

Van je *familie* moet je het *hebben*

DE VIER VALKUILEN VAN EEN FAMILIEBEDRIJF

Werken in een familiebedrijf is voor de één een vanzelfsprekendheid, voor de ander een nachtmerrie. Hoe kun je zakelijk met elkaar omgaan en toch een fijne familieband houden?

Er bestaat een wat negatief beeld van familiebedrijven. Alleen al door series als *The Bold & The Beautiful*, *Brothers & Sisters* of *Stellenbosch*, waar te zien is dat moeilijkheden in de familie rechtstreeks doorwerken in het bedrijf. Is dat niet een beetje de weerspiegeling van de werkelijkheid? Kunnen familieleden wel professioneel met elkaar omgaan? Ze handelen toch puur op hun emoties? Het antwoord op deze vragen is: ja en nee. Het is natuurlijk niet voor niets dat familiebedrijven als de stabiele factor binnen onze economie worden gezien. Hun kracht ligt namelijk in de betrokkenheid van de familieleden bij het bedrijf. De meeste mensen werken van negen tot vijf, trekken de deur achter zich dicht en dat was dat. Als je voor je ouders werkt, liggen hart en ziel meer bij je werkgever. Wat een generatie heeft geduurd om van de grond te krijgen, laat je natuurlijk niet zomaar in handen van 'buitenstaanders' vallen. Toch gaat het in stand houden van een familiebedrijf niet vanzelf.

Familieleden als collega's
De emoties kunnen binnen een familiebedrijf hoog oplopen. Leden van een familie kennen elkaar al hun hele leven en weten soms niet hoe ze zich zakelijk naar elkaar moeten opstellen. Er heerst vaak een sfeer van vanzelfsprekendheid die niet makkelijk te doorbreken is. Conflictbemiddelaar Gaby Zandbergen: "Ingesleten patronen kunnen leiden tot communicatieproblemen en frustraties: een onderdanige zoon zal zich tegenover een dominante vader niet zo snel uitspreken. Als bemiddelaar breng ik het gesprek dan op de gemeenschappelijke belangen. Wat heeft de grootste prioriteit voor alle betrokken partijen? Het belangrijkste is goed luisteren en veel praten. Familieleden kunnen denken: 'Wij hebben aan een half woord genoeg', maar dat is vaak niet zo. Misverstanden zijn te voorkomen door een statuut op te stellen. Hierin staat hoe er met elkaar omgegaan moet worden en wie welke functie heeft. Jammer genoeg hebben de meeste familiebedrijven geen statuut en dat kan voor problemen zorgen."

Valkuil



GORDIJNENATELIER HAMICON van de familie Striekwold

Zoon Marc (35) heeft de dagelijkse leiding, dochter Brigitte (37) doet de boekhouding/pr, vader Harry (61, oprichter) levert gordijnen af en moeder Mieke (59) is manusje van alles.

Hamicon is een klassiek voorbeeld van een familiebedrijf. Harry en Mieke Striekwold startten hun confectiebedrijf begin jaren tachtig. Ze noemden het HaMiCon: de eerste letters van Harry, Mieke en confectie. Het echtpaar leende geld van de bank en waagde de sprong in het diepe. In het begin kwam het meteen flink op hun inventiviteit aan. De bedrijven die een intentieverklaring hadden getekend om met Hamicon in zee te gaan, zaten zelf zonder werk, dus er moest iets anders verzonnen worden. Harry en Mieke besloten toen om goedkope truien te verkopen vanuit hun pand. Ze hadden het niet verwacht, maar het liep storm. Midden jaren negentig schakelde Hamicon over van de confectie naar gordijnen, omdat het te lastig werd om te concurreren met de lagelonenlanden. Dat zowel Marc als Brigitte interesse in het bedrijf bleken te hebben, vond Harry prachtig. Brigitte en Marc hebben nu allebei 49% van de aandelen en hun ouders bezitten beiden een prioriteitsaandeel van 1%. Het overnameproces is op een natuurlijke manier verlopen. Harry moest de dagelijkse leiding van het bedrijf wel uit handen geven, omdat hij last kreeg van zijn heup. Gelukkig kon Marc met al zijn vragen bij zijn vader terecht. De verstandhouding met zijn zus is ook prima. Ze hebben nooit onenigheid en zitten helemaal op een lijn. Aangezien Marc en Brigitte momenteel samen Hamicon draaiende houden, zien ze niet echt de noodzaak van een opvolgingsplan. Mocht er iets gebeuren, dan kan de ander het overnemen, zo is hun gedachtegang. De salarissen binnen Hamicon worden bepaald volgens de CAO. Brigitte: "Uiteraard kun je jezelf, als lid van de directie en de familie, heel wat toebedelen. Maar dit is niet aan ons besteed. We investeren liever in nieuwe machines om onze klanten nog beter van dienst te kunnen zijn."



Wie wordt de opvolger?

De eigenaar van een familiebedrijf schuift de vraag over wie de opvolger wordt, graag zolang mogelijk voor zich uit. Wie van de kinderen is het geschiktst en wat als de zoon het bedrijf niet wil? Gaby Zandbergen: "Ook in zulke gevallen wijs ik op het gezamenlijk belang; wat is het beste voor het bedrijf en is het de moeite waard om concessies te doen? Voor beoogde opvolgers zijn er testen die een goed beeld kunnen geven van iemands capaciteiten. Daarnaast is open zijn van het grootste belang. Als de beoogde opvolger niet wil, kan die dat maar beter zo vroeg mogelijk aangeven. Vader zal waarschijnlijk teleurgesteld zijn, maar hij kan wel tijdig andere opties bekijken. Binnen een familie gaat het net als in een relatie. Bepaalde zaken zijn complex. Senior wil zo laat mogelijk afstand doen van de zaak, terwijl junior vindt dat hij wel toe is aan overname van het bedrijf. Volgens wil senior vanaf de zijlijn de controle behouden, terwijl junior vindt dat hij het wel alleen kan. Daar moeten afspraken over worden gemaakt."

"Als de beoogde opvolger niet wil, kan die dat maar beter zo vroeg mogelijk aangeven"

KASTEEL BAEXEM (bed & breakfast, park en restaurant) van de familie Peters

Vader Theo (67) heeft de leiding over de bed&breakfast, moeder Jan (63) onderhoudt het park, dochter Inez (42) kookt in het restaurant en schoonzoon Nicolaas (42) is er de baas.

Op een idyllisch plekje even buiten Roermond ligt kasteel Baexem. Jan en Theo Peters kochten twintig jaar geleden het landgoed om er hun kwekerij te vestigen. Jaren later besloten ze om het kasteel van onder tot boven te renoveren en er een bed & breakfast van te maken. Sommige verblijven hebben uitzicht op het geweldige park (met zwembad!) dat achter het kasteel is aangelegd. In de voormalige schuur heeft dochter Inez samen met haar man Nicolaas Geenen een restaurant met Frans-Italiaanse keuken. Inez: "Over het algemeen

is het fijn om met je familie te werken. Natuurlijk treden emoties eerder op de voorgrond, maar dat hoeft niet per se negatief te zijn. In principe is alles bespreekbaar, al worden sommige heikelen onderwerpen wel eens iets te lang ontweken. Gelukkig hebben we ieder onze eigen dingen en hobby's. We helpen elkaar altijd. Als Jan en Theo op vakantie gaan, nemen wij de bed & breakfast erbij." Over een plan voor noodsituaties denken de familieleden niet echt na. Nicolaas: "Ik weet niet precies waarom dat zo is. Een beetje struisvogelpolitiek wellicht." ▷





◀ FRANS BROMET & DOCHTERS (productiebedrijf)

Vader Frans Bromet (63) is programmamaker/cameraman/regisseur, dochter Laura (37) doet de boekhouding, dochter Silvia (36) monteert, schoonzoon Albert Klein-Haneveld (36, echtgenoot van Laura) is uitvoerend producent, schoonzoon Lucas Westerbeek (36, echtgenoot van Silvia) is cursuscoördinator van Studio Bromet.

De carrière van Frans Bromet begon als cameraman in 1968. Hij draaide speelfilms als *Ciske de Rat* (1984) en *Op hoop van zegen* (1986), maar hij keerde die wereld de rug toe, omdat hij het zat was dat films maken steeds sneller en steeds goedkoper moest. Begin jaren negentig maakte Frans de eerste afleveringen van de televisieserie *Buren*, die de kijker een blik gunt in de wereld van de burenruzies.

Voor Silvia en Laura voelde het heel natuurlijk om na hun studie bij hun vader in het bedrijf te gaan werken. Werk en privé lopen bij de familie Bromet vlekkeloos in elkaar over. Als een kleinkind van Frans griep heeft, gaat een van de ouders een dagje thuiswerken en op vakanties wordt er gewoon over werk gepraat. Laura: "Mensen doen vaak alsof het heel apart is dat ik met mijn familie werk, maar dat is het helemaal niet. Vroeger was het heel normaal om het beroep van je ouders te kiezen en in veel culturen wordt het vreemd gevonden dat je onafhankelijk van je ouders bent en in een andere stad gaat werken."

De NCRV zendt op 18 en 25 februari (om 23.00 uur) *Gedeelde kinderen* uit: een tweeluik waarin Frans Bromet kinderen volgt die opgroeien in twee verschillende, vaak ook nog samengestelde, gezinnen. □

Valkuil

Koude kant ook in het bedrijf?

Het heeft z'n voordelen om als aangetrouwde partij in een familiebedrijf te stappen. Je kunt van tevoren kijken of het bedrijf bij je past en het is bekend hoe de familieleden met elkaar omgaan. Daarbij geldt voor de aangetrouwde kant hetzelfde als voor de rest van de familie: er wordt aan een levenswerk gebouwd om uiteindelijk over te dragen aan de kinderen. Een keerzijde is dat de aangetrouwde kant nooit dezelfde status zal hebben als de echtgenoot die door de bloedband verbonden is met het bedrijf. Een huwelijk dat op de klippen loopt, kan daarom het einde van een carrière betekenen. Daarbij is de rest van de familie niet altijd even blij met de aangetrouwde partij. Als vader bijvoorbeeld hertrouwt en zijn nieuwe vrouw komt in het bedrijf, dan willen de kinderen nog wel eens vrezen voor hun erfenis. Bedrijven met een statuut weten beter wat hen in zo'n situatie te doen staat.

“De aangetrouwde kant zal nooit dezelfde status hebben als de echtgenoot”

Valkuil

Zoontje van de baas

Is het altijd leuk om het bedrijf van je ouders over te nemen? Dat hangt er maar vanaf. Onder de personeelsleden kan het onrustig worden als het 'zoontje' van de baas ineens de leiding krijgt, terwijl hij dat in hun ogen (nog) niet kan. Daarom gaan opvolgers uit de familie soms eerst een tijd in een ander bedrijf werken. Zo kunnen ze laten zien dat ze in staat zijn te slagen op basis van hun eigen verdiensten.

BS

- 55% van de in Nederland gevestigde bedrijven is een familiebedrijf. Dat zijn er 194.100.
- Het grootste familiebedrijf ter wereld is het Amerikaanse Wal-Mart.
- Familiebedrijven werken effectiever en presteren beter dan andere bedrijven.
- Meer informatie over conflictbemiddeling binnen familiebedrijven is te vinden op www.zandbergenmediation.nl.