

BALANS IN ZAKELIJK

EN FAMILIEBELANG



Frank Buiks, Relatiemanager ABAB, team Tuinbouw

Tekst: Ton van der Vliet
Fotografie: Sharon van den Berg

De jongere generatie in een familiebedrijf die 't liefst 'vol gas' vooruit wil, terwijl vader met het oog op z'n pensioen liever de voet op de rem wil houden. Wél uitvoerige gesprekken aan de keukentafel over de actuele komkommerprijzen, maar géén woord over wat jong en oud over vijf of tien jaar van elkaar verwachten... Op het gebied van communiceren kunnen familiebedrijven nog het nodige verbeteren, zo is de ervaring van het team familieadviseurs van ABAB.

"Het opstellen van een familiestatuuut is een uitstekend middel om familiebelang én zakelijk belang helder in kaart te brengen. Werken aan zo'n statuut, en vooral de bijbehorende gesprekken, geven enorm veel rust en inzicht. Dat krijgen we telkens te horen van de families die wij adviseren." ABAB is een fullservice accountants- en adviesorganisatie met bijna 100 jaar ervaring, ruim 700 medewerkers en 15 vestigingen. Bij ABAB hebben ondernemers een persoonlijke sparringpartner op wie zij kunnen rekenen bij alle aspecten van hun bedrijfsvoering. Die kijkt met hen vooruit om tijdig te anticiperen op kansen en uitdagingen. Anno 2023 heeft de organisatie haar dienstenpakket aanzienlijk uitgebreid, en is ze nog steeds sterk vertegenwoordigd in de agrarische wereld. En daarmee kind aan huis bij veel familiebedrijven die nu eenmaal prominent aanwezig zijn in die sector.

Kennis en ervaring

Harald Teunissen en Marianne van Rooy zijn beide lid van het team familieadviseurs. Teunissen is fiscalist, Van Rooy jurist in

ondernemingsrecht. Hij groeide op op een agrarisch bedrijf. Zij werkte in haar jeugd bij een tomatenkwekerij en deed vooral in haar adviespraktijk de nodige ervaring op. Beiden beschouwen affiniteit met agrarisch ondernemen als een pré als ze bij een familiebedrijf aanschuiven: Teunissen: "Het is goede bagage om met mensen in gesprek te zijn. Je moet doorzien hoe het bedrijfsproces loopt. Natuurlijk gaat niet alles op gevoel en ervaring. Je bereidt je goed voor. Je moet weten hoe de prijzen zijn en of er problemen zijn met de teelt. Maar ook ingewikkelde processen en cijfers bespreken we, liefst aan de keukentafel. Een persoonlijk gesprek op gelijkwaardig niveau is belangrijk."

Multidisciplinaire aanpak

Buitenstaanders associëren familiebedrijven vaak nog met kleinere bedrijven. Geheel ten onrechte. Zeker in de glastuinbouw gaat het om grote bedrijven met complexe vraagstukken. ABAB werkt met een multidisciplinair team Tuinbouw aan vraagstukken van ondernemers. Team tuinbouw bestaat uit specialisten en sparringpartners met sectorkennis, waaronder een specialistisch team familieadvies. Teunissen: "De familieadviseurs betrekken waar nodig andere specialisten uit onze organisatie: juristen, fiscalisten, bedrijfskundigen, HR- adviseurs. Die verschillende blikken heb je nodig om een goed totaalbeeld te krijgen."

Wil je een familie goed kunnen adviseren, dan heb je naast je vak-kennis ook bepaalde communicatie-skills nodig volgens Van Rooy: "Dat leer je niet op de hogeschool of universiteit, maar is wel belangrijk in dit werk. Je moet ook de non-verbale signalen herkennen. Als een ondernemer spreekt over de bedrijfsoverdracht aan een van zijn kinderen en moeder verstrakt of gaat ineens koffiezetten, dan weet je dat er meer speelt. En je moet verschillende rollen kunnen spelen. Ik ben jurist, maar soms ook coach. Of degene bij wie ze letterlijk even kunnen uithuilen."

Lastige vragen

Om echt van betekenis te kunnen zijn ('Van betekenis' is de nieuwe pay-off waarmee ABAB zich positioneert) schuwen ze de lastige vragen niet. Teunissen: "Ik stel ook gewoon de moeilijke vragen. Onze rol is op zoek te gaan naar de vraag achter de vraag; wat speelt er werkelijk? Wij kunnen wel een perfect fiscaal advies neerleggen, maar als dat niet is wat ze willen omdat er nog iets anders speelt is het niet het goede advies. Advisering is maatwerk, het moet passen als een handgemaakte handschoen." Vraag



Marianne van Rooy, jurist ondernemingsrecht ABAB





Harald Teunissen, fiscalist ABAB



een ondernemer naar de toekomstvisie op zijn bedrijf en hij zit meteen op z'n praatstoel. Maar vraag hem of haar naar de visie op de eigen toekomst of die van de kinderen en het blijft vaak angstvallig stil. Wat wil je doorgeven aan volgende generaties? Welke familiewaarden zijn belangrijk? Om daarop de antwoorden te vinden is best lastig. Hulp van buiten is dan meer dan welkom en de familieadviseurs van ABAB hanteren daarvoor het familiestatuuut.

Spiegel voorhouden

Van Rooy: "Je moet daarbij bepaalde patronen zien te doorbreken. Vaak zie je dat er binnen de familie naar de ondernemer gekeken wordt met een houding van 'ja, die zal het wel weten'. Maar als wij de familie begeleiden bij het opstellen van een statuut willen we dat iedereen gehoord wordt. Dus ga ik individuele gesprekken aan met alle familieleden. En ik hou de ondernemer een spiegel voor: 'wat jij nu wilt past misschien in jouw strategie, maar hoe is dat voor de familie? Want je gaat verplichtingen aan die jouw generatie overstijgen.' Dat levert interessante gesprekken op en het helpt doelen scherper te krijgen."

Verwachtingen inzichtelijk maken en ze vervolgens ook weten te managen is een ander belangrijk aspect van het werk van de familieadviseurs. Iedereen kent wel voorbeelden van de 'drie-trapsraket' waarbij generatie één het bedrijf begint, generatie twee de zaak succesvol uitbreidt en een telg van de derde generatie de zaak in no time naar de Filistijnen helpt. Van Rooy: "En hoe komt dat? Omdat tussen generatie twee en drie de verwachtingen niet 'matchen'. We zien nu gelukkig meer en betere gesprekken, maar lange tijd werden bepaalde zaken niet uitgesproken. De oudste zoon moest en zou de zaak overnemen, maar misschien was de dochter wel een betere kandidaat geweest. Of werd stilzwijgend verwacht dat de volgende generatie het stokje wel zou overnemen. Terwijl die helemaal geen zin heeft om ook 80 tot 100 uur in de week te gaan werken, maar dat nooit heeft uitgesproken. Kortom, met verwachtingen uitspreken én ze vervolgens ook managen kun je in een familiebedrijf nooit vroeg genoeg beginnen."

Knetteren

Ja, het kan soms flink knetteren binnen een familie als ze eenmaal het traject starten om tot een familiestatuuut te komen. Het uitspreken van toekomstverwachtingen kan confronterend zijn. Soms ook worden er zaken uit het verleden opgehaald – 'Opa heeft zijn bedrijf destijds al veel te goedkoop overgedragen' – die de nodige emoties losmaken. Maar bij ABAB hebben ze liever dat het dán knettert, dan bijvoorbeeld ná de bedrijfsovername, wanneer er niks meer teruggedraaid kan worden. "De ervaring leert dat de families het uiteindelijk ontzettend fijn en verhelderend vinden om die gesprekken te voeren. Het geeft rust. En het legt een basis om zaken tijdig te regelen. Er ligt vaak wel een financiële planning voor het bedrijf, maar niet privé. Een gemiste kans."



Monique van Lieverloo, Marktmanager ABAB, team Tuinbouw

5 REDENEN OM EEN FAMILIESTATUUUT OP TE STELLEN

1. Behoud van familiewaarden en visie
2. Eerlijke en transparante processen
3. Routeboek voor het opvolgingsproces
4. Effectieve besluitvorming
5. Conflictoplossing



Gratis adviesgesprek?
Scan de QR-code