

Baker Tilly Berk koestert samenwerking met Nyenrode

# 'Advies aan familiebedrijven is altijd maatwerk'

Familieondernemingen zijn prominent vertegenwoordigd in de portefeuille van Baker Tilly Berk. 'De dilemma's waarmee deze bedrijven worstelen zijn niet uniek, maar de mensen wel. Vandaar dat de oplossingen telkens weer anders zijn.' Baker Tilly Berk is sponsor en naamgever van de leerstoel Familiebedrijven aan Nyenrode. Deze verbinding levert een unieke kennisvoorsprong op.

'De combinatie van zakelijke en emotionele componenten maakt familiebedrijven tot een dynamische en tegelijkertijd dankbare groep opdrachtgevers,' zegt Linda Holterman. Zij rondde recent de opleiding tot registeraccountant af en is opdrachtgever bij Baker Tilly Berk Utrecht. Om deze ondernemers adequaat te kunnen adviseren, is meer nodig dan vak-kennis alleen. 'Je moet gevoel hebben voor de verhoudingen binnen het bedrijf én de familie. Empathisch vermogen en communicatieve vaardigheden spelen een doorslaggevende rol. Een adviseur moet goed kunnen luisteren en mogelijke antwoorden niet alvast inkleuren.'

## Dilemma's

Ook is het belangrijk om de vraag achter de vraag te kunnen doorgronden. 'Want familie-ondernemers lopen niet met hun dilemma's

te koop,' weet Stefan Jansen, partner bij het Utrechtse kantoor en leider van de landelijke adviesgroep familiebedrijven van Baker Tilly Berk. 'Die dilemma's zijn niet uniek, maar de mensen wel. Vandaar dat de oplossingen telkens weer anders zijn. Advies aan familiebedrijven is altijd maatwerk.'

Dat komt bijvoorbeeld tot uitdrukking bij het opstellen van een handvest. 'Daarin zijn ambities en doelstellingen vastgelegd. Het fungeert als baken voor de koers van het bedrijf en de rol van de familie. Zo'n document is uniek omdat elk familiebedrijf uniek is.'

## Cruciale fase

Datzelfde geldt voor het proces van bedrijfs-overdracht, een cruciale fase voor een familie-onderneming. 'Regeren is hierbij vooruitzien. Gemiddeld duurt een overdrachtstraject al gauw drie jaar. Het is dus zaak tijdig met de voorbereidingen te starten. Hoeft geen uitkering plaats te vinden aan het vertrekkende familielid dan kan optimaal gebruik worden gemaakt van de bedrijfsopvolgingsregeling. Is de scheidende ondernemer voor zijn pensioenvoorziening wel afhankelijk van middelen uit het bedrijf dan is financiering nodig, inclusief een zorgvuldige planning.'

## Creatief

In zo'n geval staat een bank niet altijd te trappelen en is alternatieve financiering nodig. 'Familiebedrijven zijn meestal geen voorstander van crowdfunding,' weet Holterman. 'Zij willen graag baas blijven in eigen huis. Af en toe zie je wel dat een participatiemaatschappij een minderheidsbelang neemt.' Voorzichtigheid is hierbij geboden. 'Immers, de horizon van zo'n financier is veelal korter dan die van het familiebedrijf. Dat kan tot frictie leiden.'

Jansen wijst op de creativiteit waarover veel familiebedrijven beschikken. 'Is bancaire financiering niet mogelijk dan vinden zij andere manieren. Zoals financiering door collega-familiebedrijven. Indirect gebeurt dit bijvoorbeeld al door SHV, een van Nederlands bekendste familieondernemingen. SHV is eigenaar van NPM Capital. Onder de deelnemingen van deze participatiemaatschappij bevindt zich een aantal grote familiebedrijven.'

## Eenzaam ondernemen

Familiebedrijven vormen vaak een gesloten gemeenschap. Van inbreng van buiten is maar mondjesmaat sprake. 'Zelfs van familiebedrijven met meer dan 200 werknemers beschikt slechts circa 20% over een raad van commissarissen of een raad van advies. Bij niet-familiebedrijven is dat percentage drie maal zo hoog. Dat is opmerkelijk, aangezien deze toezicht- en klankbordfunctie als een verrijking van het bestuur en *good governance* wordt ervaren. En een gemiste kans, want vergis je niet; ondernemen in een familiebedrijf kan eenzaam zijn.' De samenstelling van een adviesorgaan luistert nauw. 'Het gaat om de juiste mix van personen, expertise en competenties. Belangrijk is ook dat de leden begrip hebben voor de dynamiek van een familiebedrijf.'

Een extern klankbord werkt verrijkend. 'In algemene zin, maar zeker ook in het geval van bedrijfsoverdracht,' weet Holterman. 'Dat is een ingrijpend proces waarbij een familiebedrijf heel wat voor de kiezen krijgt. Aanvullende ondersteuning van buiten is dan welkom en waardevol.'

## Prikkelen

Holterman en Jansen zijn betrokken bij een onderzoek dat Baker Tilly Berk samen met



Stefan Jansen en Linda Holterman: 'Om familieondernemers goed te kunnen adviseren, is meer nodig dan vakkennis alleen.'

Nyenrode, NPM Capital en ING initieert. 'Dit staat in het teken van marketing in het familiebedrijf. Wij brengen in kaart in hoeverre zij hun onderscheidende eigenschappen – lange historie, stevig financieel fundament, goed werkgeverschap – inzetten bij de communicatie. Hiertoe hebben meer dan 400 familiebedrijven een vragenlijst ingevuld.' De resultaten worden aangevuld met een aantal interviews. 'Deze verhalen van familieondernemers zorgen voor verdieping en illustreren het onderwerp met voorbeelden uit de praktijk. Hiermee willen we andere bedrijven inzicht verschaffen en prikkelen om hun eigenheid communicatief beter uit te nutten.' De resultaten van het onderzoek worden 2 november gepresenteerd op de Dag van het Familiebedrijf. 'Op de uitkomsten lopen we niet vooruit. Je ziet wel dat steeds meer familiebedrijven hun achtergrond benadrukken. In Nederland – denk aan Go-Tan met de term *a very foodloving family* – maar ook internationaal. Zo gebruikt drankenconcern Bacardi in haar uitingen de claim *Family owned since 1862*.'

### Kennisvoorsprong

Al sinds 2002 is Baker Tilly Berk sponsor en naamgever van de leerstoel Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht die professor Roberto Flören inneemt

op Business Universiteit Nyenrode. 'Die betrokkenheid heeft meerdere dimensies,' verduidelijkt Jansen. 'Het gaat niet alleen om het verzamelen van kennis maar ook om het doorgeven ervan. Aan familiebedrijven in het algemeen en klanten in het bijzonder, maar ook aan onze medewerkers.' Op Nyenrode volgen zij trainingen en masterclasses over de specifieke aspecten die komen kijken bij advisering van familiebedrijven. 'Zo worden gesprekken nagebootst met behulp van acteurs,' vertelt Holterman. 'Dat levert waardevolle ervaringen op die we gebruiken in de dagelijkse praktijk. Niet alleen bij familiebedrijven, ook voor onze andere klanten.'

Baker Tilly Berk koestert de samenwerking met Nyenrode. Jansen: 'We zijn echt niet de enige partij die familiebedrijven adequaat kan adviseren. Maar de verbinding met Nyenrode zorgt voor een unieke kennisvoorsprong. Zowel klanten als medewerkers plukken daar de vruchten van.' ■

### Voor meer informatie:

Baker Tilly Berk Utrecht  
T 030-2587000 - s.jansen@bakertillyberk.nl  
l.holterman@bakertillyberk.nl  
www.bakertillyberk.nl

## DE DERDE GENERATIE VOORBIJ

Een veelgehoord cliché als het gaat om familiebedrijven is: de eerste generatie bouwt het bedrijf op, de tweede breidt het uit en de derde generatie richt het te gronde. 'Samen met Robert Flören van Nyenrode heb ik onderzocht welke eigenschappen een familiebedrijf verder brengen dan die derde generatie,' zegt Jansen. 'Hieruit volgt een tiental kenmerken waaronder een duidelijke lange termijnvisie, groeien door te snoeien – niet trekken aan een dood paard – en het betreden van nieuwe markten.'

Onderdeel van dit rapport is een lijst met oudste Nederlandse familiebedrijven. 'Jarenlange koploper Koninklijke Tichelaar (1572) verdwijnt uit het overzicht omdat een vertegenwoordiger van de familie niet langer als bestuurder bij het bedrijf betrokken is. Er is dus een nieuwe nummer 1. Vermeldenswaard is ook dat de top tien twee nieuwkomers telt met wortels in de 17e eeuw. Beide bedrijven hebben grote tegenslagen overwonnen. Ik hoop dat hun ervaring andere familieondernemingen inspireert.'