

Themabijeenkomst 'Familie en zakendoen':



Hoe pluk je daar de vruchten van?

Je hoort vaak in de wandelgangen 'met familie moet je geen zaken doen', maar waar komt dit vandaan? Ongeveer 70% van alle bedrijven in Nederland valt in de categorie familiebedrijf. Binnen de agrarische sector doen we daar nog een schepje bovenop. Daar komt het gemiddelde zelfs boven de 90% uit. Hoe zorg je ervoor dat een familiebedrijf blijft draaien zonder dat emoties de overhand gaan nemen? Samen met onze partners en leden gingen we in discussie over dit allesomvattende onderwerp, want: 'Familie en zakendoen, wat is de strategie?'

Tekst: Christel Klok (communicatiemedewerker NAJK) Beeld: Henk van Ruitenbeek

Er wordt niet voor niks vaak gekscherend gezegd dat je met bekenden, en dus je familie, geen zaken moet doen. Het opstellen van een strategisch plan is bij familiebedrijven vaak nét iets lastiger: je kijkt niet alleen zakelijk naar de toekomst, het brengt ook een enorme emotionele lading met zich mee. Het lijkt soms dan ook erg aanlokkelijk om te kiezen voor de makkelijkste weg, te roeien met de riemen die je hebt en op dezelfde voet verder te gaan. Maar is dat wat je wil?

Op de automatische piloot

"Er wordt soms te automatisch gedacht 'het gaat allemaal wel door!', een opvolger treedt toe zonder dat er op dat moment voldoende gekeken wordt naar het perspectief en wat er precies verdiend kan worden", geeft Hans Scholte (Flynth) aan. Beide generaties zouden dit meer met zijn tweeën moeten uitzoeken, want beide partijen houden er vaak een andere denkwijze op na. Adri Witlox (Interpolis) ziet dit ook: "Het is belangrijk dat overdrager en overnemer tijdig met elkaar om tafel gaan zitten om de lijn voor de strategie uit te zetten. Daarbij is lef nodig van beide partijen: voor de een om los te laten, voor de ander om op te komen voor zijn of haar idealen en ambities." Het is belangrijk dat dit ook naar elkaar toe wordt uitgesproken en dat er niet altijd op de automatische piloot verder wordt gegaan. Melkveehouderster Lilian van Uhm (bestuurs-ondersteuner GAJK en OAJK) herkent dit wel. Communicatie is volgens haar hierbij het codewoord. "Overdrager en opvolger gaan er vaak vanuit dat ze wel met elkaar op één lijn zitten. Als je dan verder met elkaar het overnametraject ingaat, kom je erachter dat dat niet altijd het geval is." Het gesprek lijkt dikwijls te worden uitgesteld of zelfs te worden vergeten. Lotte van Dueren den Hollander (BO Akkerbouw) is opgegroeid op het akkerbouwbedrijf van haar oom en vader dat nu door haar broer en neef wordt overgenomen. Volgens haar is er geen gebrek aan strategisch inzicht bij de jonge ondernemers in de agrarische sector, maar gooit inderdaad het gebrek aan communicatie vaak roet in het eten: "Ik denk dat veel mensen zelf wel een strategie en richting hebben die ze op willen, maar het gebrek aan communicatie zorgt ervoor dat je niet altijd tot een gezamenlijk strategisch plan komt."

Niet praten maar 'communiceren'

Doordat veel bedrijven op de automatische piloot verder lijken te gaan, worden er binnen de agrarische sector heel makkelijk samen-

werkingsverbanden aangegaan zonder dat échte gesprek. Belangrijke vragen als 'waar gaan we naartoe met dit bedrijf?', 'wat past er bij de toekomstige generatie en wat past bij de omgeving en het bedrijf zelf?', 'welke capaciteiten en vaardigheden zijn hiervoor nodig?' en 'wat is de impact voor de rest van de familie?', worden hierbij vaak vergeten. Terwijl juist dit soort vragen zo belangrijk zijn. Bij een familiebedrijf heb je niet alleen een bedrijf, maar je bent ook allemaal familie. Dit maakt het op zakelijk vlak een stuk lastiger. Het is niet alleen een afspraak tussen overdrager en overnemer, het is een afspraak waarbij je het hele gezin betreft. Volgens Rob Hoefmans (Rabobank) is dit een belangrijk punt: "Als je een samenwerkingsverband aangaat in de vorm van een maatschap, zul je ook binnen je familie het gesprek aan moeten gaan en een plan moeten maken. Bij dit plan hebben alle kinderen in een familie evenveel recht om hun zegje te doen en hun mening te geven. Dat is iets wat vaak misgaat." Hoewel Davy te Bokkel (DeLaval) in eerste instantie veel overeenkom-

**BINNEN EEN
overnameproces
WORDT ER VAAK WEL
GEPRAAT, MAAR ER
wordt niet
ALTIJD GECOMMUNICEERD.
EN DÁT IS HET
BELANGRIJKSTE!**

— ERWIN ROS (ROYAL REESINK)

sten opmerkt tussen de normale mkb-bedrijven en de bedrijven binnen onze sector, ziet hij wel de extra moeilijkheidsgraad: je hebt met de familieleden vaak een hechte band. Een goede adviseur of coach kan hier volgens hem een belangrijke rol in spelen. "Advies is bij deze gesprekken heel belangrijk. De oudere generatie gaat vaak door op de manier zoals ze het altijd hebben gedaan, terwijl de jongere generatie stappen wil zetten en wil vernieuwen", aldus Davy. Durf samen het gesprek aan te gaan en aan te geven wat je onderling écht wil. De gesprekken aan de keukentafel

zijn natuurlijk ook erg waardevol, maar je moet niet vergeten om ook regelmatig samen de diepte in te duiken. Erwin Ros (Royal Reesink) wist dit mooi te verwoorden: "Er wordt binnen een overnameproces vaak wel gepraat, maar er wordt niet altijd gecommuniceerd." Dit dekt meteen de lading. Zo'n gesprek kan best confronterend zijn voor beide partijen, maar het helpt je wel verder om naar de toekomst te kijken.

Nog nooit was tijd zo kostbaar

Dit blijkt vaak makkelijker gezegd dan gedaan. Lilian (GAJK en OAJK) merkt bijvoorbeeld dat het toch wel heel lastig is om dat strategische plan een beetje van de grond te krijgen. "Bij ons wordt al de tijd die we met elkaar praten, gezien als tijd die we niet kunnen werken. Dikwijls wordt het echte gesprek dus overgeslagen." Iets wat ze ook vaak hoort binnen de provincies. Voor Tinka Jongsma is dit ook heel erg herkenbaar. "Wij zijn gewoon praktische mensen die snel een bakje koffie doen en hop weer aan de slag gaan. Wil je het over zulke zaken hebben en écht met elkaar van gedachten wisselen, dan moet je samen met de gezinsleden een kruis in de agenda zetten. Je gunt jezelf anders de tijd niet." Rob ziet dit ook vaak in de praktijk. Hij stimuleert zijn klanten bij de Rabobank dan ook om tijdens zo'n gesprek de juiste vragen te stellen: "Wij hebben vragenlijsten die iedereen zelfstandig doorneemt en invult. Naar aanleiding van die vragenlijst plan je na twee weken weer een gesprek in. Zo houd je het onderwerp warm."

55 jaar? Plan voor de volgende generatie klaar!

Natuurlijk valt er geen bepaalde leeftijd te noemen voor wanneer er een plan klaar moet liggen. Dit is volledig afhankelijk van de leeftijden van de opvolgers en tot wanneer de voorgaande generatie verder denkt te boeren. Daarnaast is dit natuurlijk een proces dat je samen oppakt. "Een overdrager moet geen plan klaar hebben voor de volgende generatie, dat doe je samen. Wel is het van belang dit op tijd te doen", aldus Adri (Interpolis). Dat het opstellen van zo'n strategisch plan niet binnen een paar maanden geregeld is, is wel duidelijk. Hier gaat flink wat tijd en energie in zitten. Maar de grote vraag is: hoeveel tijd trek je hier dan wél voor uit? Volgens Hans (Flynth) is het belangrijk dat er genoeg tijd tussen ontwikkeling en overname zit: "In de eerste jaren levert bedrijfsontwikkeling nog geen geld op." Het kost volgens hem simpelweg jaren om een bedrijf klaar te maken voor een overname. "Ik

denk zelf dat tien jaar wel een redelijke termijn is", vult hij aan. Rob Hoefmans (Rabobank) kan zich daar ook in vinden. Daarnaast is het volgens hem goed om te kijken naar de vaardigheden en competenties die bij zo'n overname komen kijken. "Dat gesprek kan best lastig zijn en dan is het ook handig om daar toch een coach bij te hebben om inzicht te krijgen in de persoonlijke kwaliteiten en valkuilen. Dan kun je daaraan gaan werken. Een belangrijke investering die vaak wordt vergeten", aldus Rob (Rabobank). "Een strategisch plan moet vervolgens niet jarenlang in de onderste lade verstoffen. Je moet het omzetten in actieplannen en regelmatig bijstellen als de omstandigheden dat vereisen", vult Erwin (Royal Reesink) aan.

De switch van helpende hand naar leidinggevende

Hoewel de vorige generatie maar wat graag wil dat het bedrijf in de familie blijft, merken we in de praktijk dat ouders vaak belemmerende overtuigingen hebben die het overnameproces kunnen beïnvloeden. "Als deze belemmeringen ter sprake worden gebracht, worden ook de oplossingen meer inzichtelijk. Dan kun je daar gezamenlijk mee verder", legt Rob (Rabobank) uit. Dat inzicht of gesprek wordt alleen niet altijd benoemd. Volgens Hans (Flynth) heeft het alles te maken met vertrouwen: "De oudere generatie moet de jongere generatie dat vertrouwen kunnen geven. Vertrouwen en communicatie zijn heel belangrijk om een proces te laten slagen." Lotte (BO Akkerbouw) merkt inderdaad dat die ruimte je echt geboden moet worden: "Laatst stond ik bijvoorbeeld op het land met mijn broer, neef en vader en dan wordt er even besproken wat ze die dag gaan doen. Toen zei mijn vader op een gegeven moment 'zeggen jullie het maar'. Dat zijn de kleine stapjes naar de volgende generatie, die ruimte moet je wel krijgen." Hans (Flynth) merkt terecht op dat uit de discussie rondom dit onderwerp de zachte kant van de overname toch weer zo ontzettend belangrijk blijkt. "Een voorbeeld is de trots van de ouders, die de boerderij altijd draaiende hebben gehouden, maar de overname in de weg staat. Dat is kennelijk een mechanisme dat het moeilijk maakt om het echte gesprek met de potentiële opvolgers aan te gaan. Begeleiding of coaching kan soms helpen om dingen boven tafel te krijgen", aldus Hans (Flynth).

Bezit en zeggenschap

Hendrik Galema (AJF) ziet wel degelijk een verschil in de familiebedrijven binnen de agrarische sector en mkb-bedrijven in het algemeen: "Ik denk dat er binnen de landbouw te weinig wordt gesproken over de strategie.

Dat komt voornamelijk omdat de verhouding anders is. Bij mkb-bedrijven gaat het veelal over buitenfamiliaire overnames waarbij de gunfactor veel minder een rol speelt dan bij de landbouw. Een landbouwbedrijf is al gauw 4 à 5 miljoen euro waard, dat zonder een gunfactor niet over valt te nemen." Hans (Flynth) heeft ook door dat de waarde van de boerderij de keuzes niet makkelijker maakt. "Wat wij vandaag de dag zien is dat ouders toch steeds meer in een spagaat komen, omdat die waarde van een boerderij zo enorm hoog is", aldus Hans. Volgens hem is het dan ook niet raar om het eigendom en ondernemerschap los van elkaar te zien. De ondernemer hoeft in zijn ogen niet direct ook de eigenaar te zijn. Rob (Rabobank) kan zich hier wel in vinden: "In de agrarische sector denken we allemaal dat we het volledige bezit en de zeggenschap over moeten dragen bij een bedrijfsovername, om-

BEGELEIDING OF COACHING

KAN SOMS helpen
OM DINGEN BOVEN TAFEL
te krijgen.

- HANS SCHOLTE (FLYNTH)

dat het in één hand moet blijven. Ik denk dat het in de toekomst veel meer gaat worden dat de zeggenschap bij de partij ligt die de boerderij overneemt, maar het bezit nog steeds bij de familie." Bezit en zeggenschap zijn volgens hen twee verschillende dingen. Echter zien ondernemers dit zelf vaak anders.

Voor alle partijen in balans

Volgens Lotte (BO Akkerbouw) is het van belang om elkaars kwaliteiten in te zien: "Als de een beter is in onderhandelen dan moet je daar gebruik van maken. Ik denk dat de tweedeling van bezit en zeggenschap niet altijd heel ingewikkeld hoeft te zijn. Als ik kijk naar onze thuissituatie: ik hoef niet per se beslissingen te nemen, maar ik wil wel betrokken blijven." Rob (Rabobank) geeft Lotte en alle andere families het advies om samen een familiestatuuat vorm te geven. In zo'n statuut staat precies omschreven wat je als familie wil met het bedrijf. Het

is een dynamisch document, waarbij je met elkaar in gesprek blijft gaan. Hans (Flynth) ziet ook de meerwaarde van zo'n convenant: "Er komen dingen aan de orde waar ze zelf nooit bij stil hebben gestaan. Het familiestatuuat is in principe alleen maar een hulpmiddel, maar het is wel een heel goed steuntje in de rug om dingen op tafel te krijgen die anders niet besproken worden."

Duivelse dilemma's

"Wat is de mate van betrokkenheid van de rest van de familieleden tijdens en na een overname?" Een vraag die binnen dit thema vaak een grote rol speelt. Tinka vraagt zich ook terecht af: "Als de broers en zussen tijdens het overnameproces goed zijn meegenomen, in hoeverre moet je dan nog blijven bedanken voor de overname?" Eke Folkerts (NAJK) kan zich dat gevoel goed voorstellen en hoort dit dilemma ook vaker terug bij de leden. Om zowel de familieharmonie en de continuïteit van het bedrijf goed te houden, zul je volgens Rob (Rabobank) op een passende manier in gesprek moeten gaan met je familie en ze ook bij het bedrijf moeten blijven betrekken. "Het is goed om in het familiestatuuat af te stemmen of en hoe de overnemende partij de familie betreft nadat de overname is gerealiseerd. Dan voorkom je dat je op een later tijdstip voor verrassingen komt te staan." Bij zo'n belangrijke stap in je leven kom je soms voor de vraag te staan wat er belangrijker is: de familieharmonie of de continuïteit van het bedrijf. Een onmogelijke vraag waar velen niet tussen kunnen kiezen. Sterker nog: wil je een overnameproces op de juiste manier laten verlopen, dan gaat dit volgens Davy (DeLaval) altijd hand in hand. Het één kan in feite niet zonder het ander. Hendrik (AJF) sluit zich hierbij aan: "Het is kiezen tussen twee dingen waar je niet tussen wil kiezen. Net als de vraag 'wat is je lievelingskind?'" Wanneer je ergens samen niet uit komt, blijf dan niet zelf aanmodderen, maar vraag hulp van buitenaf.

Conclusie?

Práát met elkaar en geef elkaar de ruimte en het vertrouwen om een volgende stap te zetten. Wat deze stap ook mag zijn! ◀

Dit artikel is tot stand gekomen met medewerking van Davy te Bokkel (DeLaval), Lotte van Dueren den Hollander (BO Akkerbouw), Rob Hoefmans (Rabobank), Tinka Jongsma (jongerenwerk FrieslandCampina), Hans Scholte (Flynth), Erwin Ros (Royal Reesink), Adri Witlox (Interpolis), Evelien Drenth (GrAJK), Hendrik Galema (AJF), Lilian van Uhm (GAJK en OAJK), Reinder Jan Wagevoort (HAJK), Eke Folkerts en Christel Klok (NAJK).