



Carola (links) en Liane de Ruijter.

'Wij focussen op de kracht van de familie'

Bij bedrijfsoverdracht van familiebedrijven spelen vaak zaken onder de oppervlakte die niet worden uitgesproken. Is het vanzelfsprekend dat de kinderen het bedrijf overnemen? Willen kinderen het zelf ook? „Loyaliteit van kinderen naar hun ouders zit een succesvolle overname vaak het meest in de weg”, zeggen Carola en Liane de Ruijter van Familiezaken. Samen maken ze moeilijke zaken en emoties bespreekbaar om tot een duurzame overname te komen. In dit interview zijn ze beide aan het woord.

Tekst en fotografie: Jeannet Hoofman

Wat is jullie achtergrond?

„We hebben veel familie in familiebedrijven. Onze grootouders hadden een agrarisch bedrijf. Onze oma zei altijd: heb en houd het goed in de familie. Wij wisten nooit precies wat zij daarmee bedoelde, daar kwamen we later pas achter. Ze hadden twee kinderen die op een eigen locatie verder gingen. Bij de bedrijfsovername is de familie gebrouilleerd. Zo is bij ons het zaadje geplant voor ons bedrijf. Wij weten nu: als zij toen begeleiding hadden gehad en zaken hadden uitgesproken, had het niet zo hoeven eindigen. We zijn in 2013 begonnen. Ons bedrijf richtte zich in eerste instantie op de nieuwe generatie. Ga er maar aan staan: je moet een bedrijf overnemen dat al jaren bestaat en alles wat je doet, wordt onder een vergrootglas gelegd. We richtten ons op leiderschapsprogramma's voor de next gen, de nieuwe generatie. Dat hebben we een aantal jaren met succes gedaan, maar we realiseerden ons dat je ook, of juist, de overdragende generatie nodig hebt. Je maakt onderdeel uit van een web dat generaties lang teruggaat. We zijn ons gaan bewaken in familiedynamieken en zijn ons meer gaan richten op hele bedrijfsfamilies. Je hebt ook de ouders nodig, de broers en zussen en misschien wel meer dan dat. Sinds wij dat doen merken we dat daar de magie zit: als je de hele familie betreft kan je een echt duurzame beweging realise-

Carola en Liane de Ruijter

FAMILIEZAKEN, MIDDENBEEEMSTER

'Familie is zeer voornaam.' Die uitspraak van hun grootmoeder vormt nog altijd de basis van het werk van zussen Carola en Liane de Ruijter. Al dertien jaar runnen zij samen familiebedrijf Familiezaken, en sinds kort is ook hun derde zus Marlies aangesloten. Zelf hebben ze dus ook een echt familiebedrijf. Carola en Liane de Ruijter werkten na hun universitaire studie beiden in de zakenwereld: Carola als financieel planner voor vermogende klanten en Liane als HR-manager bij (familie)bedrijven. Hun interesse in familiedynamiek ontstond vanuit eigen ervaring binnen het familiebedrijf van hun grootouders, waar zij zagen hoe complex samenwerking binnen families kan zijn en hoe gebrek aan communicatie spanningen tussen generaties veroorzaakt. Met hun expertise in psychologie en organisatieontwikkeling begeleiden zij ondernemende families bij opvolging en samenwerking, met als doel een renderend bedrijf, een geslaagde opvolging én sterkere familiebanden.

ren. Vaak verloopt een overname heel traditioneel: er wordt gekeken wie het bedrijf gaat besturen. Dat is een belangrijke vraag, maar er moet eerst iets anders gebeuren wil je daar goed uitkomen.”

Wat moet je dan eerst doen?

„In elke familie spelen zaken; een familie zonder spanning bestaat niet. Vanuit een gezin stap je in een familiebedrijf en je neemt de gezinsdynamiek mee. Dat is niet altijd helpend in het bedrijfssysteem. Wij kijken wat er onder de oppervlakte speelt. Welke blokkades zitten een mogelijke opvolging in de weg? Wij werken systemisch, dat wil zeggen wij gaan uitzoomen, er als het ware boven hangen en het hele web van onderlinge relaties bekijken. Wij werken onder andere met familie- en organisatieopstellingen. Een voorbeeld. De zoon was gaan werken in Australië en kon daar blijven. De vader had altijd het beeld voor ogen dat de zoon het bedrijf zou overnemen. De zoon wilde dat eigenlijk niet, maar was zich daar niet van bewust. Vader roept en dan kom je. Deze gevoelens erkennen en uitspreken is best een worsteling. Er moest een ander toekomstbeeld komen. Dat was een bittere pil voor de ouders. Het bedrijf is uiteindelijk verkocht en de zoon is nu enorm gelukkig in loondienst. Ook de ouders zijn blij. Was dit niet uitgespro-

ken, dan zou de zoon het 100% zeker hebben overgenomen, maar hij was dan zwaar ongelukkig geworden.

Loyaliteit zit in familiebedrijven het meest in de weg. De loyaliteit van kinderen naar hun ouders is onmetelijk hoog. Ze voelen druk, de achternaam staat op de gevel. Uit loyaliteit zou een kind het bedrijf overnemen, maar als hij daar totaal niet op zijn plek is, zijn een burn-out of andere problemen het gevolg. Ook met het bedrijf zou het dan niet goed gaan. Als kinderen het bedrijf koste wat het kost overnemen, dan zie je echt dat het rendement keldert of het bedrijf failliet gaat.

Ook als er sprake is van meerdere kinderen, maar de onderlinge verhoudingen zijn niet goed, dan gaat het met het bedrijf ook niet goed.”

Hoe komt het dat onenigheid in de familie zo'n invloed heeft op het bedrijfsresultaat?

„De familie is de basis. Als het niet lekker loopt, als de verhoudingen niet goed zitten, dan straalt dat, of je wilt of niet, door in het bedrijf. Iedereen voelt dat en dat heeft altijd invloed op het rendement van het bedrijf. Altijd. Waar wij begeleiding hebben gedaan, is het rendement beter dan ooit. Als er geen energie meer gaat naar negatieve strubbel, kan je de energie besteden aan andere zaken.”

Wat zijn zaken die vrijwel altijd onbesproken blijven?

„Wie gaat uiteindelijk het bedrijf leiden? Als er meerdere kinderen zijn, vinden ouders het moeilijk om één kind te benoemen als eindverantwoordelijke. Alle kinderen zijn voor hen evenveel waard. Je ziet vaak dat kinderen met heel verschillende kwaliteiten allemaal worden toegevoegd aan de directie. Dat werkt niet in een bedrijf. Je moet echt kijken naar de functies die passen bij iemands kwaliteiten en dan ook onderscheid maken in salariering. Het moet kloppend zijn: degene die meer verantwoordelijkheden heeft, mag meer verdienen. De een zit op de tractor, de ander moet de financiën leiden. Zet je ze allemaal op hetzelfde salaris dan geeft dat vroeg of laat frictie.

Het samenwerken met neven en nichten is nog lastiger dan met broers en zussen. Broers en zussen zijn opgevoed met dezelfde normen en waarden. Bij neven en nichten kan dat heel anders zijn. Ouders moeten zich uitspreken over het kind van de ander. Dat vinden ze lastig.

Geld en vermogen is ook een taboeonderwerp. Vaak wordt daar niet over gesproken en weet een kind niet eens precies waar het ja tegen zegt. En emoties zijn een taboe. In de bollensector zijn veel mannen die niet over emoties praten, dat zijn ze niet gewend. Iemand zei laatst: jarenlang zijn de kaken op elkaar gebleven, één sessie hier en alles komt eruit.”

Hier worden die zaken wel uitgesproken. Geeft dat veel emoties of ruzies?

„Zeker emoties, ruzies niet. Wij bieden een veilige bedding waar mensen zich durven uitspreken. Dat geeft altijd opluchting. Wij leiden de emoties in goede banen. Wij benoemen wat zij zelf niet durven te benoemen of waar ze zich niet bewust van zijn. Dat levert veel informatie op.”

Wat is het belangrijkste verschil tussen de generaties?

„De generatie die nu de arbeidsmarkt opgaat zou liever parttime willen werken. Zij zoeken meer balans tussen werk en privé. Wij spraken een vader en een dochter. De dochter wil wel in het bedrijf, maar niet zes dagen werken zoals vader. Het moet dan op een andere manier georganiseerd worden. Je hoeft niet altijd zelf aanwezig te zijn en alles zelf te doen. Hoewel wij zien dat de jeugd in de bollensector, meer dan in andere sectoren, ook bereid is om er vol voor te gaan. De nieuwe generatie brengt ook vernieuwing. Ze is meer digitaal opgegroeid en zal dat inzetten. De jongeren van nu



‘Als kinderen het bedrijf koste wat het kost overnemen, dan zie je dat het rendement keldert’

werken wel heel hard. Ze zijn geconditioneerd, ze weten van huis uit niet beter. En in de bollensector speelt natuurlijk dat ze met de natuur werken, dus soms kan het ook niet anders. Op rustige momenten kunnen ze wel meer vrij nemen. Tegenwoordig is er meer ruimte om te zeggen: dit bedrijf is niet mijn pad. Verkopen is meer een optie dan tien jaar geleden. De huidige generatie ziet het niet meer per se als vanzelfsprekend om het bedrijf over te nemen. Ze willen ook wat meer afstand, werk is meer onderdeel van het leven. Ze hebben een bedrijf, maar ze zijn het niet. Dat maakt het lichter en je kan dingen meer in perspectief zien. De sleutel tot succes van opvolging ligt niet bij de nieuwe, maar bij de overdragende generatie. Zij moeten ruimte geven. Ze moeten zich eerlijk durven uitspreken, wat is hun visie? Daar begint het mee. Ze voelen vaak dingen die ze niet durven te zeggen. Bijvoorbeeld dat de oudste zoon niet per definitie de beste directeur is. Pas als je de realiteit onder ogen ziet, kun je goede keuzes maken. Soms denken mensen: het lost zich vanzelf wel op. Maar dat gebeurt niet, het is echt nodig dat zaken uitgesproken worden.”

Wat is jullie belangrijkste advies voor familiebedrijven?

„Begin met de familie en kijk wat er leeft en speelt, zodat eenieder zich gehoord, gezien en erkend voelt. Betrek iedereen erbij, ook de dochter waarvan je denkt dat zij geen interesse heeft in overname. Pas daarna is het tijd voor het fiscaal/juridische stuk.

En nog een advies: denk op tijd na over opvolging, als je er zelf nog middenin zit. Dan heb je nog alle tijd om het rustig over te dragen.” ♦