

Windesheim zet kennis in werking

ONDERZOEK

Vrouwen in het Vizier

Vrouwen binnen het familiebedrijf:
opvolging en eigendom



LECTORAAT FAMILIEBEDRIJVEN

*Ilse Matser, Mira Bloemen,
Chantal Remery*

Windesheim 

Vrouwen in het *Vizier*

Vrouwen binnen het familiebedrijf:
opvolging en eigendom

Inhoudsopgave

Rokjesdag! - column Marlies van Wijhe	4
Familiebedrijven: Vrouwen in het Vizier	7
Inleiding Ilse Matser, Mira Bloemen, Chantal Remery	7
1. Opvolging binnen het familiebedrijf	11
Genderverschillen bij opvolging in het familiebedrijf - Chantal Remery	12
- Staat & Co Businessgifts: 'Zonder mijn man was overname geen optie geweest'	17
- Natuursteenbedrijf Cuperus: 'Mijn broer en ik vullen elkaar goed aan'	22
Drempels in de opvolging van dochters in familiebedrijven - Mira Bloemen	26
- Café De Roskam: 'Ik zal mijn dochter nooit pushen tot opvolging'	30
- Schoenenhuis Jan Pas: 'Ze moet weten waar ze aan begint'	34
2. Gedeeld eigendom	39
Co-preneurs - Ilse Matser	40
- Mooirivier Congres & Hotel: 'We hebben dezelfde visie, maar zijn ook erg verschillend'	43
Resultaten en plannen	47
Ilse Matser, Mira Bloemen, Chantal Remery	
Literatuur	50

Vrouwen in het Vizier

Vrouwen binnen het familiebedrijf: opvolging en eigendom

3

“Een eigen bedrijf is a way of life”

Hendriëtte Bruin, Schoenenhuis Jan Pas

Wat is er mooier dan je eigen bedrijf? Iets wat je met je eigen handen opbouwt, uitbouwt en waar je je met hart en ziel voor inzet, dag en nacht. Het is een 'way of life'. Iets wat je opbouwt voor een volgende generatie. Een familiebedrijf.

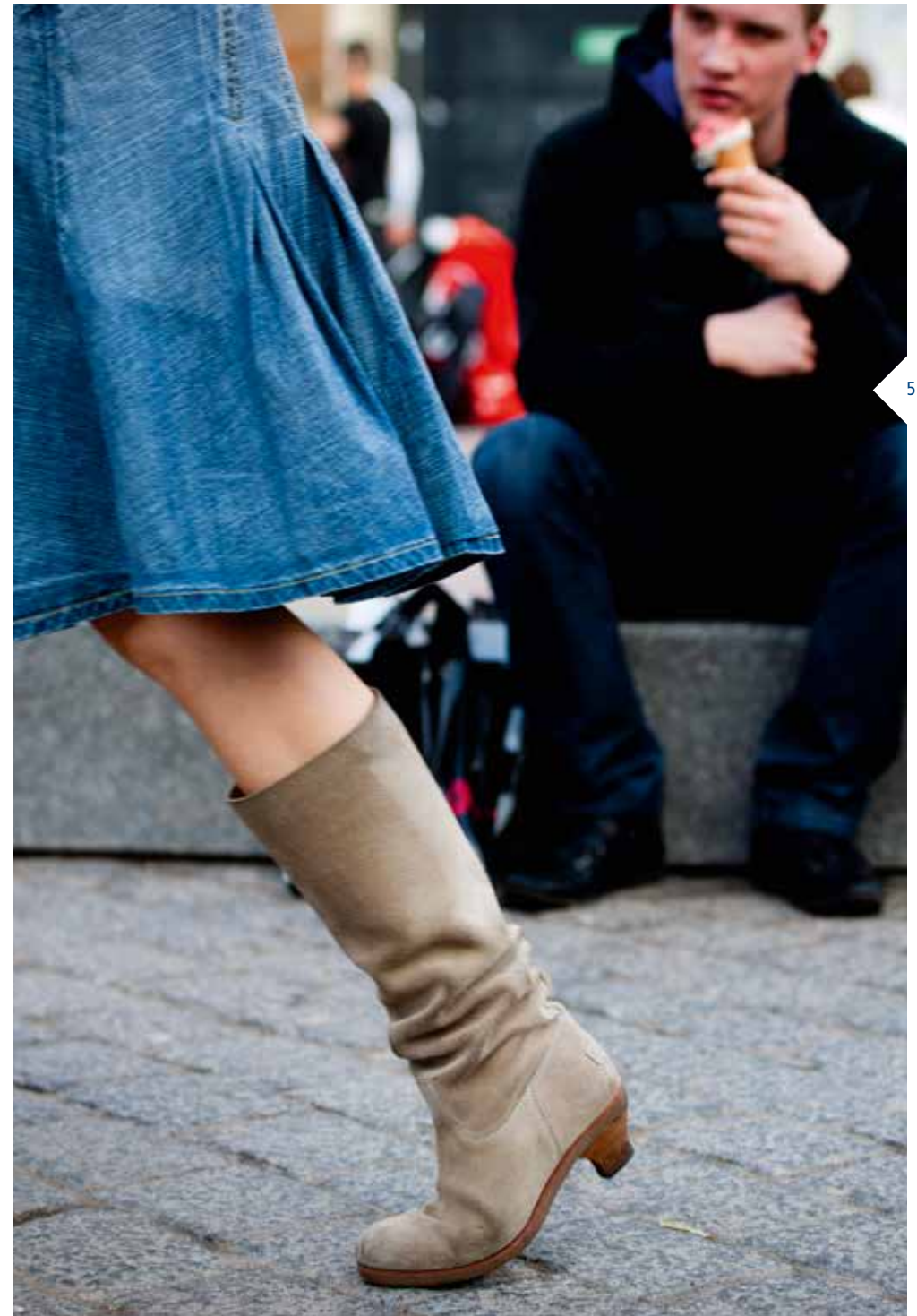
Windesheim is zich bewust van de cruciale rol van familiebedrijven in onze economie. Wij onderzoeken familiebedrijven en leveren praktische, bruikbare onderzoeksresultaten voor een gezonde bedrijfsvoering. Daarbij richten we ons vizier ook op de betekenis van de vrouw binnen het familiebedrijf. Vrouwen vormen een belangrijke groep waarover we nog te weinig weten en die vaak wordt vergeten. Onterecht, want veel vrouwen zijn ondernemer en er zijn heel wat dochters die een familiebedrijf overnemen. Welke rollen spelen vrouwen in familiebedrijven, welke drijfveren hebben zij, welke drempels ervaren zij? En waarom kiezen dochters in familiebedrijven niet vaak voor een ondernemersopleiding? Deze uitgave zet deze thema's op de kaart en biedt mogelijke oplossingen. Zo zet Windesheim kennis in werking.

Rokjesdag!

Martin Bril werd er nog wel eens op aangevallen. De term die hij met regelmaat in zijn columns liet vallen, wanneer het lentezonnetje langzaam aan krachten won. Rokjesdag. Een vrouwonvriendelijke term, volgens sommigen. Ik heb er niets op tegen, vind het zelfs wel een leuk woord. Volgens mij is het gewoon een speelse vooruitblik op de heerlijke zomerdagen.

Nee, als we het dan over vrouwonvriendelijk hebben, krijg ik van een term als 'vrouwenquota' meer de bibbers. Ik kwam hem laatst weer tegen in de discussie over het aantal vrouwen in de top van het bedrijfsleven. Al jaren is er sprake van een zogenaamde vrouwenquota, ooit bedacht door onze voormalige Eurocommissaris Neelie Kroes. Een vrouw die ik bewonder om haar inzet en scherpeheid, maar daar sloeg ze echt de plank even mis. En het probleem is dat andere mensen de term overnemen. EU-commissaris Viviane Reding dreigt in het FD nu met een quotum voor grote bedrijven. De reactie van Aad Veenman in Forum, het huisblad van VNO-NCW, was treffend. "Je zult maar slachtoffer worden van quota", meldde hij.

Net als Aad ben ik van mening dat je het proces tijd moet gunnen. Meer vrouwen aan de top heeft niet alleen met kennis en kunde te maken, maar ook met ambitie. En die is er nog niet genoeg in de leeftijdsklasse van de huidige topbanen. Maar als ik de aankomende vrouwelijke ambitieuze studenten hoor, komt dat allemaal best op zijn pootjes terecht. En hoe heerlijk zijn dan de cijfers



binnen het familiebedrijf. Uit Belgisch onderzoek blijkt namelijk dat het familiebedrijf de beste omgeving is voor vrouwen om de top te bereiken. In familiebedrijven waar een vrouw al de scepter zwaait, is in 31 procent van de gevallen ook haar opvolger een vrouw. In 7 procent van de gevallen volgt een vrouw een man op.

Geweldig om te zien dat familiebedrijven voorlopers zijn. Of wisten we dat eigenlijk al? Het kan natuurlijk altijd beter. Er zijn nog altijd van die oude familiestatuten, die alleen mannen in de directie toestaan. Maar dit verdwijnt vast en zeker wanneer zich in de volgende generatie een 'topvrouw' meldt. Kwaliteit gaat boven sekse, toch? Het gaat om de continuïteit van het bedrijf.

Daarom is het goed dat Ilse Matser van het lectoraat Familiebedrijven van de hogeschool Windesheim in Zwolle dit jaar onderzoek laat doen naar vrouwen in het Nederlandse familiebedrijf. Ik zie de resultaten zonnig in. Laat rokjesdag maar komen!

Marlies van Wijhe,

Algemeen directeur van Van Wijhe Verf B.V. en Zakenvrouw van het jaar 2010.

Deze tekst is op 22 mei 2012 als column verschenen op fambizz.nl

Familiebedrijven: Vrouwen in het *Vizier*

In het dynamische veld van het hoger onderwijs zijn hogescholen bezig aan hun transitie van onderwijs- naar kennisinstelling. Windesheim heeft de overtuiging dat kennisproductie het fundament is van beroepsgericht hoger onderwijs. Onderzoek speelt hierin een steeds belangrijkere rol waarbij de focus ligt op praktijkgericht onderzoek dat gebaseerd is op vragen uit de beroepspraktijk. De onderzoeksresultaten vinden niet alleen hun weg terug naar de opdrachtgever, maar worden ook benut in het onderwijs, zodat de nieuwe beroepsbeoefenaren naar de laatste kwaliteitsmaatstaven en actuele inzichten worden opgeleid (Windesheim, 2012).

SUCCESVOL EN HARMONIEUS

Het midden- en kleinbedrijf (MKB) is een van de vier profielkenmerken van Windesheim; het MKB is een belangrijke economische motor in onze (regionale) samenleving. Interessant is dat zo'n 70% van het MKB een familiebedrijf betreft. Daarom heeft Windesheim geïnvesteerd in een Lectoraat Familiebedrijven, dat in 2009 van start is gegaan. Het kenmerkende van familiebedrijven is de overlap tussen bedrijf, familie en eigendom. Dat betekent dat in de bedrijfsvoering en bij strategische besluitvorming de belangen van de familie worden meegewogen. Dit heeft zowel positieve als negatieve aspecten. Familiebedrijven blijken het bijvoorbeeld vaak goed te doen omdat de langetermijnfocus centraal staat en ze veel investeren in een goede relatie met hun personeel en



de omgeving. De betrokkenheid van de familie maakt de bedrijfsvoering echter ook complexer. Wie is er precies eigenaar, hoe is de bedrijfsopvolging geregeld, wie mag in het familiebedrijf werken en in welke functies? (zie Matser, 2010 voor meer informatie over kenmerken van familiebedrijven). Het Lectoraat wil praktische en direct bruikbare onderzoeksresultaten leveren voor een gezonde bedrijfsvoering. Daarnaast doet het Lectoraat suggesties voor managementmethoden en strategieën, die familiebedrijven kunnen gebruiken bij het succesvol en harmonieus managen van het bedrijf.

DE POSITIE VAN VROUWEN IN HET FAMILIEBEDRIJF

Een van de onderwerpen waarop het Lectoraat onderzoek doet, is de positie van vrouwen in het familiebedrijf. Vrouwen zijn op allerlei manieren betrokken in het familiebedrijf, zoals eigenaar, meewerkend echtgenote of dochter die wellicht het bedrijf op termijn gaat overnemen. Terwijl het nodige bekend is over vrouwen op de arbeidsmarkt, weten we nog relatief weinig over vrouwen in familiebedrijven. Buitenlands onderzoek laat zien dat het een interessant en belangrijk thema is. Om een voorbeeld te noemen, bij bedrijfsopvolging wordt binnen familiebedrijven vaak alleen aan zonen gedacht en niet aan dochters (Wang, 2010). Dat is jammer want daarmee wordt een belangrijke groep uitgesloten.

VROUWEN IN HET VIZIER

Middels deze uitgave willen we verschillende rollen van vrouwen in het familiebedrijf nader belichten. Dit doen we aan de hand van een drietal onderzoeken, uitgevoerd door onderzoekers van het Lectoraat Familiebedrijven. De onderzoeksresultaten worden geïllustreerd aan de hand van verschillende praktijkvoorbeelden.

Het eerste onderzoek heeft betrekking op potentiële opvolgers in het familiebedrijf. De centrale vraag hierin is of er verschillen zijn tussen mannen en vrouwen die van plan zijn om het bedrijf over te nemen wat betreft kwalificaties, drijfveren en ambities. In het tweede onderzoek zoomen we specifiek in op dochters binnen familiebedrijven. Zij blijken niet vaak voor een ondernemersopleiding te kiezen. In dit onderzoek stond de vraag centraal waarom dat zo is en welke drempels zij ervaren. Het laatste onderzoek gaat over zogenaamde co-preneurs, oftewel partners/echtparen die samen het bedrijf runnen.

De praktijkvoorbeelden zijn gebaseerd op interviews met ervaringsdeskundigen. Met Joan en haar vader Henk Barneveld van Café De Roskam in Nunspeet, en Stephanie en haar moeder Hendriëtte Bruin van Schoenenhuis Jan Pas hebben we gesproken over mogelijke overname van het bedrijf. Hoe ervaren de dochters dit, maar ook hoe ervaren de ouders dit? Marian en Francis Hoekendijk zijn

co-preneurs van Moirivier Congres en Hotel en hebben de koers van het familiebedrijf, na het toetreden van Marian, ingrijpend gewijzigd. Ook Helga Nederhoed en haar man Hans van der Ouw zijn co-preneurs. Zij hebben Staat en Co van Helga's vader overgenomen en staan al een aantal jaren aan het roer van dit bedrijf in relatiegeschenken. Helga is enige tijd geleden binnen het familiebedrijf een eigen bedrijfsactiviteit gestart. Mariët Cuperus is algemeen directeur van natuursteenbedrijf Cuperus, een bedrijf dat al zes generaties actief is. Ze leidt het bedrijf samen met haar broer en drie andere (niet-familie) managementleden. We spraken met hen over verschillende onderwerpen zoals de stap naar overname en ambities.

Ilse Matser
Mira Bloemen
Chantal Remery

DEEL 1

Opvolging *binnen* het familiebedrijf

CHANTAL REMERY

Genderverschillen bij opvolging in het familiebedrijf

Veel bedrijven worden geleid door mannen en familiebedrijven zijn hierin geen uitzondering. Uit onderzoek blijkt dat bij het zoeken naar opvolgers binnen het familiebedrijf, vaak alleen aan de zonen wordt gedacht, in het bijzonder de oudste zoon (Dumas, 1989; Flören, 2002; Jimenez, 2009; Wang, 2010). Als er al aan de mogelijkheid wordt gedacht dat ook dochters het bedrijf zouden kunnen overnemen, is dat meestal als er in de familie geen zonen zijn. Dat is jammer want daarmee wordt het aantal mogelijke kandidaten dat voor overname in aanmerking komt, onnodig verkleind.

Over genderverschillen in Nederlandse familiebedrijven is nog relatief weinig bekend. Zo zijn geen gegevens beschikbaar over het aantal vrouwen dat de leiding en/of eigendom heeft van Nederlandse familiebedrijven. Wel zijn er wat algemene gegevens bekend over het aandeel vrouwen in de raad van bestuur of raad van commissarissen in het totale bedrijfsleven. Dat is betrekkelijk laag; in de beursgenoteerde bedrijven gaat het om ongeveer 10% (Lückerath-Rovers, 2012), in de grootste 5000 bedrijven gaat het om ongeveer 4% (Merens, van den Brakel, Hartgers en Hermans, 2010).

Een paar jaar geleden heeft Nyenrode Business Universiteit een groot onderzoek gehouden onder deelnemers van een opleidingsprogramma voor (potentiële) opvolgers in familiebedrijven. In totaal 222 potentiële opvolgers hebben een uitgebreide vragenlijst ingevuld waarin allerlei aspecten rondom opvolging aan de orde komen zoals eigendom, uitdagingen, capaciteiten en ambities (Van Zwol en Flören, 2010). Om meer zicht te krijgen op mogelijke verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke opvolgers, hebben we gebruik gemaakt van de gegevens die in dit onderzoek verzameld zijn (Remery, Matser, Van Zwol en Flören, 2012). De groep bestaat uit 183 mannen (83%) en 39 vrouwen (17%). Het is geen representatieve groep, wel is de groep zeer divers wat betreft type bedrijf en vestigingsplaats. De gegevens bieden dan ook een interessante eerste indicatie van mogelijke verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke opvolgers in Nederlandse familiebedrijven.

Wie zijn deze potentiële opvolgers van familiebedrijven? Wanneer we kijken naar algemene kenmerken, valt op dat er weinig verschillen tussen mannen en vrouwen zijn. De gemiddelde leeftijd van de opvolgers is 31 jaar en de sectoren waarin hun bedrijven actief zijn, zijn goed vergelijkbaar. De bedrijven van de mannen zijn iets groter dan die van de vrouwen; het gemiddelde aantal werknemers in de bedrijven van de mannen is 42, dat van de vrouwen 31. Verder zijn de bedrijven van de vrouwen iets ouder; het gemiddelde oprichtingsjaar is 1953, bij de mannen is dat 1961.

KWALIFICATIES EN KWALITEITEN

Als we kijken naar de opleiding van de potentiële opvolgers, valt op dat de meerderheid hoog is opgeleid en een HBO- of universitair diploma heeft: bijna 60% van de mannen, bijna 70% van de vrouwen. Mannen hebben vaker gekozen voor een HBO-opleiding, vrouwen voor een universitaire studie. De meesten hebben ook extern werkervaring opgedaan, gemiddeld zo'n vier jaar. De kwalificaties in termen van opleiding en externe werkervaring zijn dus vergelijkbaar tussen mannen en vrouwen. De overgrote meerderheid van de mannen en vrouwen is van mening dat hun opleidingsniveau en capaciteiten voldoende zijn om succesvol te zijn in het familiebedrijf.

EIGENDOM: HUIDIGE SITUATIE EN AMBITIE

Bijna alle deelnemers in het onderzoek werken in het familiebedrijf en willen het op termijn gaan overnemen. Een deel van de groep zit al volop in het overnameproces. Bijna 40% van de mannen en 46% van de vrouwen heeft echter (nog) geen eigendom over het familiebedrijf. Ongeveer 40% van de mannen en vrouwen heeft op het moment van onderzoek gedeeld eigendom met de eigenaar. Bijna een kwart van de mannen is inmiddels geheel eigenaar van het familiebedrijf, tegenover 13% van de vrouwen.

TABEL 1: MATE VAN EIGENDOM BIJ MANNELIJKE EN VROUWELIJKE OPVOLGERS (in %)

	Mannen	Vrouwen
Geen eigendom	39	46
Gedeeltelijk eigenaar; overdracht nog niet afgerond	37	41
Volledig eigenaar	23	13
Totaal	100	100

Bron: dataset 'Opvolgers in Familiebedrijven', Nyenrode Business Universiteit

Wanneer gevraagd wordt naar de ambities rondom toekomstig eigendom, komt een duidelijk verschil tussen mannen en vrouwen naar voren. Mannen streven namelijk veel vaker dan vrouwen naar totaal eigendom (70%). Bij vrouwen is dat aandeel duidelijk lager (44%). De helft van alle vrouwen geeft aan dat ze naar een gedeeld eigendom streven, bij mannen is dat 29%.

TABEL 2: AMBITIE VAN MANNELIJKE EN VROUWELIJKE OPVOLGERS MET BETREKKING TOT TOEKOMSTIG EIGENDOM (in %)

	Mannen	Vrouwen
Geen eigendom	1	5
Gedeeld eigendom	29	51
Volledig eigendom	70	44
Totaal	100	100

Bron: dataset 'Opvolgers in Familiebedrijven', Nyenrode Business Universiteit

Het overnemen van het familiebedrijf is een grote verantwoordelijkheid en het is dan ook logisch dat opvolgers hierover twijfels hebben. Mannen hebben die twijfels wat minder dan vrouwen. Een derde van de mannen heeft geen twijfels, tegenover een vijfde van de vrouwen. Als we kijken over welke punten de opvolgers twijfelen, blijken er weinig verschillen te zijn tussen mannen en vrouwen. Dit zien we in tabel 3. Zowel bij mannen als bij vrouwen heeft de meest voorkomende twijfel betrekking op het aankunnen van de verantwoordelijkheid en de eigen capaciteiten. Wel is het zo dat vrouwen deze twijfels vaker uiten, vooral als het gaat om de verantwoordelijkheid. Vrouwen uiten iets vaker twijfel over familie- en sociale kwesties, mannen doen dat iets meer over financiële zaken, zoals de overnameprijs en financiering van de overname. De twijfels lijken invloed te hebben

op de beslissing om het management van het bedrijf over te nemen: bijna de helft van de vrouwen en een derde van de mannen vinden dit een moeilijke beslissing.

TABEL 3: TWIJFELS VAN POTENTIËLE OPVOLGERS MET BETREKKING TOT DE OPVOLGING

	Mannen	Vrouwen
Ik heb geen twijfels (gehad)	36	21
Ik twijfel(de) omdat:		
• Ik me afvraag of ik de verantwoordelijkheid aankan	21	39
• Ik twijfels heb over mijn capaciteiten	21	26
• Ik bang ben voor onenigheid met mijn broers/zussen	7	18
• Twijfel of het personeel me accepteert	12	18
• Mijn partner het er niet mee eens is	4	10
• Ik bang ben voor onenigheid met de eigenaar	6	8
• Samenwerking met de eigenaar moeilijk is	12	8
• Financiering van de overname moeilijk is	12	5
• De overname prijs te hoog is	17	3
Ik vind/vond het moeilijk te beslissen om het management van het familiebedrijf over te nemen	31	49

Bron: dataset 'Opvolgers in Familiebedrijven', Nyenrode Business Universiteit

DRIJFVEREN BIJ OPVOLGING

In het onderzoek is ook gevraagd naar drijfveren voor overname van het familiebedrijf. Daarbij kregen de respondenten vier drijfveren voorgelegd met de vraag hoe belangrijk - op een schaal van 0 tot 10 - ze deze doelen vinden. Deze doelen betreffen de continuïteit van het bedrijf, het individueel welzijn van alle betrokkenen, harmonie in de familie en het minimaliseren van belastingbetalingen. Zowel mannen als vrouwen hechten veel belang aan deze doelen en de rangorde ervan is hetzelfde. Interessant is dat vrouwen duidelijk meer belang hechten aan de twee niet-economische doelen dan mannen.

TABEL 4: BELANG VAN DOELEN VOOR OVERNAME VAN HET FAMILIEBEDRIJF

	Mannen	Vrouwen	t-test
Continuïteit van het bedrijf	9.4	9.5	-0.06
Individueel welzijn van alle betrokkenen	8.4	9.2	-1.73**
Harmonie in de familie	8.2	8.8	-2.98*
Minimaliseren van belastingbetalingen	7.5	7.8	-0.77

* significant bij $p < 0.10$ ** significant bij $p < 0.01$

Bron: dataset 'Opvolgers in Familiebedrijven', Nyenrode Business Universiteit

Tot slot gaan we in op de kwaliteiten die een opvolger moet hebben in de ogen van de respondenten. Zij konden uit een lijst van twaalf kwaliteiten er drie kiezen die zij het belangrijkste vinden. Mannen en vrouwen zijn hierover eensgezind en komen uit op dezelfde top drie. Op nummer 1 staat betrouwbaar zijn, hetgeen door de helft van de mannen en 56% van de vrouwen wordt gezien als belangrijke kwaliteit. Dit wordt gevolgd door het kunnen ontwikkelen van visie (40% van de mannen, de helft van de vrouwen). Op nummer drie staat communicatieve vaardigheden. Een andere kwaliteit die relatief hoog scoort is het kunnen genereren van winst (37% van de mannen, 39% van de vrouwen). Ruim een derde van de mannen vindt het kunnen motiveren van personeel een belangrijke kwaliteit, dit percentage is lager bij de vrouwen (20%).

CONCLUSIE

De gegevens uit het onderzoek laten zien dat er relatief weinig verschillen zijn tussen mannelijke en vrouwelijke (potentiële) opvolgers in familiebedrijven. Ze hebben vergelijkbare kwalificaties en zijn eensgezind over de kwaliteiten die eigenaren moeten hebben. Wel hebben vrouwen iets meer twijfel over de overname en de verantwoordelijkheden die daarmee gemoeid zijn. Interessant is de bevinding dat vrouwen meer lijken te kiezen voor gedeeld eigendom, terwijl de voorkeur van mannen uitgaat naar volledig eigendom. Gedeeld eigendom heeft implicaties voor de governance en het management van een bedrijf. Er zal meer geregeld moeten worden en de kans op complicaties is wellicht groter. Aan de andere kant kan de optie van gedeeld eigendom meer vrouwen over de streep trekken om het familiebedrijf over te nemen. Een andere kwestie is de sterke focus van vrouwen op het welzijn van alle betrokkenen en de harmonie in de familie. Het is interessant om in toekomstig onderzoek na te gaan wat de implicaties hiervan zijn. Leidt dit gemakkelijk tot overbelasting van vrouwen of levert het juist een goede basis voor een succesvol bedrijf?

STAAT & CO BUSINESSGIFTS

‘Zonder mijn man was overname geen optie geweest’

Dat opvolging in een familiebedrijf niet altijd een vanzelfsprekend is, bewijst het verhaal van Helga Nederhoed. Samen met haar man Hans van der Ouw nam ze twaalf jaar geleden het bedrijf in relatiegeschenken van haar vader over. Ze had toen al een carrière als politieagente opgebouwd.

De geschiedenis van het Meppelse bedrijf Staat & Co gaat vijftien jaar terug. Het bedrijf in relatiegeschenken startte zijn activiteiten met het bedrukken van kledingstukken voor hotels en kledingwinkels. Inmiddels is Staat & Co een van de grotere relatiegeschenkbedrijven wereldwijd. Of het nu gaat om horloges, sweatshirts, mokken of vlaggen, bij Staat & Co zijn nagenoeg alle denkbare promotionele producten te bestellen. Sinds een paar jaar is er een spin-off: Green Earth Products. Met deze ecologisch verantwoorde lijn is Helga Nederhoed een nieuwe weg ingeslagen, los van Staat & Co. Het bedrijf importeert en verhandelt jute tassen en dat gaat behoorlijk goed, tot grote tevredenheid van Helga. ‘Het is een kansrijke markt en het is fijn om de ervaring die we hebben opgebouwd met Staat & Co, hiervoor in te zetten.’

OPMERKELIJKE KEUZE

Want die ervaring is er genoeg. Al ruim twaalf jaar is Staat & Co eigendom van Helga en haar man Hans. Negen jaar daarvoor besluit Helga in dienst te treden van het familiebedrijf. Vijf jaar later gevolgd door haar man. Een opmerkelijke keuze, want Helga heeft dan - net als haar man, die ze op

haar werk heeft leren kennen - een prima loopbaan als politieagente. 'Soms komen dingen gewoon samen waardoor je een bepaald besluit neemt', motiveert Helga haar keuze. 'Ik kwam erachter dat ik in mijn baan als politieagente niet helemaal goed tot mijn recht kwam. Als agent hoor je vooral hulpverlenend te zijn, maar mijn kernkwaliteiten liggen toch meer in de commerciële hoek. Tegelijkertijd zat mijn vader verlegen om mankracht: er was een medewerker vertrokken en het bedrijf kon de aanvraag van orders niet goed aan. Ik besloot de stap om in het familiebedrijf te gaan werken, te nemen en startte op de afdeling inkoop.'

VOLLEDIG EIGENDOM

Respectievelijk negen en vier jaar lang zijn Helga en haar man Hans in dienst van Staat & Co als ze besluiten het stokje van Helga's vader over te nemen. 'Mijn vader kreeg te kampen met gezondheidsproblemen. Hij concludeerde dat hij het beste versneld afscheid kon nemen van het bedrijf. Wij besloten daarop mijn vader uit te kopen en sindsdien zijn wij volledig eigenaar van Staat & Co.' Het idee van volledig eigendom vindt Helga best prettig. 'Je hoeft geen verantwoording af te leggen naar familieleden en kunt de zaak op je eigen manier runnen. Wat niet wil zeggen dat volledige overname een gemakkelijke keuze is geweest', haast Helga zich te zeggen. 'Als volledig eigenaar neem je een behoorlijk financieel risico. En ook al zijn wij onder huwelijksvoorwaarden getrouwd, dat biedt maar tot op zekere hoogte zekerheid.' Ook de levensfase waarin Helga en haar echtgenoot verkeerden ten tijde van de overname, zorgde ervoor dat ze in eerste instantie twijfelden over het ondernemerschap. 'Onze oudste was net geboren, dus we zaten middenin de luiers', vertelt Helga. 'Niet bepaald een ideaal uitgangspunt om je eens even vol overgave in het ondernemerschap te storten. Daarom is het ook zo belangrijk dat ik dit samen met mijn man heb kunnen doen. Zonder zijn betrokkenheid was overname van Staat & Co voor mij geen optie geweest.'

FLINKE AMBITIES

Inmiddels bestieren Helga en haar man alweer twaalf jaar Staat & Co. Helga is verantwoordelijk voor het personeel en de klantrelaties. Haar man Hans zet als algemeen directeur de grote lijnen uit. Met zeven man personeel in dienst voelen Helga en Hans de zware verantwoordelijkheid om het bedrijf goed draaiende te houden. 'Staat & Co is een conjunctuurgevoelig bedrijf. Ook wij merken de gevolgen van de crisis', vertelt Helga bezorgd. 'Relatiegeschenken zijn luxe goederen, dus een van de eerste dingen waar bedrijven op bezuinigen als er economisch zware tijden zijn.' Toch zitten Helga en Hans niet bij de pakken neer. Helga heeft flinke ambities als het gaat om het onder de aandacht brengen van Staat & Co. Vol enthousiasme onderhoudt ze de bedrijfswebsite en ook via sociale media besteedt ze aandacht aan hun promotionele producten. 'Eigenlijk doe ik wat mijn



vader altijd deed, maar dan in een modern jasje', vertelt Helga. 'Mijn vader was altijd op pad om de producten van Staat & Co aan de man te brengen. Hij was een echte verkoper. Ik doe dat op een digitale manier, onder meer via onze eigen website en mailings. Daarin kan me nog veel verder ontwikkelen. Ik leer elke dag bij.'

FAMILIEBANDEN

Of er een nieuwe generatie Nederhoed aan het roer van Staat & Co komt te staan, is de vraag. 'Mijn kinderen zijn nog jong, dus er is nog geen duidelijke interesse in ons bedrijf en onze producten', verklaart Helga. 'Bovendien weet ik niet of ik het mijn kinderen zou aanraden een onderneming te runnen die zo fluctuerend is. Dat geeft best wat onzekerheid.' Ook vindt Helga dat haar kinderen moeten beseffen dat overname van een familiebedrijf de familiebanden onder druk kan zetten. Dat ondervond ze proefondervindelijk. 'De verhoudingen in de familie komen plotseling op scherp te staan, omdat je ineens meer bent dan een kind dat meewerkt in de zaak. Je bent ook de partij die de zaak gaat overnemen. Het belangeloze karakter van een familieband, dat altijd zo vanzelfsprekend was, maakt plaats voor een zakelijker karakter. Als ik dit besef van tevoren had gehad, had ik de overname op een andere manier aangepakt. Ik zou er meer tijd voor hebben genomen.'

BALANS WERK-PRIVÉ

Komt Helga als ondernemster en moeder nog wel aan zichzelf toe? 'Werk en privé zijn sterk met elkaar vervlochten', vertelt ze. 'Daardoor is de balans werk-privé weleens zoek. Het is moeilijk om Staat & Co los te laten, ook al zit je 's avonds thuis lekker een film te kijken of sta je in het weekend langs het hockeyveld. De telefoon gaat nooit uit en we checken altijd de e-mail van het bedrijf. Ook tijdens onze vakantie. Die instelling moet je als ondernemer ook wel hebben. Honderd procent betrokkenheid bij de zaak is een voorwaarde om tot grote successen te komen, maar vormt tegelijkertijd een valkuil tot disbalans tussen werk en privé. Het werk is nu eenmaal altijd aanwezig.'

Historie Staat & Co Businessgifts

- 1947:** Oprichting door de heer Staat en zijn Co(m-pagnon) Watelet. Eerste hoofdartikel: het bedrukken van klerhangers voor hotels en kledingwinkels. Van Gend en Loos kwam nog met paard en wagen de goederen afhalen. Jaren 50: Eerste importen uit Japan, Taiwan e.o.
- 1974:** Vanwege kabinetsbesluit 'wet beperking cadeaustelsel' alle personeel ontslagen. In plaats van liquidatie van het bedrijf, voortzetting als eenmanszaak door Lute Nederhoed.
- 1979:** Nieuwbouw op huidige locatie in Meppel.
- 1989:** Toetreding tot Internationaal samenwerkingsverband IGC.
- 1991:** Indienstreding Helga; aanvankelijk in inkoopfunctie.
- 2000:** Overdracht van vader Lute aan dochter Helga en schoonzoon Hans.
- 2005:** Differentiatie door stichting van Vlaggen-specialist – bedrijfsvlaggen.
- 2008:** Stichting van ecologisch verantwoorde lijn met Green Earth Products – jute tassen import en groothandel.
- 2010:** Initiatiefnemer tot incorporering van de IGC, daarmee vorming van het grootste promotionele productenbedrijf ter wereld, vertegenwoordigd in 50 landen op alle continenten.

NATUURSTEENBEDRIJF CUPERUS

‘Mijn broer en ik vullen elkaar goed aan’

Wordt het overheid of bedrijfsleven? Voor Mariët Cuperus was het na haar afstuderen allesbehalve een uitgemaakte zaak dat ze haar vader als eigenaar van natuursteenbedrijf Cuperus zou opvolgen. Uiteindelijk deed ze het toch. Samen met haar broer en drie managementleden leidt ze nu al een aantal jaren dit Noord-Nederlandse familiebedrijf.

Na een lange studieloopbaan - mavo, havo, mbo, hbo, universiteit - stond Mariët Cuperus voor een lastige keuze: wat ga ik doen? Mariët: ‘Ik had Beleid- en Organiseringswetenschappen gestudeerd en was bovendien politiek actief. Ik kon alle kanten op, maar wist niet welke. Wilde ik het bedrijfsleven in of zou ik meer op mijn plek zijn in een baan bij de overheid? Ik besloot het laatste.’ Drie jaar lang werkte Mariët als beleidsmedewerker economische zaken bij de gemeente Apeldoorn. ‘Maar alleen beleidsontwikkeling gaf mij helemaal geen voldoening. Het was te eenzijdig. Beleid moest voor mij zo veel mogelijk praktisch toepasbaar zijn. Ook wilde ik meer betrokken zijn bij de uitvoering van beleid. Daardoor ging ik wat onorthodoxer te werk dan de meeste van mijn collega’s. Ik besloot een loopbaantraject te doen en dat bevestigde wat ik eigenlijk al dacht: het mkb was echt iets voor mij.’

VADER HELPEN

Mariët ging in gesprek met haar vader. ‘Tot dan toe had ik werken bij ons familiebedrijf steeds uit-



gesloten: ik vond het een te gemakkelijke keuze. Kennelijk had ik eerst andere werkervaring nodig om in te zien dat Cuperus voor mij een goede werkomgeving was: ik kan zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau mijn ei kwijt. Mijn grootste drijfveer om in ons eigen familiebedrijf en niet in een ander mkb-bedrijf te werken, was dat ik mijn vader wilde helpen. We zaten in een fase waarin wij veel aan het uitbreiden waren en zag wel een rol voor mezelf weggelegd.' Ook vader Cuperus zag er heil in, tot vreugde van Mariët. 'Ik wist niet hoe hij zou reageren op mijn vraag of ik bij hem aan de slag kon. Mijn vader sprak eigenlijk nooit met ons over het bedrijf. Bij ons thuis aan tafel ging het altijd over maatschappelijke kwesties. Niet dat het bedrijf als gespreksonderwerp bewust werd vermeden, maar mijn vader was meer in sociale en politieke vraagstukken geïnteresseerd. Hij had graag naar de Sociale Academie gewild, maar werd op zijn achttiende min of meer gedwongen de zaak in te gaan.'

GEDEELD EIGENAARSCHAP

Tot aan zijn overlijden op 64-jarige leeftijd in 2010 bleef vader DGA van het bedrijf. Inmiddels zijn de kinderen – Mariët, haar broer en haar zus – voor 80 procent eigenaar. De andere 20 procent aandelen behoren toe aan twee managementleden die geen familie zijn. 'Dat zijn mensen die al meer dan 25 jaar in dienst zijn', legt Mariët uit. 'Zij kennen ons bedrijf van haver tot gort en zijn enorm betrokken.' Broer en zus zijn dus de belangrijkste mede-eigenaren. Broer Folkert is bovendien directeur Bouw & Interieur. Mariët: 'In mijn functie als algemeen directeur heb ik best behoefte aan een klankbord. Mijn broer stelt mij vaak kritische vragen. Wij zijn heel verschillend - mijn broer zit meer aan de verkoopkant en doet zelf veel in de uitvoering - maar vormen daardoor juist een goede aanvulling op elkaar.' En de zus? 'Die is mede-eigenaar, maar zit niet in de bedrijfsvoering', vertelt Mariët. 'Dat gaat hartstikke goed: zij kan dingen van een afstand bekijken, maar staat tegelijkertijd heel dichtbij omdat zij familie is.'

ROLLEN SCHEIDEN

Maar juist die familiebanden kunnen zaken ook complex maken, omdat Mariët en haar broer beiden verschillende rollen vervullen: familielid, eigenaar en manager. 'Het lukt soms niet zo goed om die rollen te scheiden', bekent Mariët. 'Dan zijn we bijvoorbeeld met de familie bij elkaar en willen we het over de zaak hebben. Maar op de een of andere manier vervallen we dan al snel in onze broer-zus relatie. Dat werkt niet altijd efficiënt. Daarom hebben we de laatste tijd apart van het managementteamoverleg ook aandeelhoudersoverleg.' Ook heeft Mariët een organisatieadviesbureau in de arm genomen om de rollen in het bedrijf wat duidelijker te bepalen. 'Daarmee hoop ik dat wij onszelf wat meer op onze eigen kracht kunnen inzetten.'

AMBITIEUZE TEAMWORKER

Met tien vestigingen en een kleine zeventig medewerkers onder haar hoede kun je Mariët gerust een ambitieus type noemen. 'Ik ben heel doelgericht', vertelt ze. 'Ik wil graag tot iets komen en heb daar ook het doorzettingsvermogen voor. Dat blijkt wel uit mijn ongebruikelijke studieloopbaan en de economisch moeilijke tijden die we met ons bedrijf hebben doorstaan. Maar ambitie en doorzettingsvermogen is wat mij betreft inherent aan ondernemen.' Twifels heeft ze soms best. 'Strategisch gezien zat ik met mijn vader altijd op één lijn, dus daar heb ik veel vertrouwen in. Maar soms denk ik wel eens: ga ik niet te lang door op een bepaald spoor? Gelukkig kan ik bij twijfel altijd terugvallen op het managementteam. Ik ben een echte teamworker en neem beslissingen vaak op basis van input die ik uit het managementteam krijg. Er is een stevig vertrouwen tussen mij en de andere managers. Dat is erg prettig nu wij voor een tweede reorganisatie staan en het hele team achter bepaalde beslissingen moet staan. We kunnen van elkaar op aan.'

BALANS WERK-PRIVÉ

Door haar directiefunctie heeft Mariët een druk leven. 'Maar ik kan goed voor mezelf kiezen. Ik heb dikwijls 's avonds afspraken, maar werk thuis bijvoorbeeld niet tot 's avonds laat, omdat ik weet dat ik dan een slapeloze nacht heb en de volgende dag dus niets waard ben. En op vakantie gaan de telefoon en de e-mail uit. Het is helemaal niet nodig om voortdurend bereikbaar te zijn. Daar ben ik heel nuchter in. Bovendien beseft ik dat goed voor mezelf zorgen een positief effect op het bedrijf heeft. Daarom zorg ik ervoor dat ik zelf stuur in plaats van dat ik word gestuurd. Ik ben de baas over mijn eigen tijd.'

Historie Cuperus Natuursteen

- | | |
|---|--|
| 1840: Oprichting door Folkert Petrus Cuperus, timmerman en steenhouwer. | 1979: Bedrijf wordt Steenhouwerij Cuperus BV, met als directeuren Jan Cuperus (broer van Folkert Folkerts) en Folkert Petrus Cuperus (zoon van Folkert Folkerts). Vestigingen in Meppel en Drachten. Folkert Petrus (Peter) Cuperus heeft de lokale bedrijven uitgebouwd tot een bedrijf met landelijke dekking met vestigingen in Noord, Midden en West Nederland. |
| 1880: Folkert Petrus Cuperus draagt de steenhouwerij over aan zoon Folkert Folkert Cuperus. | 2012: Thans is de zesde generatie Cuperus werkzaam in het bedrijf, Mariët Anne Cuperus en Folkert Folkerts Cuperus. |
| 1912: IJsbrand Cuperus (oudste zoon Folkert Folkert Cuperus) vestigt steenhouwerij in Drachten. | |
| 1919: Folkert Petrus Cuperus (broer van IJsbrand) vestigt steenhouwerij in Wolvega. | |
| 1925: Vestiging steenhouwerij in Meppel. | |
| 1948: Folkert Folkerts Cuperus zet het bedrijf voort na overlijden van vader Folkert Petrus Cuperus. | |

MIRA BLOEMEN

Drempels in de opvolging van dochters

Een belangrijke bakermat voor bedrijfsopvolging is het hoger onderwijs. Het is dan ook relevant om te kijken naar aantallen vrouwen die zich via een ondernemersopleiding bewust aan het voorbereiden zijn op opvolging. Die aantallen zijn niet hoog. Zo is de opleiding Small Business en Retail Management (SBRM) van hogeschool Windesheim in de vijf jaar van haar bestaan verworpen tot een 'mannelijke' opleiding, slechts 15% van de totale populatie is vrouw. Ook is het aantal dochters uit familiebedrijven in de opleiding laag. Dit is opmerkelijk omdat uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat deze dochters vaker ondernemersintenties hebben dan dochters die niet uit een ondernemersfamilie afkomstig zijn (Kickul, Wilson, Marlino en Barbosa, 2008).

De vraag rijst waarom zo weinig dochters kiezen voor deze ondernemersopleiding. In 2012 hebben we deze vraag onderzocht, waarbij de focus lag op het achterhalen van mogelijke drempels. Aan de hand van de onderzoeksresultaten zijn oplossingen gezocht om een meer evenwichtige (alsmede hogere) instroom naar geslacht te realiseren.

Het onderzoek was kleinschalig en kwalitatief van opzet en is verricht op basis van een focusgroep met drie ondernemsters en interviews met zestien dochters uit familiebedrijven uit Noordoost Nederland die in het hoger onderwijs studeren. De beelden rondom ondernemen en ondernemer blijken een zeer belangrijke factor te zijn bij de opleidingskeuze van de dochters. 'Ondernemen' wordt gezien als mannelijke activiteit, 'de Ondernemer' als mannelijk beroep. Ook al lijkt beweging in de beeldvorming te ontstaan, toch is het beeld dat in dit onderzoek naar voren komt vrij eenduidig. Dochters uit familiebedrijven handelen onbewust naar dit dominante beeld waardoor een keuze voor een opleiding tot ondernemer minder voor de hand liggend is.

De rol van de ondernemer in de familie, vaak de vader, is cruciaal in het keuzeprocess. Hij/zij is de belichaming van het beroep; de wijze waarop hij/zij het ondernemerschap vormgeeft, is van invloed op de keuzes van de dochters. Tevens is de ondernemer in de familie 'gatekeeper' van informatie over en werkervaring in het familiebedrijf. Houdt de ouder het bedrijf op afstand, dan blijken de dochters beperkte ondernemersintenties te hebben. Deze afstand kan op verschillende manieren gecreëerd worden, bijvoorbeeld door opvolging niet bespreekbaar te maken en te stellen dat de dochter 'zelf' moet kiezen voor een opleiding of beroep. Ook kan afstand gecreëerd worden door het bedrijf voor de dochter niet open te stellen voor werkervaring. Het resultaat is dat de dochter moet beslissen met slechts beperkte informatie over het familiebedrijf.

Ook lijkt er meer afstand te zijn bij familiebedrijven die groot en meer 'industriëel' van aard zijn. Als de bedrijfsactiviteiten van het familiebedrijf niet aansluiten bij de interesse van de dochter, dan lijken de ondernemersintenties bij deze dochters af te nemen. Het tegenovergestelde is het geval in de horeca en retail. In deze sectoren werken dochters vaak al vroeg mee in het bedrijf en is het werk- en woonleven nauw met elkaar verweven. Dochters uit familiebedrijven in deze branches lijken eerder een ondernemersopleiding en een mogelijke opvolging te overwegen.

Als het gaat om de keuze voor het beroep, dan wordt ondernemen gezien als 'een stap verder dan een baan'. De dochters uit familiebedrijven veronderstellen dat je nog geen ondernemer bent of kunt worden als je een opleiding hebt afgerond. Ze stellen dat ze tijd nodig hebben om ondernemer te worden; tijd om zich te kunnen ontwikkelen, tijd om werk- en levenservaring op te doen. De keuze voor het familiebedrijf voelt daarnaast als definitief; hun keuzevrijheid wordt hierdoor op jonge leeftijd beperkt. Ze willen zich niet vastleggen en ook geen verwachtingen scheppen.

Uiteindelijk is het natuurlijk de dochter die de keuze voor een opleiding maakt. Dochters die zich kunnen identificeren met een beroep met mannelijke kenmerken lijken eerder voor het ondernemerschap en dus een ondernemersopleiding te kiezen dan vrouwen met een typische vrouwelijke oriëntatie. Ook de mate waarin ze om kunnen gaan met onzekerheid en dus open staan ten opzichte van nieuwe ervaringen, lijkt ondernemersintenties positief te beïnvloeden.

OPLOSSINGEN

Uit het onderzoek blijkt dat er duidelijke drempels zijn voor dochters ten aanzien van opvolging. De belangrijkste drempels lijken te liggen in de beeldvorming van het beroep, de ondernemende ouder, verwachtingen en de aard en omvang van het bedrijf.

Ondanks, of wellicht vanwege, hun goede inzicht in het beroep van ondernemer lijken de meeste dochters zich te schikken in het dominante mannelijke beeld van het beroep. Ze voelen zich niet zelfbewust genoeg om tegen dit beeld in te gaan en te kiezen voor een 'mannelijk' beroep. Het gebrek aan positieve bevestiging van de vrouw in het beroep van ondernemer is hier mede debet aan. Contact met rolmodellen zou hen steun kunnen geven bij het maken van niet-traditionele keuzes en hen kunnen helpen bij het vormen van hun ondernemersidentiteit. Zichtbaarheid en geloofwaardigheid van vrouwelijke ondernemers lijken essentieel voor dochters om ondernemen als haalbaar beroepsperspectief te zien.

Tevens is de onbewust remmende, maar ook stimulerende invloed van de ondernemende ouder als het gaat over de keuze voor opleiding, onderwijs en ondernemerschap in het familiebedrijf, zeer interessant om nader te beschouwen. Hoe laat je je kind vrij in zijn/haar keuze, maar bied je ze toch de mogelijkheid om het familiebedrijf te leren kennen zonder verwachtingen uit te spreken of te scheppen? Momenteel wordt er een speciaal programma ontwikkeld in samenwerking met het lectoraat Familiebedrijven van hogeschool Windesheim waarmee ouders, en vaders in het bijzonder, bewust worden gemaakt van hun mogelijke bias omtrent opvolgingsvraagstukken en waarbij ze dochters meer als mogelijke opvolgers gaan zien.

Dit onderzoek levert tevens suggesties op voor het onderwijs. De onderzoeksresultaten impliceren dat de opleiding SBRM de instroom van meisjes in haar opleiding kan bevorderen door in haar curriculum aandacht te besteden aan de nuancering van dit dominante mannelijke beeld. Ondernemersbeelden en -rollen kunnen meer vanuit een diversiteitsperspectief worden benaderd. Daarnaast kunnen meer ondernemers in het onderwijs betrokken worden, bijvoorbeeld in de rol van gastdocenten en bedrijfsmentoren. Om het zelfbewustzijn van de dochters te vergroten is uitbreiding van het aanbod aan werk- en ervaringsleren nodig. In de profilering en werving kan de opleiding een voor vrouwen aantrekkelijk curriculum communiceren en kan zij, samen met relevante partners, een speciaal middelbare school programma voor dochters uit familiebedrijven ontwikkelen.

Het lectoraat Familiebedrijven van Windesheim wil in de toekomst graag verder onderzoek doen naar keuzes van zonen en dochters uit familiebedrijven voor (ondernemerschap-) onderwijs. Vervolgonderzoek zou grootschaliger van opzet kunnen zijn waardoor uitspraken gedaan kunnen worden over ondernemerschaponderwijs in het algemeen. Ook is het interessant om de beperkte instroom van vrouwelijke ondernemers studenten in een bredere context te bekijken zodat regionale, nationale en internationale verschillen duidelijk worden. Andere lijnen van onderzoek liggen in onderwerpen die bewust in dit onderzoek terzijde zijn gehouden zoals de opleidingskeuzes van ondernemerszonen.

CAFÉ DE ROSKAM

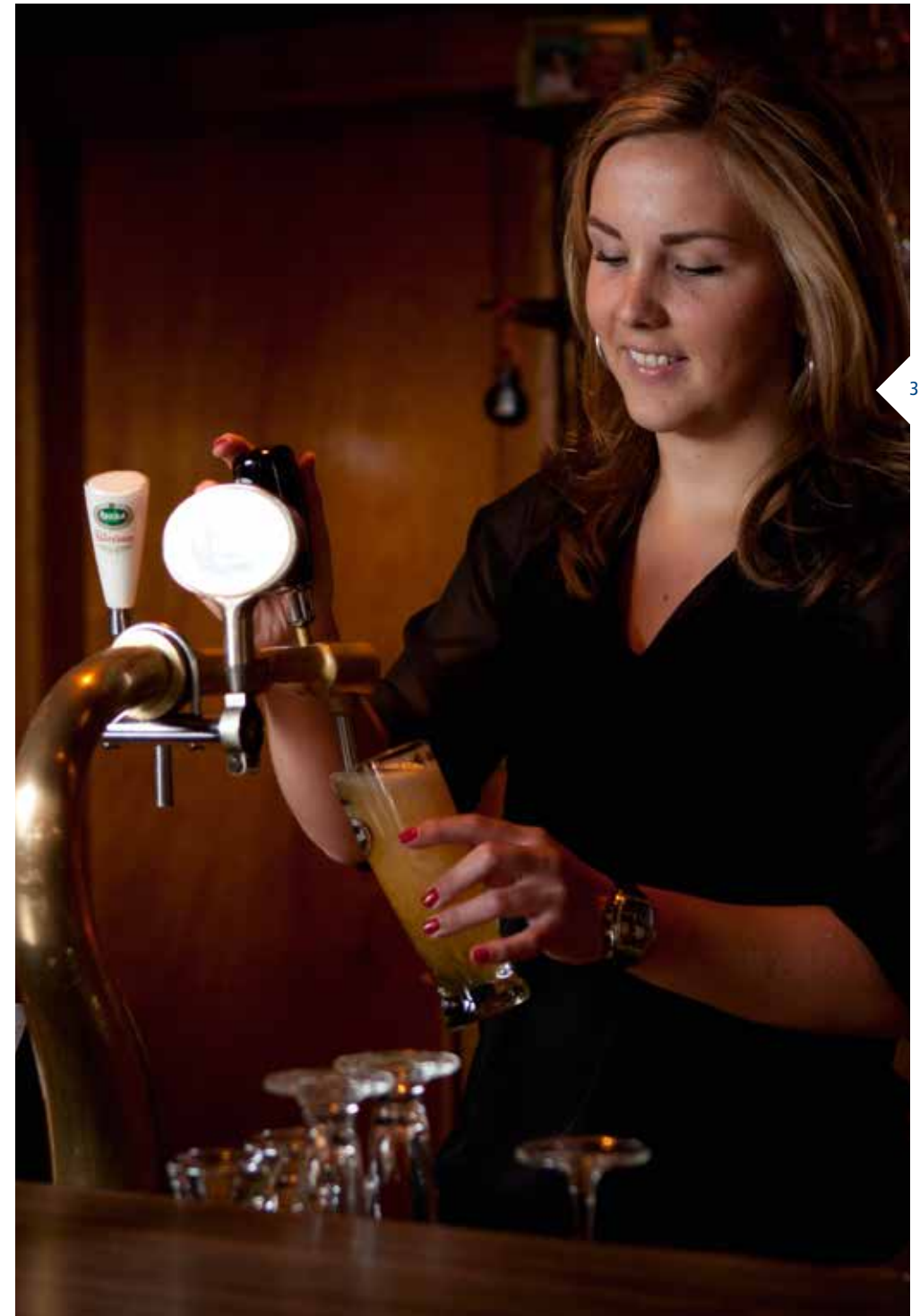
‘Ik zal mijn dochter nooit pushen tot opvolging’

Café De Roskam is een tweedegeneratie familiebedrijf. Kastelein Henk Barneveld kocht de Nunspeetse uitspanning ruim dertig jaar geleden van zijn vader. De oudste dochter Joan rondde deze zomer de opleiding Small Business en Retail Management af aan hogeschool Windesheim en overweegt nu haar vader op te volgen.

Als kind wist Joan Barneveld niet beter of er waren gasten thuis. ‘Vroeger was De Roskam behalve café, ook hotel. Mijn slaapkamer lag op dezelfde gang als de kamers van de gasten. Die kwam ik bij het opstaan dan ook wel eens tegen. Voor mij als kind was dat doodnormaal. En ook nu nog zie ik de weinige privacy die je als inwonende kasteleinsdochter hebt, niet echt als een probleem. Toch lijkt me een eigen huis zonder caféfunctie best prettig.’ Al dertig jaar wonen kastelein Henk Barneveld en zijn gezin boven De Roskam. Overnachten kunnen de gasten inmiddels niet meer, maar een hapje eten in de karakteristieke bruine kroeg is nog altijd mogelijk.

LANGE GESCHIEDENIS

De Roskam heeft een lange geschiedenis, die teruggaat tot in de zeventiende eeuw. Het café in zijn huidige vorm bestaat sinds midden negentiende eeuw. In de jaren vijftig van de vorige eeuw kwam het in handen van de familie Barneveld. Hens vader besloot eind jaren zeventig tot verkoop van De Roskam. ‘Maar eerst informeerde hij bij mij of ik interesse had om het café over te nemen. Dat had ik, hoewel ik slechts een week had om die beslissing te nemen’, vertelt Henk Barneveld. ‘De overna-



me verliep vrij soepel, omdat het via een VOF-constructie verliep. Het volledige eigendom kwam pas later. Daardoor had ik de tijd er rustig in te groeien.'

DUIDELIJK BEELD

Ook nu is de toekomst van De Roskam weer een actueel onderwerp. Want Henk wil over een paar jaar stoppen met werken. Als zelfstandig ondernemer heeft hij geen pensioen opgebouwd, dus wil hij De Roskam en de ruimte erboven gaan verhuren. Als oudedagsvoorziening. Daarvoor moet de boel wel op de schop, want de bovenruimte wordt omgebouwd tot appartementen, zo is de bedoeling. 'De afspraak met de architect staat al. We moeten even kijken wat er allemaal mogelijk is', aldus Henk. De Roskam blijft dus eigendom van Henk, maar er zal een nieuwe uitbater moeten komen. Dochter Joan is in principe geïnteresseerd in het zelfstandig ondernemerschap, getuige de keuze voor opleiding Small Business en Retail Management. Ook de horeca trekt haar. 'Al vanaf mijn dertiende help ik mee in de bediening van ons café', vertelt Joan. 'Ik heb mij altijd erg betrokken gevoeld bij het reilen en zeilen van De Roskam. Ik heb een duidelijk beeld van wat het kasteleinschap inhoudt en weet dus waar ik aan begin.'

BETROKKENHEID

De opleiding heeft die betrokkenheid nog verder versterkt. 'Door mijn studie ging ik nadenken over hoe ik de bedrijfsvoering van De Roskam zou invullen. Ik zou bijvoorbeeld het personeel veel planmatiger inzetten. Mijn vader laat het veel meer op z'n beloop. Die schuift gewoon in het personeelschema als dat nodig is. Hij heeft een spontanere aanpak.' Ook Henk ziet die verschillen tussen hem en zijn dochter. 'Natuurlijk is het alleen maar goed als zij nadenkt over de bedrijfsvoering, maar soms vind ik dat ook wel confronterend. Het gaat toch goed zoals ik het doe, denk ik dan. Je zou het een generatiekloofje kunnen noemen.'

VERANTWOORDELIJKHEID

Over de mogelijke opvolging van vader Henk door dochter Joan wordt in huize Barneveld niet uitgebreid gesproken. 'Joan weet dat ik over een paar jaar afscheid neem van het café, maar ik zal haar nooit pushen tot opvolging. Ik vind het geen probleem dat het café weer uit de familie gaat, wat dat betreft heb ik geen hoge verwachtingen. Het laatste wat ik wil is Joan in het diepe gooien', verklaart Henk. Want hij ziet wel drempels voor de overname. 'Een eigen onderneming is een hele verantwoordelijkheid, waarbij ook wel eens pech om de hoek komt kijken. Je moet financiële reserves hebben om die pech op te vangen, dus altijd zuinig zijn.'

ERFGENAAM OF OPVOLGSTER?

Ook Joan twijfelt over de opvolging. 'Ik ben nu 22 jaar. Mocht ik De Roskam overnemen, dan ben ik nog maar een jaar of 25. Dat is erg jong. Ik wil nog veel van de wereld zien en niet op mijn vijfentwintigste al vastzitten aan Nunspeet. Aan de andere kant: de horeca trekt me erg. En De Roskam ligt mij natuurlijk na aan het hart. De verbouwing bijvoorbeeld is iets wat mij best bezig houdt. Ik heb wel ideeën over hoe ik het café na de verbouwing zou willen inrichten.' Toch wordt Joan nauwelijks bij de verbouwingsplannen betrokken. Wel is ze benoemd tot bestuurslid van de beheersmaatschappij waaronder de verbouwingwerkzaamheden gaan plaatsvinden. Henk legt uit: 'Ik zie Joan eerder als een erfgename dan als een opvolgster. Als zij het café graag wil runnen na mijn pensionering, is dat natuurlijk prima. Maar ik vind het totaal geen probleem als ze tot een andere keuze komt. Zij moet de vrijheid hebben de loopbaan te kiezen die ze wil. Als ik haar bij de plannen betrek, voelt ze misschien druk tot opvolging.'

VERWACHTINGEN

Over een paar jaar, misschien wel eerder, moet duidelijk worden wat Joan gaat doen. De tijdsdruk die dat geeft, ervaart Joan soms best als belastend. 'Misschien wil ik mijn master halen in Zweden. Dat lijkt me geweldig. Maar wat voor zin heeft dat als ik uiteindelijk De Roskam ga bestieren? Dat zijn vragen die door mijn hoofd spelen.' Ook Henk ervaart tijdsdruk. 'We kunnen niet alle mogelijke scenario's te uit-en-te-na gaan bespreken. Over een paar jaar moet hier een verbouwde uitspanning staan waarmee een goede omzet gemaakt wordt. Mijn rol is dan uitgespeeld, maar het café moet wel in goede handen komen.' Joan is er voorlopig nog niet over uit. Ze is bang zich vast te leggen op het moment dat zij besluit mee te praten over de toekomstplannen van De Roskam. 'Ik vind het lastig mij te ermee "bemoeien", omdat dat misschien valse verwachtingen schept. Het is mijn eer te na om allerlei plannen te ontwikkelen voor ons café om vervolgens te laten weten dat ik mijn loopbaan toch ergens anders zie. Dat voelt niet goed. De toekomst zal het uitwijzen. Al is die wel heel dichtbij.'

Historie Hotel De Roskam

- 1775:** Er wordt al gewag gemaakt van Herberg De Roskam, een van de oudste panden, ter plaatse.
- 1855:** Een grote brand verwoest herberg De Roskam; In de jaren erna is begonnen met de opbouw van een nieuwe herberg.
- 1955:** Andries Barneveld koopt Hotel De Roskam van mevrouw Van Steenbrugge. Andries en

- zijn vrouw Riek runnen samen het hotel/café/restaurant tot 1980.
- 1980:** Andries en zoon Henk richten een VOF op. Henk heeft zich ingekocht in het bedrijf.
- 1985:** Henk trouwt met Sjoukje; zij nemen het onroerend goed over.
- 2000:** In verband met verscherpte regelgeving en bijkomende investeringen, stoten Henk en Sjoukje het hotelgedeelte af.

SCHOENENHUIS JAN PAS

‘Ze moet weten waar ze aan begint’

Schoenhuis Jan Pas is een begrip in Noord-West Twente. Al twee generaties lang verkoopt dit familiebedrijf - met vestigingen in Den Ham en Wierden - kwaliteitschoenen. Of de derde generatie het stokje van de tweede generatie overneemt, is de vraag. Stephanie Bruin is van die derde generatie. Ze is zeker geïnteresseerd, maar heeft haar besluit nog niet genomen.

‘Een winkelbedrijf runnen is a way of life’, stelt Hendriëtte Bruin-Pas van schoenhuis Jan Pas. Samen met haar zus staat ze aan het roer van het 51 jaar oude familiebedrijf. Hendriëtte heeft de dagelijkse leiding over de vestiging in Den Ham. Zus Hanneke ten Brinke-Pas over de winkel in Wierden. ‘Als middenstander leef je in een ander ritme dan mensen die niet in het winkelwezen werken’, legt Hendriëtte uit. ‘Pas na zessen sluit je af, je begint een keer om zeven uur ‘s avonds te koken en om acht uur zit je te eten.’

BREED GEORIËNTEERDE OPLEIDING

Stephanie is nog jong (20 jaar), maar werkt al veel mee in de schoenenwinkel. ‘Op de momenten dat het kan tenminste, want ik volg nog een opleiding Bedrijfseconomie.’ Inmiddels is Stephanie derdejaarsstudent aan hogeschool Windesheim en loopt ze op dit moment stage in Curacao. Met haar studie kan ze alle kanten op, want bedrijfseconomie is een studie die mensen breed opleidt. ‘Overweging bij mijn studiekeuze was dat ik er zowel binnen ons eigen bedrijf als elders mee uit de



voeten kon. Mocht ik in de zaak gaan werken, dan heb ik in ieder geval dankzij mijn studie capaciteiten ontwikkeld die een mooie aanvulling zijn op die van mijn moeder. Maar de toekomst ligt nog helemaal open.'

ERIN GEGROEID

Hoe anders ging dat bij moeder Hendriëtte. Voor haar was het al op haar zestiende duidelijk dat zij in het familiebedrijf zou gaan werken. Haar vader, oprichter Jan Pas, overleed toen. Hendriëtte: 'Mijn moeder stond er vanaf dat moment alleen voor. Ik besloot mee te gaan werken in de winkel. Mijn toekomst lag vast: na de mavo volgde ik een specialistische schoenenopleiding en opleiding schoentherapeut en vervolgens ben ik in het bedrijf van mijn moeder aan de slag gegaan. Langzaamaan ben ik het bedrijf ingegroeid.' Het toeval wil dat Hendriëttes man, Toin Bruin, ook uit een schoenwinkelfamilie komt. Zijn ouders hadden een schoenwinkel in Emmeloord. Toin werkt ook in de schoenwinkel van de familie Pas.

AFFINITEIT

Hoewel de schoenwinkel slechts een paar stappen van huize Bruin-Pas verwijderd is en de kinderen vroeger na schooltijd altijd even langs kwamen in de winkel, heeft Hendriëtte altijd geprobeerd de schoenwinkel een beetje op afstand van hen te houden. 'Mijn kinderen moeten de keuze maken waarvan zij gelukkig worden. Maar ik zie wel aan Stephanie dat zij veel affiniteit heeft met de detailhandel. Zij is scherp, heeft een ondernemersgeest en is proactief. Ook bij onze zoon Sebastian zie ik die eigenschappen terug.' Hendriëtte merkt dat Stephanie tijdens haar studie nog meer in de zaak geïnteresseerd is geraakt. 'Ze wil graag weten hoe de boekhouding in elkaar steekt en vakinhoudelijk op de hoogte blijven. Hoewel Stephanie geen vakopleiding heeft, weet ze inmiddels behoorlijk wat van schoenen af. Ze begint er echt verstand van te krijgen. Dat is mooi om te zien.'

VERANTWOORDELIJKHEID

Toch is een mogelijke opvolging van Hendriëtte door Stephanie niet iets waarover expliciet gesproken wordt. 'Dat is nu ook nog niet aan de orde', vertelt Hendriëtte. 'Over een jaar of zeven moeten we eens om de tafel gaan zitten om te kijken wat we met de toekomst willen. Mocht Stephanie of Sebastian besluiten het bedrijf over te nemen, dan zal ik in ieder geval nog een aantal jaren betrokken blijven.' Hendriëtte wil dat Stephanie uit volle overtuiging kiest voor de zaak. 'Ze moet weten waar ze aan begint. Een eigen onderneming is een hele verantwoordelijkheid. Soms zijn er zorgelijke situaties die van invloed zijn op het privéleven. Deze zomer hebben we bijvoorbeeld ons

filiaal in Dedemsvaart moeten sluiten. Voordat je die beslissing neemt, heb je een hele intensieve, zorgelijke periode achter de rug. Die spanningen hebben hun weerslag op het gezin. Daar moet je tegen kunnen. En je moet een partner aan je zijde hebben die je begrijpt en als klankbord kan fungeren. Ook moet je soms water bij de wijn doen als het gaat om zakelijke beslissingen. Daar moet je professioneel mee kunnen omgaan.'

IN GOEDE HARMONIE

Ook Stephanie heeft haar redenen om niet te veel op de zaken vooruit te lopen. 'Als ik over opvolging begin, ben ik bang verkeerde verwachtingen te scheppen. Want ik ben er gewoon nog niet uit.' Ook de familiebanden zijn een reden waardoor Stephanie zich wat terughoudend opstelt. 'Enerzijds trekt mij het idee om een eigen onderneming op te zetten. Anderzijds vind ik het een mooie gedachte ons familiebedrijf voort te gaan zetten. Maar misschien hebben mijn broertje en neefjes ook wel interesse in de zaak. Het is in ieder geval belangrijk dat alles in goede harmonie gebeurt, met een duidelijke taakverdeling waarin iedereen zich goed kan vinden.'

Stephanie voelt er veel voor het geleerde uit haar studie in de praktijk te brengen in het familiebedrijf. 'Nu doe ik voor ons bedrijf al wat op sociale media-gebied. Ook ben ik op dit moment samen met mijn vader contacten aan het leggen met verzorgingshuizen. Want daar zitten marktmogelijkheden. Het liefst werk ik achter de schermen. Mocht ik later in het bedrijf gaan werken, dan zou ik het liefst niet in de winkel staan, maar vooral de bedrijfsvoering voor mijn rekening willen nemen. Een gespreid bedje zal het zeker niet zijn, want er rust wel een druk op je schouders om het bedrijf voort te zetten en misschien zelfs nog iets uit te breiden.'

Historie Schoenenhuis Jan Pas

- 1961:** Jan en Jannie Pas beginnen een schoenmakerij met een klein winkeltje in Den Ham.
- 1981:** Jan Pas overlijdt; dochter Hendriëtte begint in de vestiging in Wierden (deze bestond toen 3 jaar).
- 1988:** Hendriëtte trouwt met Toin Bruin, die ook in de zaak gaat. Toin start een filiaal in

Dedemsvaart, samen Hanneke, de zus van Hendriëtte.

1996: Hanneke verruult Dedemsvaart voor Wierden en Hendriëtte runt het filiaal in Den Ham.

2011: Schoenenhuis Jan Pas viert haar vijftigjarig bestaan.

Gedeeld eigendom

Co-preneurs

Case 1: Op het moment dat Marc besloot om - voor het eerst - medewerkers aan te nemen, verloor Alice, zijn echtgenote, net haar baan als tandartsassistente. In het kleine bouwbedrijf van Marc was veel achterstallig administratiewerk. Om dit weg te werken, besloot Alice parttime in het bedrijf te gaan werken. Alice en Marc hebben vier kinderen en hebben een gelijk aandeel in het bedrijf. Het bedrijf is gevestigd naast hun woonhuis. Alice kan haar werkzaamheden voor het bedrijf dan ook gemakkelijk combineren met de zorg voor de kinderen. De moeder van Alice ondersteunt het gezin vaak en ook Marc doet het nodige in de huishouding. De echtgenoten nemen alle beslissingen samen, zowel die met betrekking tot het bedrijf als het gezin. Maar de rollen zijn duidelijk: Marc is de manager van het bedrijf en Alice is de manager van het gezin.

Case 2: Het opvolgingsplan leek zo duidelijk: Robert en zijn partner Lianne hadden het makelaarskantoor van Robert's ouders overgenomen. Die werkten nog steeds parttime in het bedrijf maar waren van plan om binnen enkele jaren met pensioen te gaan. Lianne was ook al meer dan 10 jaar werkzaam in het kantoor en samen met Robert woonde ze in een appartement boven het kantoor. De situatie veranderde echter drastisch toen Robert de relatie beëindigde. Lianne vertrok uit het appartement maar werkt nog steeds voor het makelaarskantoor. De situatie is gespannen: de ouders van Robert zijn bezorgd over de opvolging en de toekomst van het kantoor. Lianne is wanhopig. In korte tijd heeft ze veel verloren: haar partner, haar huis en waarschijnlijk ook haar baan. Robert voelt zich verantwoordelijk voor de situatie en probeert te voorkomen dat de zaak verder uit de hand loopt. De huidige marktomstandigheden maakt de situatie er niet makkelijker op.

De beschreven cases hebben beide betrekking op levenspartners, al dan niet getrouwd, die samen een bedrijf bezitten en runnen. Dergelijke levenspartners worden wel 'co-preneurs' genoemd. De eerste case illustreert de voordelen van een dergelijke werkrelatie: snelle besluitvorming en de mogelijkheid om werk en gezin te combineren. De tweede case laat zien dat deze werkrelatie kwetsbaar kan zijn. De overlap van bedrijf en persoonlijk leven kent de nodige uitdagingen, die van invloed zijn op het functioneren van het bedrijf.

Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat co-preneurs, vergeleken met andere ondernemers, vaak veel meer uren werken, vaker het bedrijf aan huis hebben en hun zaak vaker als een 'manier van leven' zien dan als een bron van inkomen (Fitzgerald and Muske, 2002). Het commitment van de partners kan een belangrijke concurrentievoordeel zijn en faciliteert het succes van een familiebedrijf (onder meer Bosma, Van Praag, Thurik and de Wit, 2004; Danes, Lee, Stafford and Heck, 2008). Wel kunnen co-preneurs de noodzaak ervaren om regelmatig de rollen en verwachtingen met betrekking tot het bedrijf en de persoonlijke relatie onder de loep te nemen.

Windesheim heeft onderzoek gedaan naar het zogenaamde sociaal kapitaal van co-preneurs. Sociaal kapitaal heeft betrekking op huidige en mogelijke bronnen ('resources') die besloten liggen in, beschikbaar zijn door of afgeleid kunnen worden uit netwerken van relaties die een individu of sociale eenheid, in dit geval de co-preneurs, heeft. Meer specifiek is in het onderzoek gekeken naar de invloed van verschillende vormen van sociaal kapitaal op de financiële prestaties van bedrijven. In de wetenschappelijke literatuur worden twee vormen van sociaal kapitaal onderscheiden: 'bindend' kapitaal en 'overbruggend' kapitaal. Bindend kapitaal heeft betrekking op de interne relaties zoals de mate van vertrouwen tussen partners. Overbruggend kapitaal heeft betrekking op externe relaties. Meer concreet is in het onderzoek gekeken naar de volgende vormen van bindend sociaal kapitaal: een gedeelde visie op het bedrijf en de kwaliteit van de relatie. Als indicator voor overbruggend sociaal kapitaal is gekeken naar de mate waarin co-preneurs externe (dat wil zeggen niet tot de familie behorende) personen betrekken in het management en besluitvorming van het bedrijf.

Aan het onderzoek hebben 167 co-preneurs meegewerkt door een online vragenlijst in te vullen. De resultaten geven aan dat het betrekken van externe partijen bij de strategische besluitvorming een aanzienlijk positieve invloed heeft op de prestaties van het bedrijf. Een gedeelde visie onder co-preneurs zorgt ook voor een positief effect op de financiële prestaties. De kwaliteit van de relatie van de co-preneurs heeft een indirect positief effect op de financiële prestaties. Bovendien blijkt dat duidelijkheid over de rolverdeling tussen de echtgenoten een belangrijke voorwaarde is voor het ontwikkelen van het bindende sociaal kapitaal.

De kwaliteit van de relatie van de co-preneurs is dus erg belangrijk voor de prestaties van de onderneming. Een slechte relatie heeft een negatieve invloed op de (gedeelde) visie op het bedrijf, met als gevolg slechtere financiële prestaties. Samenwerkende partners zouden zich hiervan goed bewust moeten zijn en regelmatig moeten investeren in de relatie. In dit kader is vooral een goede scheiding van de verschillende rollen van belang.

MOOIRIVIER CONGRES & HOTEL

‘We hebben dezelfde visie, maar zijn ook erg verschillend’

Marian Hoekendijk-Mc Donald runt samen met haar man Francis Hoekendijk de zaak die Francis veertien jaar geleden van zijn vader overnam. Inmiddels hebben zij samen een heel eigen draai aan het bedrijf weten te geven. En met succes: Mooirivier Congres & Hotel in Dalfsen heeft in de relatief korte tijd dat het bestaat, een goede naam en positie op de markt voor zakelijke en leisure overnachtingen verworven.

Een paar elementen van het prachtige zakenhotel stammen uit de ‘oude tijd’, toen Mooirivier nog De Bron heette. De karakteristieke centrale ruimte met oude houten balken, het mooie rieten dak. Toch is er vooral ook heel veel anders dan vroeger, vertelt Marian Hoekendijk-Mc Donald. ‘Eigenlijk is het oude conferentieoord, dat mijn schoonvader in de jaren zeventig startte, volledig op de schop gegaan en omgetoverd tot een totaalconcept van conferentiezalen, hotelkamers en een restaurant. Ook het loungeterras, direct aan de Vecht, is van onze hand.’

ONVERWACHT AAN HET ROER

Het was eind jaren negentig dat Marians schoonvader plotseling overleed en haar man Francis onverwacht aan het roer van zijn vaders bedrijf kwam te staan. Vanuit een morele plicht koos Francis ervoor de leiding te nemen. Francis: ‘Er was dertig man personeel aan de zaak verbonden. Mijn moeder was destijds al op leeftijd en mijn broer woont in Nieuw Zeeland, dus nam ik die verant-

woordelijkheid op me. Samen met mijn moeder en broer werd ik eigenaar.'

Marian en Francis hadden in die tijd ieder nog hun eigen baan: Marian als docent Marketing aan de hogeschool Windesheim en Francis als trader van een internationaal handelshuis .

SAMEN EIGENAAR

Acht jaar geleden kwam er een keerpunt: het was tijd voor een grote investering in De Bron.

Marian: 'Francis realiseerde zich dat deze investering veel commitment met zich mee zou brengen en dat hij niet de persoon was die een visie had voor het toenmalige De Bron. Dat was voor Francis het moment om zich te bezinnen op zijn toekomst.' Francis vult haar aan: 'Ik dacht: "Als ik zulke grote risico's ga nemen, wil ik dat alleen als het mijn eigen bedrijf kan zijn."' Marian stak haar enthousiasme voor een eigen bedrijf niet onder stoelen of banken. 'Ik had al meteen ideeën over de aanpak en zag het helemaal zitten. Dat trok Francis over de streep. We werden beiden eigenaar van het bedrijf en kochten onze familie uit. Het bedrijf veranderde ingrijpend: een nieuwe naam, nieuwe doelgroepen en ook een nieuw team van medewerkers.' De Bron werd omgedoopt tot Mooirivier en de nichemarkt - locatie voor met name christelijke bijeenkomsten - werd vervuild voor het zakelijke segment van congressen, meetings en leisure overnachtingen. Marian en Francis gingen er helemaal voor en zegden beiden hun baan op om zich in het avontuur te storten.

DUIDELIJKE TAAKVERDELING

Ook financieel ging het echtpaar het avontuur aan: ze investeerden flink om het bedrijf om te turnen tot een met vier sterren gekwalificeerd hotel. De eerste vijf jaar was er een commissariaat voor de familie, zodat deze in de beginfase van de overname goed geïnformeerd bleef. Dankzij heldere afspraken verliep de eigendomsoverdracht goed. Nu, zes jaar later, hebben Marian en Francis een goedlopend hotel met veertien congressalen en 101 hotelkamers. En ze blijven innoveren: onlangs werden 34 nieuwe hotelkamers in gebruik genomen die oudere en kleinere hotelkamers hebben vervangen. Samen met de andere leden van het managementteam geeft Francis leiding aan vijftig man personeel. Marian is als lid van het managementteam verantwoordelijk voor de marketing en pr. Een logische taakverdeling, vindt Marian, 'Het is voor ons heel duidelijk: Francis gaat over het financiële deel en is voor ons team van medewerkers de eindverantwoordelijke, al zal hij de grote investeringsstukken zeker met mij bespreken. Ik ben verantwoordelijk voor het in de markt zetten van ons bedrijf en alle communicatie die daarmee gemoeid gaat. Daar vertrouwen we elkaar volledig in en dat geeft rust. Zo kan ik in mijn functie mijn vakkennis die ik in al die jaren bij Windesheim heb opgebouwd, in de praktijk toepassen.'



OP ZOEK NAAR JEZELF

Francis en Marian vinden het fijn om samen te werken. Marian: 'We hebben dezelfde visie en bepalen samen de koers, maar we zijn in sommige opzichten erg verschillend. We vullen elkaar goed aan en dat maakt ons een sterk team.' Toch ziet Marian ook de valkuilen van hun co-preneur-schap. 'Voordat je het weet, is het opstaan en naar bed gaan met Mooirivier en is je huwelijk één geworden met het bedrijf. Daar moeten we echt voor waken. Dat betekent dat we soms toch dat ene concert bezoeken, terwijl we eigenlijk andere dingen aan ons hoofd hebben. Of toch naar een feest gaan, ook al zijn we doodmoe. Je moet steeds op zoek blijven naar dat ene stuk van jezelf en je relatie dat niets met het bedrijf te maken heeft. Dat is soms een hele uitdaging, want we wonen naast het hotel.' Thuis, samen met de kinderen, is de afspraak: zo min mogelijk over zaken praten. 'Onze kinderen zijn veertien en zeventien, dus die willen wij niet met onze zakelijke sores belasten', stelt Marian. Ook eventuele interesse om in het bedrijf te werken of mogelijke opvolging zijn geen onderwerp van gesprek in huize Hoekendijk. 'Wat ze in de toekomst doen, laten we graag aan hen. Francis en ik weten hoe het voelt als je eigenlijk geen keuze hebt. Zij moeten zich niet gedwongen voelen voor het bedrijf te kiezen.'

SUCCES EN RELATIE

De Hoekendijks kunnen zich goed vinden in de stelling dat de prestaties van het bedrijf en de kwaliteit van de relatie elkaar beïnvloeden. Francis: 'Een goede relatie is een voorwaarde om elkaar ook zakelijk wat te gunnen. En andersom geeft zakelijk succes je relatie energie. En die energie deel je weer met het personeel, dus het is een voortdurende wisselwerking. Ik durf ook gerust te stellen dat ik niet zo succesvol was geweest als ik Mooirivier zonder Marian had moeten runnen. Dan had het bedrijf geen profijt gehad van onze complementaire eigenschappen. Dat succes en de groei die we doormaken, geeft mij ongelooflijk veel energie en motivatie om door te gaan. En Marian ervaart dat ook zo.'

Historie Mooirivier Congres & Hotel

1970: Vader Hoekendijk start in Dalfsen conferentietoord De Bron, de toenmalige naam van het huidige Mooirivier.

2000: Na het overlijden van vader Hoekendijk neemt Francis het roer over. Hij wordt, samen met zijn moeder en broer, eigenaar van het bedrijf.

2004: De Bron wordt ingrijpend veranderd en omgedoopt tot Mooirivier. Francis en Marian

worden beide eigenaar en kopen de familie uit. Mooirivier richt zich meer op het zakelijke segment van congressen, meetings en leisure overnachtingen.

2012: Mooirivier is een prima lopend hotel met veertien congreszalen en 101 hotelkamers. Marian is verantwoordelijk voor de marketing en de public relations.

Resultaten en plannen

In deze uitgave hebben we de rol van vrouwen in het familiebedrijf op verschillende manieren belicht. Het onderzoek onder opvolgers in familiebedrijven laat zien dat er weinig verschillen tussen mannen en vrouwen zijn wat betreft kwalificaties, ambities en overname. Wel lijken vrouwen wat meer twijfels te hebben over de verantwoordelijkheid die het runnen van een familiebedrijf met zich meebrengt en ze nemen het bedrijf bij voorkeur niet alleen over. Deze laatste bevinding wordt mooi geïllustreerd in de verhalen van Helga, voor wie het een voorwaarde was dat haar echtgenoot ook overnamepartner was en Mariët, die het prettig vindt om samen met haar broer in het bedrijf te werken. Interessant is om verder te praten met vrouwelijke ondernemers in familiebedrijven over zaken als ambities, opvolgingskwesaties en leiderschap.

Dochters worden vaak niet als mogelijke kandidaten gezien om het bedrijf over te nemen. Het onderzoek naar opleidingskeuze onder dochters in familiebedrijven laat zien dat dit 'uitsluiten' veelal niet bewust gebeurt. Beeldvorming bij zowel de dochters als de ouders speelt hierbij een belangrijke rol. Ondernemerschap wordt nog vaak als een mannelijk beroep gezien. Daarnaast willen

ouders hun dochters vaak beschermen tegen de onzekerheden van het beroep en voor dochters is praten over overname met hun ouders niet iets vanzelfsprekends. De verhalen van Joan en haar vader Henk en Stephanie en haar moeder Hendriëtte zijn hiervan duidelijke voorbeelden. Vanuit zowel het belang van het bedrijf als de familie, is het zinvol om vanzelfsprekendheden of taboes rondom de opvolging te doorbreken. In dat kader lijkt het ons een goede zaak als opvolging een expliciet gespreksonderwerp wordt. Tussen ouders en hun kinderen, maar ook bijvoorbeeld tussen kinderen van familiebedrijven onderling en familie-eigenaren onderling.

Een derde thema dat we behandelen betreft de co-preneurs. Samenwerken met je levenspartner heeft veel voordelen, maar een dergelijke relatie kan ook kwetsbaar zijn. De kwaliteit van de relatie en het hebben van een gedeelde visie zijn belangrijk voor de prestaties van het bedrijf. Dit wordt bevestigd door Marian en Francis Hoekendijk van Mooirivier. Ze geven aan dat ze weliswaar dezelfde visie delen, maar verschillende karakters en kwaliteiten hebben. Juist hierdoor zijn ze succesvol. Ze realiseren zich terdege dat als het slechter zou gaan met de zaak, dat dit zijn weerslag zou kunnen hebben op hun relatie.

Zoals gesteld zijn familiebedrijven bijzonder omdat bedrijf, familie en eigendom overlappen. In deze publicatie staan vooral de vrouwen van de familie centraal, als opvolger, samenwerkende partner en dochter. We hopen u nieuwe inzichten te hebben gegeven en aan te zetten tot verdere gedachtevorming over dit thema. Ook willen we een oproep doen. Wij willen het onderzoek op dit thema voortzetten en nodigen u uit om met ons mee te denken en praten. Zijn er, voor u als vrouwelijke ondernemer, bijvoorbeeld specifieke onderwerpen die u relevant lijken voor onderzoek? Wilt u, als co-preneurs, meer weten over het scheiden van het zakelijke en privé-domein? Wilt u, als vader en/of moeder, meepraten over mogelijk opvolging van uw bedrijf door uw dochter? Wij komen graag met u in contact.

Daarnaast wil Windesheim de aandacht voor het familiebedrijf binnen het onderwijs versterken en wordt er gewerkt aan de ontwikkeling van een Family Business Track. Daarin gaan we expliciet aandacht besteden aan (studerende) dochters en zonen als mogelijke opvolgers. Daarbij zouden we ook graag vrouwelijke ondernemers betrekken, als rolmodel en mentor van studentes.

Tot slot willen we alle personen bedanken die aan deze publicatie een bijdrage hebben geleverd. Allereerst willen we Roberto Flören, hoogleraar Nyenrode Business Universiteit, en Jacqueline van Zwol, eigenaar van Symbioose, danken voor het ter beschikking stellen van de dataset over (potentiële) opvolgers in het familiebedrijf. Bijzondere dank gaat uit naar Joan en haar vader Henk Barneveld van Café De Roskam, Stephanie en haar moeder Hendriëtte Bruin van Schoenenhuis Jan Pas, Mariët Cuperus van natuursteenbedrijf Cuperus, Helga Nederhoed van Staat & Co Businessgifts en Marian en Francis Hoekendijk van Mooirivier Congres en Hotel voor de openhartige gesprekken.

Ilse Matser
Mira Bloemen
Chantal Remery

Literatuur

- Bosma, N., Praag, M. van, Thurik, R. and Wit, G. de (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of start-ups. *Small business economics*, 23 (3), 227-236.
- Danes, S.M., Lee, J., Stafford, K. and Heck, R.K.Z. (2008). The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience and extension of sustainable business theory. *Journal of developmental entrepreneurship*, 13, 229-268.
- Dumas, C. (1998). Women's pathways to participation and leadership in the family-owned firm. In: *Family Business Review*, 11 (3), 219-228.
- Fitzgerald, M.A. and Muske, G. (2002). Co-preneurs: an exploration and comparison to other family businesses. *Family Business Review*, 15 (1), 1-16.
- Flören, R.H. (2002). Crown princes in the clay. *An empirical study on the tacking of succession challenges in Dutch family farms*. Assen: Van Gorcum.
- Jimenez, R. (2009). Research on women in family firms: current status and future directions. *Family Business Review*, 22 (1), 53-64.
- Kickul, J., Wilson, F., Marlino, D., Barbosa, S.D. (2008). Are misalignments of perceptions and self-efficacy causing gender gaps in entrepreneurial intentions among our nation's teens? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15 (2), 321-335.
- Lückerath-Rovers, M. (2012). *The Dutch Female Board Index 2012*. Nijenrode: Nyenrode Business Universiteit.
- Matser, I. (2010). Ondernemen in familiebedrijven. *Publicatie bij de lectorale rede uitgesproken bij de aanvaarding van het lectoraat Familiebedrijven aan de Christelijke Hogeschool Windesheim te Zwolle op woensdag 16 juni 2010*. Zwolle: Christelijke Hogeschool Windesheim.
- Matser, I., Helvert-Beugels, J. van, Farrington, S., Venter, E. & Rigtering, C. (2012). *In search of spousal social capital in small copreneurial firms*. Working paper. Zwolle: Windesheim University of Applied Sciences.
- Merens, A., Brakel, M. van den, Hartgers, M. & Hermans, B. (2010). *Emancipatiemonitor 2010*. Den Haag: SCP/CBS.
- Remery, C., Matser, I., Zwol, J. van en Flören, R. (2012). Male and female successors in family business in the Netherlands, different or not? Paper for the 8th EIASM workshop on family firms management research, Jönköping, May 31- June 2 2012
- Wang, C. (2010). Daughter exclusion in family business succession: a review of the literature. *Journal of Family and Economic Issues*, 31: 475-484.
- Windesheim (2012). *Reiken naar de top*. Prestatieafspraken tussen de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Windesheim, 4 mei 2012. Zwolle: Windesheim.
- Zwol, J. van & Flören, R. (2009). *Gespreid bedje of spijkerbed? Over opvolgers in familiebedrijven*. Amsterdam: Business Contact.

Colofon

Vrouwen in het *Vizier*

Vrouwen binnen het familiebedrijf: opvolging en eigendom

ISBN/EAN: 978-90-77901-46-5

Fotografie: Gerlinde Schrijver

Interviews: Ellen Klein Breukink, Ravestein & Zwart (Redactionele Communicatie)

Dit is een uitgave van Christelijke Hogeschool Windesheim

Postbus 10090, 8000 GB Zwolle, Nederland

Niets van deze uitgave mag worden veeveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

December 2012.

Lectoraat Familiebedrijven



Driekwart van het MKB is familiebedrijf. Veertig procent van de beroepsbevolking werkt in een familiebedrijf. Om te zorgen dat deze waardevolle ondernemingen optimaal presteren, doet Windesheim exclusief onderzoek naar familiebedrijven.

STRATEGIEËN VOOR FAMILIEBEDRIJVEN

Windesheim vervult een pioniersrol op het gebied van familiebedrijven. Dit bijzondere bedrijfstype krijgt weinig aandacht van politiek, pers en wetenschap, maar wordt wel gezien als de motor achter onze economie. Het lectoraat Familiebedrijven van Windesheim doet onderzoek naar managementmethoden en strategieën die familiebedrijven kunnen gebruiken voor het succesvol besturen van hun onderneming. Onderwerpen van onderzoek zijn: continuïteit, financiering, positionering, duurzaamheid en innovatie.

WWW.WINDESHEIM.NL