

‘Kroonprinsen en tussenpauzen? Zet gewoon een capabele kapitein aan het roer’

Pakweg de helft van De Nieuwe Kampioenen heeft een familiebedrijf. Dat is een kracht, vinden zijzelf en hun klanten. Familiebedrijven zijn standvastig in hun idealen, worden niet geregeerd door kortetermijndenken en kwartaalcijfers. Voor de meeste ondernemers is overname of verkoop onbespreekbaar. Hoe bereiden deze bedrijven de opvolging voor?



De Nieuwe Kampioenen

Het FD belicht de komende maanden samen met BNR vernieuwen de bedrijven waarvoor Nederland te klein is geworden. De Nieuwe Kampioenen zijn innovatieve groeibedrijven met een blik over de grens. Met een nieuw product, een nieuwe dienst of

technologie dagen deze bedrijven concurrenten uit, maar de start-up-fase zijn ze voorbij. Ze zetten hun bedrijfstak op zijn kop.

Het project *De Nieuwe Kampioenen* is financieel mede mogelijk gemaakt door *Grant Thornton*. De sponsor heeft geen enkele invloed op de journalistieke keuzen en redactionele inhoud.

Paques

Scheid eigendom en dagelijks bestuur

Een bedrijf is net een boot. Vracht, vaar-richting en kapitein bepalen het succes. ‘En de scheepseigenaar is niet per definitie de beste kapitein.’ Als Fries trekt Jos Pâques (67), grootaandeelhouder van het biologische afvalwaterzuiveringsbedrijf Paques in Balk, graag die vergelijking om uit te leggen dat je het eigendom en dagelijks bestuur van een bedrijf niet op één hoop moet gooien. Een fout die veel familiebedrijven wel maken, aldus de ondernemer.

Jos Pâques nam het bedrijf begin zeventiger jaren over van zijn vader Johan, nadat die hem op zijn 18de had gevraagd een paar weken mee te helpen. ‘Gewoon omdat hij het druk had.’ Sinds 2003, toen hijzelf het stokje overdroeg, staat er geen familielid meer aan het roer. Wel zitten Jos Pâques zelf en zijn dochter in de raad van commissarissen. Zijn zoon is directeur van Paques Europa. Stephan Bocken, een Zuid-Afrikaan, is de ceo. Inmiddels is het scheepje van toen, een eenmansbedrijf dat silo's bouwt, uitgegroeid tot een driemaster, aldus Pâques, met vierhonderd werknemers, een wereldwijd kantorennetwerk en onder meer Coca-Cola, Grolsch en Unilever als klant. Sinds 2013 heeft Susanne Klatten, de rijkste vrouw van Duitsland, een minderheidsaandeel in het bedrijf.

Net als zijn vader veertig jaar geleden had Pâques niet al op voorhand de intentie het bedrijf over te dragen aan zijn kroost. De markt- en bedrijfsontwikkelingen en ook de ontwikkeling van zijn kinderen, of kleinkinderen zijn moeilijk te voorspellen. Of het eigen kind de beste is om het bedrijf te leiden — en interesse heeft — moet zich uitwijzen, vindt Pâques. Hij gelooft dus ook

niet in ‘kroonprinsen en tussenpauzen’, kinderen die al vanaf de wieg worden ingewijd, of interims die de generaties moeten overbruggen. ‘Dat werkt niet. Je zet er een capabele kapitein op of niet’, aldus Pâques, al geeft hij toe het wel ‘fantastisch’ te vinden als het bedrijf in familiehanden blijft. Dat twee van zijn kinderen destijds een passende studie kozen, technische bedrijfskunde en technische scheikunde, is omdat het bedrijf zelf en de interesse voor de biotechnologie onderdeel zijn van het familie-DNA.

De opvolgingsvraag is geen gemakkelijke en veel familiebedrijven schuiven de kwestie voor zich uit. ‘De continuïteit van het bedrijf staat voorop’, aldus Pâques. Dat was drie jaar praten over de strategie, met een extern adviseur erbij. ‘Het is een kunst de ratio te laten regeren boven de emotie.’ Een opgesteld familiestatuu en een raad van commissarissen met vier buitenstaanders moet voldoende objectiviteit in de besluitvorming garanderen.

Los van de vraag of de kapitein wel of niet uit de familie komt, is Pâques wel overtuigd van de kracht van het familiebedrijf. ‘Het ontwikkelen van nieuwe biotechnologie en producten kost heel veel tijd. Als familiebedrijf dat niet wordt geregeerd door kwartaalcijfers, procedures en protocollen kunnen we ons dat ook permitteren. We zijn geen geldmachine, maar een bedrijf met passie en een blik op de lange termijn.’

‘We zijn geen geldmachine, maar een bedrijf met passie en een blik op de lange termijn’



Vlnr: Michel, Bart en Floris Schoonderbeek.

FOTO: JASPER JUINEN VOOR HET FD

Schipper Bosch (genomineerd)

Opvolging organiseren is leren door te doen

Bedrijfsovername is leren door te doen, vertelt Bart Schoonderbeek (39) van de ontwikkelende vastgoedbelegger Schipper Bosch uit Amersfoort. Hijnu nam het bedrijf vijf jaar geleden over van zijn vader en oprichter Michel Schoonderbeek, maar schrijft nu al op hoe hij zijn opvolging zou organiseren. En dat hoeft niet per se een van zijn vijf kinderen te zijn. ‘Dat is geen automatisme. Je hebt hetzelfde DNA, maar niet per definitie ook de capaciteit. Het gaat om de juiste persoon op de juiste plek.’ Voordat Schoonderbeek het bedrijf van zijn vader overnam, liet zijn vader alle drie de kinderen door een extern adviseur bevragen. ‘Dat was uiteindelijk nog een heel traject’, vertelt de on-

dernemer. ‘Privé en zakelijk komen ineens heel dicht bij elkaar, want dit gaat ook over persoonlijke eigenschappen. Terwijl je dat eigenlijk strikt wilt scheiden.’ Dat Bart, de oudste, het stokje overnam, had te maken met zijn affiniteit met het bedrijf. Zijn broer Floris, nu creatief directeur, wilde eerst wat anders doen, een zus koos als kunstenares voor een andere richting, vertelt Bart. Vader zit nu in de raad van bestuur. Duidelijke afspraken en vaste momenten van verantwoording en rapportage zijn cruciaal, vertelt Bart Schoonderbeek. ‘Besturen vanaf de keukentafel kan heel lang goed gaan, want als familie deel je veel en heb je dezelfde visie. Maar er zijn ook veel verborgen verwachtingspatronen.’ Hij vertelt

hoe een klus van een paar miljoen onrust veroorzaakte als gevolg van onduidelijke afspraken over verantwoording. ‘Voor je het weet, zit je met twee kapiteins op een schip. En op persoonlijk niveau kan dan irritatie ontstaan.’

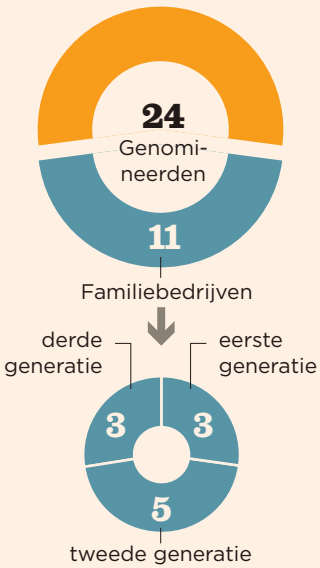
Die verwachtingen bespeurt Bart nu ook al bij zijn oudste, die de leeftijd krijgt dat er interesse voor het bedrijf gaat ontstaan. ‘Dan vraagt hij of hij economie of informatica moet kiezen, “om wat ik doe”. Dat mijn opvolger niet per se mijn eigen kind is, moest wel even bij hem bezinken. Het gaat kennelijk toch tussen de oren zitten.’ Een duidelijk proces schetsen is het enige wat je kunt doen, aldus Schoonderbeek. Maar tegen die tijd wil hij

wel begeleiding bij de opvolging. ‘We denken dat we alles zelf kunnen, maar daar ben ik van teruggekomen.’

Die drang tot zelfstuurbaarheid, zoals Schoonderbeek omschrijft, het allemaal zelf willen doen, zit veel familiebedrijven in de weg. ‘We leven in een tijd van delen en soms moet je anderen binnenhalen die kennis, een handelsnetwerk of geld hebben.’

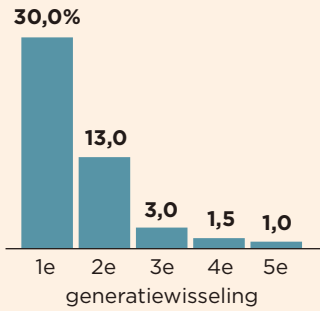
Bart Schoonderbeek is eerlijk. ‘Als familiebedrijf heb je slagkracht en snelheid. Omdat je elkaar kent, gaan beslissingen snel. Maar soms grijpt het je bij de strot. Die ruzies gaan niet altijd over zaken, maar ook over persoonlijkheid. Maar flinke opvliegers zijn functioneel, want ze brengen ons als bedrijf wel verder.’

Bijna de helft van de genomineerde Nieuwe Kampioenen zijn familiebedrijven, en een meerderheid is succesvol overgegaan op een volgende generatie.



Generatiewisseling

Aantal familiebedrijven dat de generatiewisselingen overleeft



Er zijn twee hoofdredenen dat een familiebedrijf na een generatiewisseling slechter presteert:

1 Overdracht zonder vertrouwen/meer protectionisme: de vertrekkende generatie bouwt beschermingsconstructies in om de macht te behouden en koopt externe grootaandeelhouders uit. De blik wordt naar binnen gericht.

2 Minder externe invloed: de opvolgende generatie kiest voor een rentmeesterschap in plaats van ondernemerschap.

BRON: ERASMUS UNIVERSITEIT, BDO

Afas

Vroege overdracht om te verjongen

Bij softwarebedrijf Afas uit Leusden, in 1996 opgericht door de ondernemers Ton van der Veldt en Piet Mars, waren zonen Bas en Arnold, nu ceo en cfo, op jonge leeftijd al op de bedrijfsvloer te vinden. Huidig ceo Bas van der Veldt (39) begon als een manusje-van-alles voor zijn vaders bedrijf te werken. Niet dat opvolging echt besproken werd. ‘Het speelde toen niet echt, want het waren roerige jaren en het bedrijf stond nog in de kinderschoenen.’ Bas deed zijn ‘eigen ding’, koos zelf zijn studie.

‘Het is een informeel proces geweest, waarbij we onze zonen in de klei hebben gezet’, vertelt oprichter Piet Mars en vader van cfo Arnold (34) aan de telefoon. ‘Door ze mee te laten werken op verschillende afdelingen, van de helpdesk tot financiën en productontwikkeling, kregen ze alle hoeken van het bedrijf te zien.’

Inmiddels is Afas uitgegroeid tot een succesvolle softwareontwikkelaar met 350 personeelsleden. Dat Van der Veldt ambities had, stak hij niet onder stoelen of banken. ‘Ik wilde algemeen directeur worden, maar mijn vader lachte dat aanvankelijk weg.’ Dat ze dat zo hebben aangepakt, is begrijpelijk, zegt Van der Veldt. De beste moet het bedrijf overnemen. En als dat geen familie is, dan wordt de tent verkocht. ‘Tegelijkertijd leerde ik het bedrijf, de mensen en het product goed kennen. En de klanten mij.’ Een extern persoon aan het roer is voor Afas geen optie, legt Piet Mars uit. ‘Dan is er eerder sprake van een belegging. Voor ons is familiebinding in de directie essentieel.’

Niettemin kwam de overnamevraag, circa twaalf jaar later, voor Bas van der

Veldt toch nog plotseling. ‘Heel gaaf, maar ik wilde wel eerst even op reis.’ Bas en Arnold waren beiden begin dertig. De oprichters begin vijftig. Die vroege overdracht was een bewuste zet, aldus Piet Mars. ‘Bestuurskamers worden over het algemeen door oude kerels bestierd, terwijl de vernieuwing juist van jonge, eigenwijze jongens komt. Deze generatie durft meer, denkt digitaal. Vooral in de IT is dat van belang.’ De wisseling werd pas na een jaar naar buiten gebracht. Mars: ‘Je moet je opvolgers in hun rol laten groeien en kijken hoe het gaat. Zie het als een soort proeftijd.’

Getuige de grote portretten van de oprichters bij de entree zijn ze nooit ver weg. Ze lopen drie dagen per week bij Afas rond en beiden zitten in de raad van bestuur. ‘Maar de taken zijn helder verdeeld’, vertelt ceo Bas. ‘Zij houden zich bezig met afgebakende projecten, de bouw van het nieuwe hoofdkantoor, het personeelsuitje of notariële zaken. Arnold en ik doen het dagelijks bestuur.’ Dat gaat heus niet altijd soepel. ‘Voor hen is Afas een soort ziekte.’ Loslaten is niet makkelijk, geeft Piet Mars toe. ‘Vooral in het begin zat ik nog weleens op de verkeerde stoel. Dan bemoeide ik me met het klantendossier of het kortingenbeleid. Ik heb moeten leren de dingen terug te leggen.’

‘De vernieuwing moet juist van jonge, eigenwijze jongens komen. Deze generatie durft meer’