

# intermediair.nl

Nu met 2697 vacatures voor hoogopgeleiden



## Wees altijd op de hoogte van de laatste ontwikkelingen, tips en vacatures



### Zoek direct vacatures







Uitgebreid zoeken




### Topbanen



- Carrier account manager**  
Verizon business, Amsterdam
- Office manager**  
Agium financiële detachering, Pijnacker
- Specialist waterkeringen**  
Waterschap groot salland, Zwolle
- Hoofd financiële...**  
Corgwell search & selection
- Franchise ondernemer**  
Olympia uitzendbureau, Geheel nederland

[vorige](#) | [volgende](#) [alle topbanen](#)

### Intermediair Weekblad



Week 18 / 2009

- [Deze week](#)
- [E-paper](#)
- [Archief](#)
- [Abonnement](#)

### Met deze week o.a.:

- Crisis? 5 bedrijven die groeien
- 5 vragen over: Koning Willem IV
- Het idee: Jeff Jarvis
- Obama, redder der wetenschap
- SWOT: Brightsmile behandeling
- De feiten: Woningcorporaties

### Intermediair Nieuwsbrief

Wekelijks het laatste Intermediair nieuws in je mailbox ontvangen? Neem nu een gratis abonnement op onze nieuwsbrief.

[Bekijk een voorbeeld](#)



### Oriëntatie

- Op functie
- Op bedrijf
- Op branche
- Op opleiding
- Oriëntatiegidsen

### Sollicitatie

- De voorbereiding
- Testen
- Check je salaris
- Op gesprek
- Onderhandelen

### Ontwikkeling

- Loopbaan plannen
- Work-life balance
- Tools voor managers
- Advies
- Netwerken & Events

### Bezoek ook:

- [VAN STUDIE NAAR BAAN](#)
  - [VOOR P&O PROFESSIONALS](#)
  - [GRATIS ABONNEMENT](#)
- 

[Home](#) / [Weekblad](#) / [Deze week](#) >

## Wie volgt het familiebedrijf op?

### In vaders voetsporen

 20-11-2008 | Auteur: Fee Naaijkens | Reacties: [1](#)

**De helft van alle familiebedrijven verwacht een opvolger te vinden in de volgende generatie. De opvolging gaat zelden zonder slag of stoot. 'Ook al ben je vijftig, je blijft voor je vader een snotneus.'**



- [Wie volgt in vaders voetsporen?](#)
- [Vaders voetsporen of je eigen carrière?](#)
- [Werken voor de eigen club](#)
- [Ruimte krijgen van je vader](#)
- [Scheve verwachtingspatronen](#)
- [Van directeur naar adviseur](#)

Gerard van Pelt (65) heeft een droom: Over driehonderd jaar kijkt hij vanaf een wolk neer op de haven van Rotterdam en ziet dat de jongste telgen van de familie het containergroupagebedrijf runnen dat hij heeft opgebouwd. 'Het familiebedrijf geeft mijn kinderen de mogelijkheid onafhankelijk te zijn. Zelf het touw in handen te nemen, zonder te hoeven buigen voor andere mensen.'

Een walhalla, vonden de zusjes Samantha (35) en Mireille (33) van Pelt het eerste kantoorpand van **Cleve & Zonen** op de Van Weerden Poelmanweg in Rotterdam. Samantha: 'In mijn herinnering was het enorm. We speelden er tikkertje en kropen na werktijd achter de typemachines.' Mireille pronkte in een kringgesprek op de kleuterschool al met haar toekomstige opvolging, vertelt moeder Thea van Pelt die op de salarisadministratie van het containergroupage-bedrijf werkt. Afvaartlijstjes ordenen op de keukentafel, brieven voor mailings op postcode leggen en stempels zetten voor de afdeling boekhouding: Mireille wilde alles ontdekken, terwijl Samantha zich tijdens de vakantiebaantjes alleen maar afvroeg: 'Is dit nu werken?'

Mireille begon direct na haar studie als manusje van alles bij een dochteronderneming, ook gevestigd op de Van Weerden Poelmanweg. De salesafdeling en de afdeling logistiek van Cleve & Zonen kent de jongste dochter ondertussen van binnen en van buiten. Maar klaar om de leiding over te nemen, is ze nog niet. Bovendien wacht ook zij op een beslissing van Samantha. Net als haar vader: 'Haar keuze bepaalt hoe het kapitaal in de beheersmaatschappij wordt verdeeld. Ik heb ook niet het eeuwige leven. Ik wil nu de tijd benutten om mijn dochters te leren hoe ze het kapitaal moeten beheren. Voor hen, maar ook omdat ik dat verplicht ben tegenover het bedrijf zelf.'

### Wie volgt in vaders voetsporen?

Familiebedrijven; verantwoordelijk voor veertig procent van de werkgelegenheid en vijftig procent van het bruto nationaal product. Nederland telt naar schatting 180 duizend familiebedrijven. Jaarlijks dragen circa achtduizend Nederlandse familiebedrijven de onderneming over, blijkt uit cijfers van de Kamer van Koophandel (KvK). Volgens resultaten uit de **barometer 2008 van het Centrum van het Familiebedrijf** verwacht ruim vijftig procent van de directeur-groootaandeelhouders (dga's) een opvolger te vinden binnen de familie. In de praktijk komt **uiteindelijk eenderde in handen van bloedverwanten**, concludeerde een door de KvK ingestelde 'expertgroep familiebedrijven' vorig jaar. De keuze om het familiebedrijf over te nemen, is een lastige. En als kinderen het willen doen, haken ze vaak in het overnameproces alsnog af.

'Ik werk in de it. Heb het met collega's prima naar mijn zin. M'n pa heeft een bedrijf in medische materialen - waaronder siliconen. Of ik het wil overnemen, weet ik nog niet. Al zijn siliconen natuurlijk best sexy.' Gelach. Nog een jongen in maatpak stelt zich voor. Zoals iedere deelnemer moet ook hij een vraag uit een pot vissen en beantwoorden. 'Waar ik mij het meest op verheug?... Het uitkopen van mijn neef voor 25 miljoen!'

### Gerelateerde artikelen

- [Nieuwe familie - post mortem](#)
- [Familiebastion overleeft generaties](#)
- [Familiebedrijven slecht voorbereid op opvolging](#)
- [Carrière maken in het familiebedrijf](#)
- [Medewerkers moeten weer familiegevoel krijgen](#)

### Intermediair Weekblad

nieuwe inzichten, nieuwe ideeën of een nieuwe baan.



### Nieuws

- [Vijf vragen over cv-fraude](#)
- [Huseigenaar in bijstand heeft huis niet uit](#)
- [Boek: Alles onder controle met De Huishoudcoach](#)
- [De werkvloer: Opzij](#)
- [De loopbaan van staatssecretaris Klijnsma](#)
- [Voorkom escalaties van conflicten](#)
- [Vijfendertigplusser te oud](#)

Ruim dertig potentiële directeur-grotaandeelhouders vertellen op de eerste bijeenkomst van de [Young dga'ers](#) in Amsterdam over het familiebedrijf van hun ouders. Volgens een woordvoerder van de ABN Amro, organisator van de bijeenkomsten, besteden banken veel aandacht aan de directeuren die uitstappen, maar te weinig aan de toekomstige leiders van familiebedrijven.

De studentikoze sfeer ebt weg als imagodeskundige Rob Janszen vraagt waarom ze het familiebedrijf willen overnemen. 'Maak je die keuze zelf of is die via je ouders doorgedruppeld? Wil jij echt het bedrijf overnemen?'

### Vaders voetsporen of je eigen carrière?

Samantha van Pelt zoekt tussen de Young dga'ers in Amsterdam naar lotgenoten die net als zij worstelen met het maken van de beslissing. 'Ik krijg steeds vaker stukken van PricewaterhouseCoopers in mijn handen gedrukt. Dan hebben ze weer iets uitgezocht over successierechten, verkoopopties of het testament. Mijn vader wil dat dan bespreken, maar ik ben niet zo happig. Hij denkt waarschijnlijk dat het me niet interesseert. Dat is niet zo. Ik vind het alleen vervelend om daarover na te moeten denken en durf daar nog geen beslissing over te nemen. Privé heeft dat zoveel consequenties. En al zeg ik nee, wat gooi ik dan weg? De beslissing hangt als een zwaard van Damocles boven mijn hoofd.'

'Als zoon of dochter wil je voldoen aan de verwachtingen van je ouders', weet [Jan Duitman](#) (55), senior adviseur bij BDO CampsObers Adviesgroep Familiebedrijven. De emotionele druk om een - soms generatielange - traditie voort te zetten, speelt veel opvolgers parten. De vraag of je het familiebedrijf wilt overnemen, is daardoor moeilijker met nee te beantwoorden. Bovendien willen kinderen niet altijd in vaders voetsporen treden. Ook al zijn ze vaak hoger opgeleid dan hun ouders. Samantha merkte tijdens haar studie rechten al dat carrière maken niet bovenaan haar prioriteitenlijstje staat: 'Werken bij Nauta of andere grote advocatenkantoren leek me vreselijk.' Drie dagen per week werkt ze nu als arbeidsrechtjuriste bij Randstad Nederland. 'Ik wil gewoon een inhoudelijke baan, leuke collega's en groeien in mijn functie. Het gepeker dat ik bij mijn vader heb gezien over de verdeling van de aandelen met zijn voormalige partner, de tachtig-urige werkweek en de verantwoordelijkheid voor zijn personeel, dat zie ik als moeder van twee kinderen niet zitten.'

Vivien (35) en Jean (32) L'Ortye, opvolgers van het Limburgse familiebedrijf [L'Ortye](#), liggen niet wakker van die verantwoordelijkheid. Het vermogen, de aandelen en het investeringskapitaal beheren: Vivien en Jean zijn ermee opgegroeid. 'Een flinke lening voor toekomstige investeringen afsluiten, hoort bij het ondernemersrisico. Dat weet je als kind uit een ondernemersfamilie', zegt Vivien.

### Werken voor de eigen club

Ben je een ondernemer en in staat om het bedrijf te leiden? Dat is de vraag waar een opvolger - zonder tussenkomst van pa of ma - een eerlijk antwoord op moet geven. Vader Jan L'Ortye waarschuwde zijn kinderen al op jonge leeftijd dat ze juist geen verwachtingen moesten hebben. 'Stem je loopbaan niet af op het familiebedrijf', drukte hij hen op het hart. 'Doe ervaring op buiten het bedrijf.' Vivien schopte het op haar dertigste tot MT-lid bij PCM Distributiebedrijf in Amsterdam. Jean begon zijn loopbaan bij Philips, waar hij voor het eerst niet gezien werd als 'het zontje van'. Toen de opvolging im Frage was, werd de beslissing snel gemaakt. Vivien: 'Natuurlijk kostte het me moeite mijn team bij PCM gedag te zeggen. Maar het gevoel om voor de eigen club te mogen werken, overheerste. Ik wil zelf aan het roer staan en steeds iets anders oppakken.' Jean: 'Het geeft me rust niet meer na te hoeven denken over mijn volgende carrièrestap. De kick haal ik uit mijn eigen presteren en de ontwikkeling van het bedrijf.'

### Ruimte krijgen van je vader

'Ook al ben je vijftig, je blijft voor je vader een snotneus.' Etienne Hendrickx (43) nam eind jaren negentig het in Roermond gevestigde [Henzo fotoalbums](#) over. 'Mijn vader en oom zijn er jarenlang prat op gegaan dat ze geen pc's hadden en dat alles bij het oude bleef. Terwijl de fotobranche in rap tempo digitaliseerde. Ik wilde zo snel mogelijk vernieuwingen doorvoeren, een nieuwe marketingstrategie kiezen en besparen op de overdreven servicekosten aan bepaalde klanten. Pa bleef ondertussen geld storten aan de carnavalsvereniging en albums weggeven aan relaties. "Ik heb hier veertig jaar voor gewerkt, jij gaat mij toch niet vertellen wat ik wel en niet mag doen?", kreeg ik te horen als ik daar iets van zei.'

'Als zoon wil je altijd alles goed doen. Ook de fiscalist, accountant en de advocaat van mijn vader en oom, dansten allemaal naar het pijpen van hun trouwe opdrachtgevers. In de afbetaling van de overnamesom zat geen enkele rek. Ik moest coûte que coûte dokken.' De oude adviseurs inwisselen, wilde Etienne niet. Bang om de situatie verder op de spits te drijven.

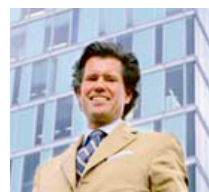
voor werkgever?  
Ben Tiggelaar: niet praten, maar doen  
Roos Vonk: na één minuut weet je of de sollicitant het redt  
Aart Staartjes op de bres voor Sesamstraat

[meer Nieuws](#)

### Cover

BAM: Bewust Alleenstaand Moeder  
Vijf crisisbestendige werkgevers  
Waarom de Rabobank winnaar is in crisistijd  
Carrièreswitch in een jaar  
Hoe het ministerie van Financiën ons redde  
Is werken onder je niveau nadelig?  
Op pad met cabaretier Ronald Goedemondt  
Maxime Verhagen, een betrouwbare rat  
Generatie Y: We kunnen die crisis hebben  
Hoe sociale media werk veranderen

[meer Cover](#)



Kinderen die geen ruimte krijgen om het bedrijf naar eigen inzicht te leiden, komt Duitman geregeld tegen. 'Dat komt doordat een ouder-kind relatie altijd is verweven met gezag. Kinderen zijn gewend aan dat gezag te voldoen', legt Duitman uit. Een reorganisatie, strategische keuzes of het inschakelen van een team verse adviseurs kunnen het bedrijf weer nieuw leven inblazen. Krijgt een opvolger die vrijheid niet? Dan kan dat alsnog een reden zijn af te haken, volgens de adviseur familiebedrijven.

#### Scheve verwachtingspatronen

Beter is het om vanaf dag één de verwachtingen uit te spreken. Probleem is alleen dat ouders en kinderen ervan uitgaan dat ze elkaar begrijpen. 'Ze zijn toch familie', hoort Duitman ze dan zeggen. Die gedachte is een valse. Ouder en kind zijn namelijk altijd emotioneel betrokken bij het overnameproces. Ze trekken zich meer aan van de fouten en successen die ze boeken. Wie een zakelijke relatie heeft met een niet-familieid, kan situaties beter relativeren. Tussen vader of moeder en zoon of dochter blijft dat lastig. 'Praat hierover met alle betrokkenen', is daarom het advies. 'Alleen zo kom je erachter waar iedereen staat en hoe alle partijen de toekomst voor ogen zien.'

Via de Young dga'ers in Maastricht hoorden Vivien slechts verhalen over ruzies en familieleden die het contact hadden verbroken. 'Dat wilde ik absoluut voorkomen. Ik eet af en toe bij Jean en zijn vrouw thuis en sta geregeld met ze in de kroeg. Ik zou niet willen dat dit niet meer kan.'

Over de stappen van het opvolgingstraject praatte het gezin met externe adviseurs die hen bij het proces begeleidden. Gesprekken met de betrokken partners, vader, moeder, de kinderen én de overige leden van het managementteam leidden tot een uitgebreid rapport en discussie: 'Ik ben heel open geweest over mijn angst dat de relatie met mijn vader en broer zou veranderen. Je krijgt niet alleen een nieuwe baan, maar ook een nieuwe familie. Gelukkig heb ik met Jean vanaf dag één continu kunnen sparren en zitten we op één lijn.'



#### Van directeur naar adviseur

Een stappenplan waarin staat wanneer ouders het bedrijf gaan verlaten, geeft ook meer duidelijkheid. Langzaam maar verruimt Jan L'Ortye zijn rol als directeur voor die van adviseur. Werken doet hij nog maar vier dagen in de week. Of het lukt om elk jaar één dag minder te werken - zoals afgesproken - weet hij nog niet. Jan neemt zijn bril af: 'Vanaf mijn zeventiende heb ik hier gewerkt. De dagelijkse gang van zaken wordt vanzelfsprekend. Nu weet ik dat het een keer is afgelopen. Ik moet eigenlijk voorkomen dat mensen gaan zeggen: 'Daar is ie weer!'. Dus ik golf meer, en ga vaker een lang weekend weg.'

Zijn zoon Jean merkt nu al dat zijn vader niet meer de knopen doorhakt op de werkvloer. 'We krijgen nadrukkelijk de ruimte van hem. Ik vermoed ook dat hij ons dat vertrouwen geeft, omdat we ervaring hebben opgedaan buiten het bedrijf.'

Voor samenwerkende familieleden is ook het Familiestatuut van belang. Hierin staat zwart op wit hoe de verantwoordelijkheden zijn verdeeld onder de betrokkenen en wat er gebeurt als de opvolger er alsnog uitstapt. Zoveel mogelijk scenario's vastleggen, voorkomt dat er later ruzie over ontstaat, meent Duitman. Zoals bij de familie Hendrickx. Wegens financiële beperkingen verkocht Etienne Henzo fotoalbums via een management buy-in. De verkoop wordt hem door zijn oom en vader nog altijd kwalijk genomen. 'Uiteindelijk leidt dat ertoe dat iedereen alleen kerst viert.'

*fotografie Martijn van de Griendt*

#### Etienne Hendrickx (43)

**Familiebedrijf:** Henzo fotoalbums

**Opgericht:** 1956 door grootvader

**Opleiding:** Master Business Administration & Marketing

**Fase opvolging:** verkocht via management buy-in

**Nu:** directeur interim management bureau [Essensys](#)

Etienne sprak zijn zorgen uit over de financiële lasten die hem bij een overname te wachten stonden. 'Dat hebben wij er vroeger ook voor over gehad', riepen zijn vader en oom verontwaardigd.



#### Vivien L'Ortye (35) & Jean L'Ortye (32)

**Familiebedrijf:** L'Ortye Transport en Milieu, L'Ortye Haven Op- en Overslag, L'Ortye Zand en grindwinning



**Opgericht:** 1948 door grootvader

**Opleiding:** Vivien: Technische Bedrijfskunde, TU Eindhoven.  
Jean: hbo commerciële economie, specialisatie ondernemerschap, Fontys Hogescholen Eindhoven

**Fase opvolging:** Bijna afgerond, opstellen familiestatuu

Acht jaar geleden sprak Jan met zijn twee broers - allen dga's - over de toekomst van L'Ortye. De zaak verdelen onder alle nichten en neven, zagen de gebroeders L'Ortye niet zitten. Daarom kocht Jan - in goed overleg - zijn twee jongere broers uit. 'Van cruciaal belang', vindt Jean. 'En voor mij een voorwaarde om het bedrijf in te stappen.'



**Samantha van Pelt (35) en Mireille van Pelt (33)**

**Familiebedrijf:** Cleve & Zonen, containergroupage Rotterdam

**Opgericht:** 1934 door meneer Cleve en zijn zonen. Gerard van Pelt trad in 1975 toe tot het bedrijf en is sinds 1983 algeheel eigenaar

**Opleiding:**

Samantha: Rechten, Erasmus Universiteit Rotterdam. Mireille: Jan Backx scheepvaart- & transportcollege én hbo logistiek en economie

**Fase opvolging:** Mireille is ingestapt, Samantha twijfelt

Met een afwijzend antwoord van zijn oudste dochter zou Gerard grote moeite hebben: 'Het voelt net alsof je er eentje buitensluit, ook al geeft ze dat zelf aan. Dat doet pijn. (stille) Dat doet me verdriet.'



#### Het familiebedrijf

Een onderneming mag zich een familiebedrijf noemen indien het aan twee van de onderstaande voorwaarden voldoet:

Eén familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsvoering en opvolgingsbeslissingen. Meer dan 50 procent is eigendom van één familie.

Tenminste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig van één familie.

Indien het bedrijf minder dan tien jaar geleden is opgericht, dient in het bedrijf ten minste één familielid van de directeur werkzaam te zijn of eigendom te hebben.

Bron: [KvK](#)

[Reageer](#) | [Print](#) | [Stuur door](#)



#### Reacties op dit artikel:

**Peter Scheffer | zaterdag 22 november 2008 (18:29)**

"Etienne Hendrickx (43) nam eind jaren negentig het in Roermond gevestigde Henzo fotoalbums over."

Albumfabrikant Henzo is afgelopen donderdag failliet verklaard en maakte vrijdag een doorstart met 45 van de 70 werknemers. In 2002 werkten nog 310 mensen bij het bedrijf. In 1997 waren dit er 345.

Zie o.a. <http://www.limburger.nl/article/20081121/REGIONIEUWS01/989861809/1030/weer>

Sinds de overname door Etienne (eind 1997 tot begin 2003) zijn er leveringsproblemen ontstaan en is de kwaliteit achteruit gegaan terwijl de prijs gelijk is gebleven.

Het aantal personeelsleden is niet afgeslankt, terwijl de verkopen wel terug liepen.

Vroeger was Henzo een (duur) kwaliteitsmerk met goede albums die in Nederland gemaakt werden.

Vandaag de dag is de kwaliteit veel minder (de albums worden in Polen of China gemaakt), maar de prijs is alleen maar omhoog gegaan.

Het oude bedrijf bestond (sinds 2003) uit dertien verschillende vennootschappen, het nieuwe uit één.

[Reageer ook op dit artikel](#)

#### Werkzoekenden

Zoek banen  
Plaats je cv  
Banen per e-mail

#### Werkgevers

Login werkgevers  
Plaats een vacature  
Introductiepakket  
Alle producten

#### Over intermediair.nl

Colofon  
Vacatures  
Persberichten

#### Banen per branche

ICT  
Bouw  
Communicatie/media  
Farmaceutische industrie  
Financiële dienstverlening  
FMCG  
Gezondheidszorg/welzijn  
Handel  
Industrie/productie  
Onderwijs en onderzoek  
Overheid  
Overige bedrijfstakken  
Telecom  
Transport/logistiek  
Zakelijke dienstverlening

#### Banen op functie

Consultancy  
Directie/management  
Financieel/administratief  
Gezondheidszorg  
ICT  
Inkoop & logistiek  
Juridisch  
Marketing/PR/Reclame  
Onderwijs & onderzoek  
Overheid  
Overige functies  
Personeel en organisatie  
Student/starter  
Techniek  
Verkoop

#### Tools en Tests

Bedrijfscultuurtest  
Carriëervaardigheden  
Competentiescan  
E-assessment  
Hoe maak je een cv?  
IQ-test  
Salariskompas  
Talentenanalyse  
Work-life balance test

#### Gidsen

Intermediair Oriëntatiegidsen  
Werk A-Z

Abonneren / Adverteren / InFinancieel.nl / InInterim.nl / InOverheid.nl / Intermediair / Intermediair voor Starters / IntermediairPW / NationaleVacaturebank.nl / Computable / Emerce / CRN / IT Directory.nl / Tweakers.net / Koopinfo / Management Team / Sprout / Marketingdirectory.nl / HRbase.nl / Overheidsircuit.nl / InICT.nl

Disclaimer / Algemene voorwaarden / Alle rechten voorbehouden © VNU Media