



Familiebedrijven hebben een streepje voor

De ruggengraat van onze economie. Zo worden familiebedrijven wel genoemd. Ons land telt er tussen 250.000 en 300.000, goed voor pakweg de helft van ons Bruto Nationaal Product, waarmee ruim 50% van de werkgelegenheid is gemoed ofwel meer dan 4 miljoen mensen. Familiebedrijven hebben een streepje voor, zo vinden vier directeuren van noordelijke familiebedrijven.

Wat is een geschiktere plek om tafelend te bomen over familiebedrijven dan in het Familiehotel in Paterswolde? Vier directeuren van familiebedrijven komen goed aan hun culinaire trekken. De maaltijd smaakt, de bediening is uitstekend, de sfeer nodigt uit tot interessante beschouwingen. Met als opvallendste conclusie

dat familiebedrijven vaak vergeten om hun familiebedrijf-eigen voordelen uit te venten.

Het oudste familiebedrijf van ons land is Tichelaars Aardewerk- en Tegelfabriek, sinds 1594 gevestigd in Makkum. Andere oudjes zijn hotel Wesseling in Dwingeloo (1662), Bierbrouwerij Bavaria (1680), drukkerij Joh.

Enschedé (1703). Allemaal met een indrukwekkende reputatie. Uit onderzoek van Nyenrode Business University komen twee belangrijke eigenschappen van familiebedrijven naar voren namelijk een grote wederzijdse betrokkenheid tussen bedrijf en medewerkers. Daarnaast creatief en innovatief ondernemerschap waardoor veran-

deringen snel kunnen worden doorgevoerd. Herkennen de vier ondernemers zich hierin?

'In ons bedrijf zie ik een enorme betrokkenheid, zowel tussen ondernemer en medewerkers als tussen bedrijf en klanten', vertelt Romeo Charmes, directeur van Ypsilon. 'Wij zijn zelf een familiebedrijf en adviseren



Van links naar rechts Max Hutting, Romeo Charmes, Erwin Balkema en Ietse Zetstra

ook familiebedrijven. Ik heb eens meegemaakt dat het een ondernemer even niet zo goed ging. Hij betaalde zijn medewerkers en hield zelf niets over. Ik zie ook dat medewerkers van familiebedrijven graag een stapje extra doen. Betrokkenheid gaat over en weer.'

Down to earth. Zo typeert Max Hutting, directeur van Hutting Natuursteen, de sfeer in familiebedrijven. 'Er is weinig poeha, het gaat er gemoedelijk aan toe. Als kind liep ik al in het bedrijf rond. De meeste medewerkers ken ik uit die tijd, zo lang werken ze er al. Voor onze klanten geldt dat ook: omdat veel medewerkers al 30 of 40 jaar bij ons werken, is sprake van stevige banden. En dan is het normaal dat ik, als het zaterdag druk is in de showroom, mensen kan bellen met de vraag om even bij te springen. Net zo normaal als dat iemand wat eerder naar huis gaat.'

Ook Ietse Zetstra, directeur van Zetstra Bouw, ondervindt dagelijks betrokkenheid in zijn familiebedrijf. 'Je doet alles met elkaar en bent van elkaar afhankelijk. In goede én in slechte

tijden. Toen een paar jaar geleden de crisis begon, beseften we goed dat we het van elkaar moesten hebben. We hebben geprobeerd iedereen binnenboord te houden en hebben allemaal een tandje erbij gezet.'

Een kenmerk van een familiebedrijf is dat het een verdere horizon kent dan een beursgenoteerd bedrijf. Een jaar geen winst is voor een familiebedrijf geen ramp, voor een beursgenoteerd bedrijf wel. 'De scope van familiebedrijven staat op de lange termijn', constateert Erwin Balkema, directeur van Bano Event Technology. 'Er zijn geen externe aandeelhouders die tevreden moeten worden gehouden en ze staan er financieel vaak sterk voor omdat de winst terugvloeit in het bedrijf. Daarom zijn familiebedrijven beter bestand tegen slechte economische tijden.' Daarnaast hebben familiebedrijven een groot aanpassingsvermogen. Ze kunnen goed inspelen op onverwachte situaties. De besluitvorming gaat razendsnel. Een besluit van vandaag is morgen operationeel.



'Max Hutting: 'Zoals het nu gaat, gaat het goed. We zijn een degelijk bedrijf en doen geen rare dingen.'

Het Leeuwarder bedrijf Hutting Natuursteen (1930) telt twintig medewerkers en levert naast grafstenen vloeren en vensterbanken naar eigen ontwerp en productie.



'Ietse Zetstra: 'We zijn de crisis goed doorgekomen en blijven de komende jaren gewoon doorgaan met ons hechte team.'

Zetstra Bouw (1938) uit Groningen richt zich met acht medewerkers op onderhoud, verbouw, renovatie en uitbouw van woningen met het Politiekeurmerk Veilig Wonen.

De buitenwereld voelt dit. 'Familiebedrijven stralen uit dat ze er bovenop zitten', vervolgt Hutting. 'Klanten voelen dat ze in het middelpunt staan. Ik sta altijd voor ze klaar, ze mogen me 's avonds bellen, in het weekend en zelfs op mijn vakantieadres.' Zetstra herkent dit: 'Als het stormt, staan wij paraat om schades te repareren. Als geen ander zijn wij flexibel en snel.'

Niet alleen familiebedrijven zijn flexibel en snel. Het familiale karakter nodigt er wel extra toe uit. Ook de kleine schaal draagt eraan bij. 'Hoe groter het bedrijf, hoe meer er sprake is van formalisering', merkt Charmes op. 'Toch durf ik te zeggen dat ook bij grote bedrijven de familiebedrijven een streepje voor hebben vanwege de familiale sfeer en het aanpassingsvermogen. Een negen-tot-vijf mentaliteit zul je ook daar niet snel aantreffen. Het zit in het dna, de weet dat je geen inkomsten hebt zonder klanten.'

De langetermijnfocus zien we ook betreffende de continuïteit van het familiebedrijf die is

geënt op erfopvolging. Hutting: 'Ik heb twee zoontjes en zou het heel leuk vinden als een van hen het bedrijf gaat voortzetten.' Vader op zoon: zo gaat dat straks ook bij Ypsilon als Charmes het stokje over geeft aan zoon Daniël. Zetstra weet het nog niet: 'Ik heb drie dochters en die zie ik nog niet in het bedrijf komen. Maar wie weet...' Een overdracht in een familie is vaak een moeizaam, emotioneel traject. Heeft de opvolger wel ondernemerscapaciteiten? Wil hij echt of bezwijkt hij onder de druk van de familie? En hoe wordt de zaak financieel afgewikkeld? 'Opvolging is een vraagstuk dat te weinig aandacht krijgt', aldus Charmes. 'Ik zie veel verkeerd gaan en adviseer daarom: wees open en eerlijk en laat je bijstaan door een extern deskundige.' Balkema pleit voor vrije keuze: 'Je ziet vaak dat ouders hun kinderen onder druk zetten om het bedrijf over te nemen. Dat is link. Ik ben nooit onder druk gezet en heb eerst ervaring opgedaan in verschillende bedrijven. Toen ik eraan toe was, ben ik eens met mijn vader gaan praten. Het is

belangrijk om te onderzoeken of ondernemerschap bij je past.'

Ook Zetstra werkte eerst bij andere bedrijven voordat hij het bouwbedrijf van zijn vader overnam. 'Toen mijn moeder overleed, ging mijn vader voor zijn gezin zorgen en zo werd ik in het diepe gegooid en heb het bedrijf meteen overgenomen. Het was mijn vrije keus, maar hoe vrij die keus écht was, vraag ik me wel eens af...'

Keus, dat speelt ook bij de vrije uren. Een ondernemer kan in theorie gaan en staan waar en wanneer hij wil. In theorie, want wat doet hij als de telefoon gaat? Ziehier een valkuil voor directeuren van familiebedrijven. 'Je zet je voor meer dan 100% in en soms vergeet je dat je ook nog een gezin hebt', aldus Zetstra. 'Er altijd voor de klant zijn, betekent dat je jezelf af en toe vergeet. Je mag vrij nemen maar dat doe je niet. Vrije keus, bestaat dat echt?' Omring je daarom met medewerkers waarop je kunt bouwen, adviseert Charmes. 'Het is een fabeltje dat de nestor

binnen het familiebedrijf de enige is die alles weet en kan.' Balkema en zijn vader deden een paar jaar over de bedrijfs-overname. 'Op een gegeven moment zei ik hem dat het tijd was om het bedrijf los te laten. Dat was moeilijk maar het moest. Het betekende een cultuuromslag. Ook dat moest want een bedrijf overdoen van vader op zoon betekent schurende generaties. Je draagt met het bedrijf het vertrouwen over. Bij ons ging dat prima.'

Wat zijn voor de klant de voordelen van een familiebedrijf? 'Focus op de lange termijn', vindt Balkema. 'Familiebedrijven denken niet aan zoveel mogelijk geld verdienen, maar aan tevreden klanten.' Charmes herkent de drive voor duurzame relaties in familiebedrijven. Een bekende naam wekt volgens Hutting vertrouwen en draagt bij aan een betrouwbaar imago, zeker in de regio waar het 'ons kent ons' geldt. 'De grote betrokkenheid betekent vaak een stapje extra en een betere service', besluit Zetstra. ◀



'Erwin Balkema: 'Na de verdriedubbeling in de afgelopen vijf jaar groeien we gewoon door. Dat is nodig voor een gezond familiebedrijf.'

Bano Event Technology (1963) is gevestigd in Groningen. Het bedrijf levert diensten op het gebied van standbouw en geluid, licht en videovoorzieningen voor evenementen en telt 25 medewerkers.



'Romeo Charmes: 'Ypsilon gaat zich nadrukkelijker focussen op enkele marktsegmenten en ziet goede kansen in digitale interactieve dienstverlening.'

Ypsilon (2001) biedt maatwerkoplossingen op het gebied van mensen, organisatiestructuren en werkprocessen. Het vijf medewerkers tellende bedrijf heeft vestigingen in Assen, Amstelveen en Lelystad.