij nam niet het metaalverwerkingsbedrijf van zijn ouders over, dat deed zijn broer. "Ik ben altijd meer een persoon geweest die met groen bezig was," zegt hij, "dus ik begon een hoveniersbedrijf, 'De Plataan'. We ontwerpen en realiseren tuinen en daktuinen voor bedrijven, (semi)overheid en particulieren. Daarbij is ons primaire doel om een renderend bedrijf te bouwen, met een duurzaam beleid voor mens en leefomgeving. Vanuit dat perspectief gaan we respectvol om met zowel klanten en medewerkers, als met dieren en planten. In januari van dit jaar hebben we 'Nacon' overgenomen, dat bedrijf maakt schanskorven voor particulieren, bedrijven en overheidsinstellingen in Nederland en België, dit is een mooie aanvulling op ons producten/dienstenpakket dat we al leverden."



STOKJE OVERPAKKEN

Zijn vrouw is verantwoordelijk voor het administratieve gedeelte en ze fungeert als gewaardeerde back-up op het ongebreidelde ondernemersenthousiasme van Hendriks van Warbij: "Haar ouders waren geen ondernemers, en dat merk je. Ondernemen betekent soms in het diepe springen, risico nemen. Op zulke momenten stelt ze kritische vragen, waarbij je eerst alles uit een ander perspectief gaat zien en daarvoor een weloverwogen keuze kunt maken. Samen vormen we een goed team, dat blijkt." Hun kinderen gaan ze niet in de richting van bedrijfsopvolging sturen, zo meldt hij. "Ik leg ze geen enkele druk op, dat mag je een kind

niet aandoen vind ik. Ze mogen zelf kiezen. Ik ben nu 21 jaar aan het bouwen, samen met inmiddels 13 medewerkers, en als een van de drie kinderen er affiniteit mee heeft vind ik het prima als die het stokje wil overpakken, maar dat zien we tegen die tijd wel."

BESTE FAMILIEBEDRIJF VAN NEDERLAND

Twan Weemen knikt instemmend en goedkeurend. "Je kunt er toch niks van zeggen. Mijn ouders hadden een drukkerij en het was al vrij vroeg duidelijk: mijn broer ging vader opvolgen. Ik had daar in het begin helemaal geen oren naar. Maar toen puntje bij paaltje kwam, zijn mijn broer en ik er samen ingestapt. Voor mij was het echt een 'late roeping'." De drukkerij waarvan hij mededirecteur-eigenaar is, Weemen Drukwerk & Communicatie, is gevestigd in Druten met vestigingen in Haps, Boxmeer, Gemert en Horst. Ze wonnen zelfs de Award 'Beste Familiebedrijf van Nederland 2012', mede vanwege de mooie en succesvolle overnameprocedure. "We hebben dat inderdaad heel zorgvuldig aangepakt," geeft Weemen toe, "Vanaf het begin was het uitgangspunt: ouders en zus mogen niets tekortkomen en de opvolgers mogen niet financieel in de problemen komen. En zo is het gegaan. In goede harmonie, tot ieders tevredenheid."



TOEKOMST...

Vader en moeder hadden het bedrijf 35 jaar geleid als een klassieke drukkerij – dat klopte ook helemaal met de tijd. "In 2010 namen wij het over, midden in turbulente tijden. De concurrentie is moordend, alle drukkers kunnen technisch goed drukken. Dus moet je het onderscheid maken in efficiëntie in de processen. In service aan de klant. En zijn we dagelijks bezig met innovaties. We verkopen online tools aan klanten, waarmee ze zelf voorraden beheren en online communicatiemiddelen kunnen opmaken en bestellen. Compleet ontzorgen en faciliteren, dat is de toekomst. Bovendien hebben we niet alleen vormgevers in dienst, maar zijn we ook een full service communicatiebureau. We werken met 75 medewerkers die specialist zijn op ieders gebied. Daarmee helpen we de klant via één loket aan diverse communicatieoplossingen. De klant reduceert daarbij zijn communicatiekosten. Dat is ook service..." <<

