

V.L.N.R. TAMME DE VRIES, PATRICIA HOFMAN,  
HENK BEZEMER EN PIET SPRUIJTENBURG

Tekst: Anne Marie Hoekstra | Foto: Nout Steenkamp

#### PROMISSIE RIVIERENLAND

STATIONSWEG 35, SLIEDRECHT  
085-8771690 | WWW.PROMISSIE.NL

#### PROMISSIE RIVIERENLAND

# EERSTE HULP bij overdracht familiebedrijf

**Als telg uit een ondernemersfamilie zag Piet Spruijtenburg al jong wat de problemen zijn waar familiebedrijven tegenaan lopen. Later merkte hij als financieel manager dat de overdracht van de ene generatie op de andere vaak niet vanzelf gaat. Dit intrigeerde en inspireerde hem. Hij besloot zich te specialiseren en familiebedrijven te gaan begeleiden.**

Piet merkte dat een bedrijfsoverdracht zelfs vaak een tijd van stilstand of achteruitgang veroorzaakt in een onderneming. "Ik vroeg me af: waarom zijn generatieshifts zo lastig?" Samen met enkele partners richtte hij ProMissie op, een organisatie die is gespecialiseerd in het geven van advies over complexe vraagstukken van familiebedrijven. Een kenmerkend vraagstuk voor familiebedrijven is de overdracht van de ene naar de andere generatie.

#### BEGIN TIJDIG

Een gemiddeld opvolgingstraject duurt vijf tot zeven jaar. ProMissie adviseert ondernemers om vroegtijdig professionele begeleiding te zoeken. Door tijdig te beginnen met het proces van bedrijfsopvolging is er voldoende ruimte om de meest passende juridische structuur te kiezen. "Maar net zo belangrijk: er kan in alle rust nagedacht worden over de toekomstvisie van de onderneming. Ook is er tijd om na te gaan welke talenten de opvolger heeft en of deze aansluiten bij wat de onderneming nodig heeft. Een extern adviseur houdt tijdens dit proces de belangen van alle partijen in het oog."

#### COMMUNICATIE

Communicatie in familiebedrijven gaat niet altijd vanzelf. Piet: "Een gezin is van nature gericht op harmonie en loyaliteit en dus conflictmijdend. Men denkt dat men elkaar begrijpt, maar ondertussen bouwen de emoties zich op. Als het echt mis gaat, wordt

het lastig om het alsnog bespreekbaar te maken." De vraag of een kind als opvolger geschikt is, is ook een lastige. "Durf maar te zeggen dat je één van je kinderen niet geschikt vindt.

Een ander aspect is rolverwarring. Je hebt de ouder-kindrelatie en de directeur-werknemerrelatie. Als een kind bijvoorbeeld vaak te laat op het werk komt, neemt de ouder de ergernis daarover ook mee naar huis. Wij leren mensen daarom als eerste: zet het juiste petje op."

#### GELUKKIG

Steeds minder kinderen kiezen voor werken in het familiebedrijf. Wat bevordert een succesvolle bedrijfsopvolging? "Door kinderen vroegtijdig te betrekken, creëer je emotionele betrokkenheid. Laat ze bijvoorbeeld klusjes of vakantiewerk doen. Zonder dit te pushen. Vraag ze hoe ze over bepaalde zaken denken en probeer met ze te 'filosoferen' over hun oplossingen. Het belangrijkste is dat kinderen in vrijheid kunnen beslissen wat ze willen en waar ze gelukkig van worden."

Voor kinderen die zich oriënteren op opvolging, ontwikkelde ProMissie een leerwerktraject. "Met hen bespreken we een jaar lang alle facetten van het familiebedrijf. Ook laten we hen in andere familiebedrijven kijken. We stimuleren hen eerst ergens anders te gaan werken, om los te komen van het thuisfront en een eigen identiteit te ontwikkelen." Piet benadrukt: "Bij opvolging moet de menselijke kant éérst goed gaan. Het fiscale en juridische komt later wel. Als overdrager en opvolger een gemeenschappelijke koers zien, is er al heel veel gewonnen."

*'Bij opvolging moet de menselijke kant éérst goed gaan'*