

Ontbijt in de sfeervolle wijnkelder van Landgoed Rhederoord

# 'Lange termijnvisie kenmerkt familiebedrijven'

V.L.N.R.: BRAM MULDER TEN KATE, JOOST KELDERMAN, MAX MILTENBURG EN PAUL TOLBOOM.

Het is nog donker bij aankomst, maar door de weloverwogen belichting straalt Landgoed Rhederoord op deze vroege decemberochtend. Stig en luxe maar door de vriendelijke bediening ook toegankelijk. Met Arnhem Business Ontbijt starten we de dag in de wijnkelder tussen de juweeltjes. We hebben desondanks de verleiding weerstaan om de champagne te ontkurken.

## Deskundigen familiebedrijf

Aan tafel zitten vier deskundigen met ieder een specialisatie rondom het thema 'Familiebedrijven'. Max Miltenburg van MFS is overnamespecialist, hij begeleidt ondernemers in het proces van het kopen en verkopen van bedrijven. Hij put hierbij uit een groot netwerk. Hij kent de kritische factoren voor een succesvolle overname als geen ander. Manager Grootzakelijk van Rabobank Arnhem en Omstreken Paul Tolboom weet wat er speelt in de regio. De bank is geworteld in de samenleving en staat daardoor dicht bij de ondernemer. Hierdoor is de Rabobank in staat om optimaal te adviseren. Joost Kelderman van Stolwijk Kelderman Accountants/Fiscalisten richt zich op het MKB

met voornamelijk familiebedrijven. Het succes van de klant is uitgangspunt. Vandaar dat ze ook ondersteuning op het gebied van HR en Informatievoorziening en ICT bieden.

## Focus lange termijn

Bram Mulder ten Kate, kandidaat-notaris bij Nysingh is specialist ondernemingsrecht met een focus op familiebedrijven. Bovendien is hij lid van de branchegroep familiebedrijven. De branchegerichte aanpak karakteriseert Nysingh. Bram: "Wat familiebedrijven interessant maakt, is de grote betrokkenheid van de familieleden. Zeker als het bedrijf al jarenlang in de familie is. Je voelt de passie." Paul vult aan: "De focus op de lange termijn is één van de kenmerken van een familiebe-



drijf. Waar andere bedrijven zeer gericht kunnen zijn op het korte termijn resultaat, zie je dat familiebedrijven eerder gefocust zijn op de toekomst om hun continuïteit te waarborgen. Beslissingen worden genomen vanuit de eigen normen en waarden.”

### Valkuil

“Toch is dat ook één van de valkuilen,” zegt Max. “Soms komen familieleden vanuit hun zorgplicht op een leidinggevende positie terecht, waarvoor ze eigenlijk niet de capaciteiten hebben. Dat kan enorm belemmerend werken.” Joost: “Als je dit signaleert als adviseur, moet je dit durven aankaarten. Wij houden een spiegel voor. Wij bieden voor zo’n situatie assessments aan; je kunt dan iemand screenen.” Max: “Voor medewerkers betekent het dat je om moet kunnen gaan met verhoudingen binnen het familiebedrijf. Posities moet je kunnen accepteren. Bram: “Belangrijke beslissingen worden vaak

aan de keukentafel genomen. Dat kan lastig zijn als manager. Aan de andere kant is het mooi als je als medewerker bijna familie wordt.” “De menselijke kant is juist de kracht van het familiebedrijf”, zegt Max. “Dat zie je goed bij overname-trajecten: er is veel aandacht voor de gevolgen voor het personeel en het vasthouden van het DNA van het bedrijf.”

### Opvolging

Paul: “Wij adviseren onze ondernemers al zo’n 5 jaar voordat een overname daadwerkelijk speelt, na te denken over een opvolger. En om tijdig het onderwerp bespreekbaar te maken binnen de familie.” Joost: “Wat als het morgen is? Anders gezegd, wat als de pater familias ineens wegvalt? Veel ondernemers denken in kansen, niet in risico’s. Dus velen schuiven dit voor zich uit. De vrouw van de ondernemer zoekt vaak meer zekerheid, die wil de zaken goed geregeld hebben. Niet alleen financieel, maar ook or-

ganisatorisch. In dit kader wijst Bram op het nut van een familiestatuu: “Dat is een document waarin de familie zaken als kernwaarden, een missie, gezamenlijke uitgangspunten en een langetermijnvisie regelt. Daarin nemen we ook vaak, in overleg met de familie, op wat er gebeurt als een spil wegvalt.”

Kortom, familiebedrijven zijn betrokken en gepassioneerd. In een familiestatuu leg je de mores van de familie vast. En begin tot slot tijdig met overname. ■

### DEELNEMERS ONTBIJTBIJEENKOMST

Bram Mulder ten Kate  
*Nysingh advocaten – notarissen*  
[www.nysingh.nl](http://www.nysingh.nl)

Paul Tolboom  
*Rabobank Arnhem en Omstreken*  
[www.rabobank.nl/arnhem](http://www.rabobank.nl/arnhem)

Joost Kelderman  
*Stolkwijk Kelderman*  
[www.stolkwijkkelderman.nl](http://www.stolkwijkkelderman.nl)

Max Miltenburg  
*MFS*  
[www.miltenburgfs.nl](http://www.miltenburgfs.nl)

