

'Kinderen, toe nou alsjeblieft'

Berk Accountants en Belastingadviseurs organiseert speciale trainingen voor medewerkers met veel familiebedrijven in portefeuille. Centraal onderwerp: emoties. 'Financieel adviseurs denken te vaak: als de cijfers maar kloppen, dan zit het wel goed.'

ADRIE BOXMEER



Een podium met een tafel. Aan tafel zit de familie Van Zanten: vader, moeder, zoon en dochter. Men is in een geanimeerd gesprek verwickeld. Totdat vader, die een eigen bedrijf heeft dat kantoorartikelen produceert, besluit om toch maar het hete hangijzer ter sprake te brengen.

“Ik heb morgen een afspraak met de accountant. Hij komt praten over de toekomst van het bedrijf. Ik wil er namelijk mee stoppen.” Het is een mededeling die inslaat als een bom. Ogenblikkelijk lijkt de stemming te zijn omgeslagen. De spanning tussen de diverse familieleden is voelbaar.

De zoon: “En heb je al nagedacht over wie je moet opvolgen?”

De vader: “Nagedacht is een groot woord.

Ik heb pas net besloten dat ik op termijn wil stoppen. De opvolging regelen is de volgende stap.”

De zoon: “Als je maar weet dat ik het bedrijf graag wil overnemen.”

De dochter: “Jij? Laat me niet lachen. Dat kun je helemaal niet. Daar mis je de kwaliteiten voor.”

De zoon: “O ja? En wie zou vader dan volgens jou wel moeten opvolgen? Die man van jou zeker?”

De dochter: “Nou, die heeft in ieder geval gestudeerd en heeft dus de intellectuele bagage om het bedrijf over te nemen. Dat kan ik van jou bepaald niet zeggen.”

De moeder: “Kinderen, toe nou alsjeblieft.

Kunnen we hiervoor niet een oplossing bedenken zonder ruzie te maken?”

Acteurs

Een herkenbare situatie uit het leven van alledag? Dat vinden in ieder geval

de accountants en belastingadviseurs van Berk die inmiddels de cursus hebben gevolgd over familiebedrijven. Voor alle duidelijkheid: de familie

Van Zanten bestaat niet echt. Het zijn vier acteurs die tijdens de training deze levensechte scène uit een familieleven voor hun rekening nemen. Naar aanleiding van dit korte toneelstukje moeten de deelnemers aan de cursus in groepjes proberen een zo goed mogelijke oplossing voor de opvolging in het familiebedrijf Van Zanten te vinden.

Waarom is Berk gestart met deze cursus?

Hans Koning, managing partner bij Berk en lid van de adviesgroep familiebedrijven: “Dit soort bedrijven is traditioneel sterk vertegenwoordigd in onze portefeuille. Zo’n zestig procent van onze klanten is een familiebedrijf, terwijl ze landelijk 55 procent van alle ondernemingen uitmaken. Wij merkten aan de reacties van onze medewerkers dat ze bij hun werkzaamheden voor familiebedrijven regelmatig werden geconfronteerd met situaties waarop ze geen adequaat antwoord hadden.”

Drie belangen

Volgens Koning zijn de emoties die vaak bij familiebedrijven de kop opsteken - en dan niet alleen bij de opvolging - terug te voeren op het krachtenveld waarin dit soort ondernemingen opereert. “Er spelen drie verschillende belangen: die van het bedrijf, van de familie en van de eigenaren. Die hoeven niet per se samen te vallen. Immers een familiebedrijf kan aandeelhouders hebben die niet bij de bedrijfsvoering zijn betrokken. Vaak is het hun belang om op korte termijn een zo groot mogelijk rendement te halen (cashen), terwijl de bedrijfsvoerders daarentegen kiezen voor continuïteit. Extra gecompliceerd kan het worden als tot de eigenaren ook iemand behoort die aangetroefd is, de zogenaamde koude kant. Dat leidt vaak tot spanningen.”

Oase

Bij familiebedrijven spelen regelmatig zaken die door de aard van de onderneming al snel een probleem kunnen worden.

Hans Koning: “Ik vat dat samen in de term ‘oase’. Dat staat voor overlijden, arbeidsongeschiktheid, stoppen met werken en echtscheiding. Het zijn zaken die bij elke onderneming

problemen kunnen opleveren, maar bij een familiebedrijf gebeurt dat zeker. Het is daarom goed als onze accountants en belastingadviseurs hier voldoende op zijn voorbereid.”

Dynamische training

Belinda Cuypers is zelfstandig consultant op het gebied van coaching, training en organisatieontwikkeling. Anderhalf jaar geleden werd ze via trainingsbureau GTTP benaderd met het verzoek om deze cursus voor Berk op te zetten. Cuypers: “Ik koos voor een korte, dynamische training. In totaal duurt het programma anderhalve dag. Het is de bedoeling dat de medewerkers van Berk aan de hand van deze nagespeelde situaties vragen beantwoorden. Per training nemen er zo’n twintig medewerkers aan deel. Na de openingsscène praten de cursisten in groepjes met de familieleden Van Zanten over hoe zij de toekomst van het bedrijf zien. Na afloop doet iedere groep een voorstel hoe men de opvolging wil aanpakken. Vervolgens reageren de acteurs hierop. Zij geven aan met wie zij uiteindelijk in zee willen gaan. De tweede dag van de cursus wordt besteed aan het aanpakken van concrete problemen die zich voordoen bij de overname van familiebedrijven. Ook hierbij spelen de acteurs een rol.”

Naaimachinehandel

Paul Roks en Hans de Goeij hebben in hun werk voor Berk veel te maken met familiebedrijven. Hun portefeuille bestaat voor zo’n tweederde uit dit soort ondernemingen. Alle aanleiding voor hen om onlangs de training te volgen. Roks heeft ook persoonlijke ervaringen met familiebedrijven. “Mijn grootvader had een naaimachinehandel. Hij heeft de zaak ooit overgedragen aan zijn oudste zoon. Echter, zijn op een na oudste zoon, mijn vader, had ook interesse. Dat heeft zo de nodige teleurstellingen opgeleverd. Uiteindelijk bleken mijn vaders kwaliteiten heel ergens anders te liggen. Maar bij een goede inventarisatie en begeleiding was alles veel beter verlopen.” Roks en De Goeij zijn de eersten om toe te geven dat hun kennis regelmatig tekortschoot in de omgang met familiebedrijven. “We zijn opgeleid om met cijfers om te gaan en niet met emoties. En daar krijg je dus juist mee te maken.” ►

'De houding van die dochter was heel realistisch. Ze wilde namelijk nergens aan meewerken.'

Gevecht

De Goeij vond met name de inzet van de acteurs heel leerzaam. "Dat was levensecht. Dergelijke situaties maak ik in werkelijkheid ook regelmatig mee. Ik kreeg de opdracht om de dochter in vijftien minuten zover zien te krijgen dat ze bereid was om mee te werken aan een voor iedereen bevredigende oplossing. Die vijftien minuten waren natuurlijk niet realistisch, in het echt heb je daar gelukkig veel meer tijd voor. Maar de houding van die dochter was wel heel realistisch. Ze wilde namelijk nergens aan meewerken. Het was echt een gevecht gedurende die vijftien minuten. Aan het einde was ik helemaal versleten. Wat zeker ook meespeelt om je uiterste best te doen is dat je collega's over je schouder meekijken. Je wilt uiteindelijk niet in hun ogen afgaan."

Handvest

Wat hebben Roks en De Goeij geleerd van de training? Paul Roks: "Dat je structuur moet aanbrengen in het gehele proces. Hoe je dat doet? Onder meer door met alle partijen die betrokken zijn bij een opvolging een Handvest voor Families met een Bedrijf op te stellen. Hierin leg je zaken vast zoals de normen en waarden van de familie en het bedrijf, de procedure voor de opvolging en de onderlinge zakelijke relaties. Is er bijvoorbeeld plaats voor niet-familieleden in de leiding? Zijn aandelen te verhandelen? Wat betekent een echtscheiding als de aangetrouwde partner ook in het bedrijf werkt? Door deze vaak emotionele onderwerpen vast te leggen in een handvest ontstaat er evenwicht tussen zakelijke en persoonlijke belangen. Ook wordt de betrokkenheid van de familie bij de opvolging hierdoor vergroot."

Bovendrijven

Uiteindelijk valt of staat elke oplossing bij de wil van alle partijen om tot een vergelijk te

'We zijn opgeleid om met cijfers om te gaan en niet met emoties. En daar krijg je juist mee te maken.'

komen. Als die ontbreekt wordt het heel moeilijk. Paul Roks beaamt dit. "Uit de ervaringen van mijn vader weet ik, en dat bleek eens te meer tijdens de training, dat je als kinderen goed moet communiceren met



elkaar over wat iedereen wil. Als je dat doet, komt vaak vanzelf de meest geschikte kandidaat om het bedrijf over te nemen bovendrijven. Als je er daarentegen niet over communiceert, en zomaar iemand aanwijst, dan gaat het bijna altijd fout."

VERA

VOORTGEZETTE EDUCATIE REGISTERACCOUNTANTS

Bedrijfsopvolging Fiscaliteit, financiering en juridische aspecten

Datum: woensdag 28 september 2005

Locatie: Holiday Inn Amsterdam

Dit seminar, met een interactief karakter, geeft een opsomming en uitleg van de relevante zaken bij bedrijfsopvolging en laat zien hoe verschillende aspecten in elkaar grijpen.

Kijk voor meer informatie op www.nivra.nl/vera. Aanmelding via deze site of het aanmeldingsformulier in de VERA-bijlage.

'Ik dacht dat ik op de goede weg was. Maar de familieleden Van Zanten ervoeren mijn houding als nogal dwingend.'

Luisteren

Hans de Goeij heeft, ondanks dat hij al 35 jaar accountant is, tijdens de training toch nog het nodige geleerd. "Met name waar het gaat om je houding naar de klant. Ik dacht tijdens de training dat ik op de goede weg was. Maar wat bleek? De familieleden Van Zanten ervoeren mijn houding als nogal dwingend. Wij zijn als financieel adviseurs vaak te ongeduldig. We willen snel een zaak afronden. Als de cijfers maar kloppen, dan zit het wel goed. Terwijl het hier voornamelijk om emoties gaat. Dat is vaak een zaak van langere adem. Het betekent dat je als adviseur wat minder op de voorgrond moet opereren dan je wellicht gewend bent. Je moet meer luisteren dan doen. Dat is voor veel accountants een geheel nieuwe ervaring." ■