



4 stappen naar opvolging binnen familiebedrijf

17 juni 2010, 9:30 uur | FD.nl

Door: Bert Koopman

Steeds meer familiebedrijven schuiven de dochter naar voren als directeur, blijkt uit statistieken van de Kamer van Koophandel. 'Opvolging hoeft niet ingewikkeld te zijn', zeggen vader en dochter Kaptein.

'Niet te lang met problemen rond blijven lopen. Want als je op zondagmiddag een wijntje met elkaar drinkt, moet het gezellig zijn.' Dat is in een notendop de bedrijfsfilosofie van Mireille Kaptein (37) die vader René (68) opvolgt als dga.

Het familiebedrijf maakte in de afgelopen twee decennia een flinke groei door - aangewakkerd door overnames en exportmarkten. René Kaptein realiseerde zich al tijdig dat er een opvolger moest komen. 'Je investeert veel en wilt daarvoor voldoende draagkracht.'

Opvolging in het familiebedrijf is een ingewikkeld en emotioneel proces. Sommige bedrijven stellen een 'familieprotocol' op - met gedragscodes en afspraken die moeten zorgen voor balans tussen privé- en bedrijfsbelangen.

'Wij staan er nuchter in', zegt René. Hij is een rasondernemer die de dingen graag eenvoudig beziet en adviseurs liever op afstand houdt. 'In veel bedrijven lopen externe adviseurs rond. Maar als je ziet wat er dan nog misgaat.' Daarom hanteren hij en zijn dochter Mireille hun eigen principes voor een succesvolle overdracht. Wat zijn behalve timing en openhartigheid kritische succesfactoren?

1 Volg een leergang bedrijfsopvolging.

In 2003 werd dochter Mireille Kaptein mede-eigenaar van het bedrijf en in 2005 directeur. Ze volgde zelf een opleiding om het ondernemerschap beter onder de knie te krijgen 'De opvolgersacademie van Van Lanschot, die ik bezocht, gaf een extra zetje', zegt ze. De familie ging akkoord met Mireille als opvolgster van haar vader. Haar zus Heidi vervult nu een administratieve rol en haar echtgenoot is verantwoordelijk voor de commercie in het bedrijf.

2 Doe als opvolger veel ervaring op.

Mireille was jarenlang betrokken bij de Franse activiteiten van Kaptein op de groothandelsmarkt Rungis nabij de luchthaven Orly - waar het bedrijf een hal exploiteerde. In dit mannenbolwerk was Mireille Kaptein succesvol met de export van Hollandse en de import van Franse kaas. Haar Franse lessen kwamen haar van pas bij de bedrijfsopvolging.

3 Leer relativeren.

Het hoofdkwartier van Kaptein BV staat achter de duinen bij Castricum. Het bijna 70 jaar oude productiebedrijf in boter en kaas en 'processed cheese' - 120 medewerkers, omzet euro 55 mln - telt vier vestigingen en exporteert naar ruim 45 landen. Belangrijke exportmarkten voor Kaptein zijn België, Ierland, Duitsland, Groot-Brittannië en landen buiten Europa.

Kaptein verhuisde in 2005 met een deel van het bedrijf van IJmuiden - waar de botertak bleef - naar Castricum. Mireille: 'Dit was een mooie aanleiding om mijn nieuwe functie hier in Castricum kracht bij te zetten.'

Haar vader leerde haar om te gaan met tegenslagen. Uithuilen en weer verdergaan. Mireille: 'Wat ik wil is dit bedrijf succesvol uitbouwen. En natuurlijk ook rendement in de tent. Het hoeft allemaal niet hoogdravend te zijn. Ik heb twee zoons, van 9 en 11, en dat relateert alles, hoor.'

4 Kies als opvolger een goed team om je heen.

Mireille Kaptein ontwikkelde zich tot het type manager dat de organisatie versterkt en het bedrijf verder professionaliseert. Met een dosis gezond verstand weet ze goed te manoeuvreren binnen het familiale krachtenveld. De overname van Eyssen, in 2009, opent nieuwe perspectieven.

De opvolgster, die een professioneel team om zich heen verzamelde, zegt open te staan voor nieuwe ideeën. Innovatie en productontwikkeling krijgen prioriteit. 'We zijn ook actief met de ontwikkeling van lichte roomboter - minder vet, beter smeerbaar - en met nieuwe smeltkaas voor de lasagne- en pizza-industrie.'

Hoe ervaart vader René de overdracht? 'Als je een externe directeur aantrekt, is de kans groot dat alles 180 graden de andere kant op gaat. Je ziet ze dan vaak afbranden waarna een opvolger wordt aangesteld. Dat schiet niet op. Wij wilden continuïteit.'

Hij zegt dat de opvolging niet ingewikkeld hoeft te zijn als je werkt met open vizier en elkaar in alles betreft. René Kaptein houdt zijn meerderheidsbelang voorlopig nog even aan en 'loopt nog mee aan de zijlijn'. Hij wil de productieactiviteiten onderbrengen op een nieuwe locatie in Alkmaar.

René Kaptein heeft geen moeite om afstand te nemen. 'Ik zie dat het goed gaat. De een wil geld, de ander naar de Canarische eilanden. Ik niet. Als ik vertrek, blijf ik wel in de cijfers kijken. Niet dat ik mijn opvolger niet vertrouw, maar ik wil op de hoogte blijven.'

Bedrijfsoverdracht: een proces, geen transactie

'Bedrijfsopvolging, zeker bij een familiebedrijf, is een proces, en geen transactie', stelt Lucien Claessens. 'Het mooiste is als opvolger en overdrager er samen naartoe werken en elkaar de tijd geven om van rol te wisselen', aldus de directeur van de centrale dga-desk van Van Lanschot Bankiers. Openheid en onderling vertrouwen, ook naar de andere familieleden zijn daarbij een belangrijke succesfactor.

'De betrokkenheid van de hele familie, vanuit de overdragende en overnemende generatie samen, is van strategisch belang voor de toekomst van het bedrijf', zegt Claessens. 'Het opvolgingsproces van de familie Kaptein is daarvan een mooi voorbeeld. Men is daar doorlopend met elkaar in gesprek en dat is jammer genoeg in veel andere gevallen wel anders.'

Een ander positief aspect in het voorbeeld van Kaptein is dat de opvolger zich extern heeft georiënteerd via een leergang specifiek gericht op bedrijfsopvolging', zegt directeur Jurgen Geerlings van TiasNimbas Business School. 'Je komt daarmee in contact met anderen die met vergelijkbare vraagstukken zitten en zo kun je je eigen ervaringen en inzichten aan anderen toetsen.'

Steeds meer opvolgers doen hiermee volgens Geerlings hun voordeel. 'Omdat bij veel familiebedrijven de opvolger en overdrager gedurende meerdere jaren met elkaar samenwerken, kan het samen doorlopen van zo'n leergang extra voordelen met zich meebrengen.'

Kaptein BV

Vier vestigingen

Bilzen (B.): productie van poederkaas

Castricum: rijpen, versnijden en vermalen van kaas

Oosthuizen: productie van smelt-, rook- en smeerkaas (na overname van het bedrijf Eyssen)

IJmuiden: verpakking boter in cups en andere porties voor de cateringindustrie

[Copyright \(c\) 2010 Het Financieele Dagblad](#)

Gerelateerde artikelen

07-04 **Stichting voor bedrijfsopvolging kiest voor open platform**

06-04 **Onrust familiebedrijven over studie**

06-04 **Familiebedrijven beducht voor verplichtende code die ondernemersvrijheid beknot**

14-03 **Outsider in top familiebedrijf**

14-03 **Outsider in top familiebedrijf**

Meta-data

Bron	FD.nl, donderdag 17 juni 2010, 9:30
Auteur(s)	<u>Bert Koopman</u>
Trefwoorden	<u>Benoeming; Landbouw / Veeteelt / Visserij; Portret; aftreden; familiebedrijven</u>

Op dit artikel kan niet meer gereageerd worden.