

Back-to-the-future

In gesprek met de 3e en 4e generatie van Hamat

HAMAT
HQ FLOORING PARTNER



Films over tijdreizen. De Amerikaanse president Ronald Reagan gebruikte in zijn State-of-the-union een citaat uit deze film: *“Het leven is nog nooit zo spannend geweest als tegenwoordig, het is een tijd van inspirerende ontdekkingen en terugkijken op heroïsche prestaties”*. Wat heeft deze film en dit citaat met Bedrijven-met-familie te maken? Het gaat over verleden, heden en toekomst. Om het wisselen van generatie goed te laten verlopen, is het slim, dat de opvolgende generatie leert van vorige generaties. Generaties lopen in elkaar over, het is een kwestie van de tijd voor je te laten werken. Een gezamenlijke visie op de bedrijfsvoering in de toekomst is voor beide generaties van essentieel belang.

Maar....wat is hét moment om toe en uit te treden in of uit een Bedrijf-met-familie? Is er een vast stramien of stappenplan om te volgen? Wordt de bedrijfsvoering door een generatiewisseling beïnvloed? Uit onze ervaringen en onderzoek is gebleken dat toe- en uittreden één van de 9 beïnvloedingsfactoren is op de bedrijfsvoering van een Bedrijf-met-familie.

Wij gingen erover in gesprek met twee generaties van Hamat uit Genemuiden.

“ Opa heeft het bedrijf voortgezet met het idee om een stuk werkgelegenheid voor de familie in de regio te creëren. ”

Hamat is de specialist in deur- en vloermatten en entreezones en actief in meer dan 50 landen over de hele wereld. Herbert Altena heeft op dit moment de leiding van het Bedrijf-met-familie. Het eigendom ligt bij de 3de generatie. In het gesprek wordt de 4e generatie vertegenwoordigd door Jenine Altena, Jochem Harms en Tijmen Visscher. Jenine, Jochem en Tijmen zijn neven en nicht van elkaar. Samen met nog 8 ander neven en nichten vormen zij de 4e generatie, waarbij de jongste op dit moment 15 jaar is.



Instappen

“Opa heeft het bedrijf voortgezet met het idee om een stuk werkgelegenheid voor de familie in de regio te creëren” zegt Jochem. Hamat wordt momenteel bestuurd door de 3e generatie, waarbij Herbert Altena de dagelijkse leiding heeft. In het verleden behaalde resultaten, bieden geen garantie voor de toekomst. “Rentmeesterschap is waar ik aan denk, als het gaat om Bedrijven-met-familie. Onze generatie heeft het bedrijf in bruikleen van de opvolgende generatie”, aldus Herbert.

Herbert werd gewoon door zijn schoonvader gevraagd om bij Hamat te komen werken. “Daar denk je niet over na, dat doe je gewoon”, aldus Herbert. De schoonvader van Herbert had geen concreet en uitgewerkt plan. Herbert kijkt daar nu iets anders naar en vindt dat de 4e generatie wel een plan moet hebben, maar het moment van instappen is nooit perfect en daar moet je rekening mee houden. **“Je stapt in een organisatie die volop draait. Je moet manoeuvreren hoe je geaccepteerd wordt en beslissingen neemt, ook de nare. Het is een kwestie van volhouden en doorzetten”**, aldus Herbert.

“Ieder individu heeft eigen vaardigheden, capaciteiten en drive. Het mooie van een Bedrijf-met-familie is, dat je bouwt aan iets gezamenlijks en dit kunt overdragen aan een volgende generatie. Als familie krijg je altijd een kans, daar wordt open en eerlijk over gecommuniceerd. **“De huidige generatie moedigt ons als familieleden met potentie aan om het te proberen. Je kunt altijd weer terug, die ruimte is er”**, benoemen Jenine, Jochem en Tijmen.

Het betrekken van de 4e generatie is een vraag waar de 3e generatie al enige tijd over nadenkt. De huidige generatie heeft in het verleden bepaalde beslissingen genomen en de 4e generatie wil graag het idee en de gedachte erachter weten.

Rondom een generatiewissel is het makkelijk om te zeggen wat de generatie vóór jou fout heeft gedaan. Zaken die goed zijn gegaan, vallen niet op. Herbert geeft aan dat veel beslissingen in het bedrijf niet voor de korte, maar veelal voor de lange termijn worden genomen en daarmee bijdragen aan de continuïteit van het bedrijf.

Oppakken van de handschoen

Ruim een jaar geleden heeft de 4e generatie voorzichtig de handschoen opgepakt om als neven en nichten samen het gesprek over de toekomst van het bedrijf met elkaar aan te gaan. Het uitgangspunt hierbij was, dat het met een familie als eigenaar wenselijk is om iedereen betrokken en aan boord te hebben en te houden. De eerste bijeenkomsten stonden in het teken van inzicht krijgen in de situatie van een Bedrijf-met-familie. Oftewel: waar hebben we het over? Tijdens deze bijeenkomsten werd ook duidelijk dat het zijn van een familie als eigenaar, zorgen, verantwoordelijkheid en spanningen kunnen opleveren. Spanning is echter geen ruzie, maar een logisch verschijnsel in dezen.

“De bijeenkomsten riepen allerlei vragen bij mij op”, zegt Jenine, “Kan en mag iedereen uit de opvolgende generatie toetreden tot ons Bedrijf-met-familie? Hoe hou je alle familieleden betrokken bij het bedrijf? Wat wil ik en hoe ben en blijf ik mezelf? Het werd ook duidelijk, dat niet iedereen in het bedrijf wil werken. Familieleden die niet in het bedrijf willen werken, zijn wel erg betrokken. Zij willen op de hoogte worden gehouden en onderdeel zijn van het proces, dit vinden zij belangrijk”, licht Jenine verder toe. Het proces van wisselen van generatie is een proces van jezelf leren kennen, aldus Herbert. Althans, zo heeft hij het ervaren en dat doet hij nog steeds. Het zoeken naar de juiste timing is erg belangrijk.

De handschoen die de eigenaren van een Bedrijf-met-familie dienen op te pakken, bestaat uit drie grote, in elkaar hakende, opdrachten: **1) creëer waarde in de Zaak, 2) regel rust rondom het Eigendom en 3) zorg voor harmonie binnen de Familie.** Complexe en uitdagende opdrachten.

“Het toetreden tot het bedrijf moet geleidelijk plaatsvinden en van te voren kun je bedenken hoe iedereen kan toetreden,” aldus Tijmen. De jongste van de 4e generatie is pas 15 jaar, maar vindt de bedrijfsvoering van Hamat nu al interessant. Uiteraard gaat voetballen voor hem op dit moment nog voor iets doen in de zaak. “Iedereen moet kunnen aanhaken op zijn eigen moment in het proces”, vervolgt Tijmen.

“Iedereen moet kunnen aanhaken op zijn eigen moment in het proces.”

“Als je er samen niet uit kunt komen, accepteer deze harde werkelijkheid dan en roep hulp in.”

Sleutel tot succes

De 3e generatie is op dit moment eigenaar en de komende periode zal dit ook nog zo blijven. “Ik ga voorlopig nog niet met pensioen”, zegt Herbert lachend. Qua visie, strategie en bedrijfsvoering zitten we op dit moment goed op één lijn. Net als in ieder bedrijf gaat dit uiteraard met vallen en opstaan. **“Een goede bedrijfsvoering moet centraal staan. Je zal en moet hier met elkaar scherp op blijven. Zeker als familie een rol speelt”**, aldus Herbert. “Als je er samen niet uit kunt komen, accepteer deze harde werkelijkheid en roep hulp in. Als er iets mist of als de neuzen niet dezelfde kant op staan, dan moet een andere weg gekozen worden”, vervolgt hij. Hamat heeft er bewust voor gekozen om een externe operationeel-directeur aan te nemen, zodat er een andere kijk en benadering aan boord is. Deze persoon kan verantwoording nemen en keuzes maken met minder emotie, zodat vraagstukken zakelijker kunnen worden gehouden.

De zaak heeft inmiddels een dusdanige waarde, dat je voor het aannemen van externen doordacht en zorgvuldig te werk moet gaan. Er moet strategisch worden gekeken naar de vaardigheden en capaciteiten die voor de continuïteit van de zaak op middellange termijn nodig zijn. “Uiteraard kijk je dan als huidige eigenaren met een schuin oog naar opvolgende familieleden die interesse en potentie hebben”, aldus Herbert.

Succesvol toetreden tot het Bedrijf-met-familie

De huidige 3e generatie kijkt op welke wijze ieder familielid zich ontwikkelt. Aan de keukentafels van Jenine, Jochem en Tijmen wordt regelmatig gesproken over de zaak en zaken doen, daar leer je van. Voor de eigen ontwikkeling wordt soms gebruik gemaakt van externe en onafhankelijke ondersteuning. “We moeten met elkaar het goede gesprek voeren”, zeggen Jochem en Tijmen. Ook geven ze alle vier aan dat het mooi zou zijn dat toetreding en uittreding in een bepaalde vorm van harmonie zou kunnen gaan, zodat je als familie door één deur kunt blijven gaan. Dit is niet vanzelfsprekend, weten ze.

“Het is heel belangrijk dat de (potentiële) familie- eigenaren open en eerlijk zijn en dat men communiceert met elkaar”, vertelt Jochem. Essentieel is dat de zittende en opvolgende generatie elkaar goed leert kennen, met elkaar samenwerkt en van elkaar leert. Tijdens het wisselen van generaties loopt een en ander in elkaar over. Schuivende panelen wordt het wel eens genoemd. Het is de kunst om een gezamenlijke visie op de toekomst en de bedrijfsvoering te maken. Vanuit het rentmeesterschap en waarde laten renderen, is het zinvol om in eerste instantie plannen op hoofdlijnen te maken. Een nieuwe generatie wil graag een zichtbaar “eigen sausje” toevoegen aan deze plannen. De kunst van het niet te snel te (ver)oordelen komt om de hoek kijken. Jenine geeft hierover aan dat zij deze ruimte, om haar eigen gang te kunnen gaan, heel erg voelt. Al weet zij ook wel, dat er een moment aanbreekt, dat er keuzes gemaakt moeten worden.

De 4e generatie binnen Hamat wil meedenken, begrijpen en begrip krijgen. Wij hebben deels een luxe positie geeft Tijmen aan. “Je stapt op een rijdende trein, kunt doen wat je leuk vindt en probeert dingen makkelijker uit. Dit is direct een valkuil, omdat niets vanzelfsprekend is.”

“Geef elkaar complimenten. Daar is iedereen bij gebaat...!”

Herbert vult aan dat de 4e generatie jong is en nog niet veel heeft meegemaakt. Ze moeten soms een keer hard onderuit gaan – ook al is het familie – , juist daar leren ze van. Jochem is het hier deels mee eens, “ook al zijn we nog jong, ze pakken de reeds gemaakte jaren werkervaring niet meer af”. Werken als familie in het Bedrijf-met-familie geeft soms druk. Zowel Tijmen als Jochem geven aan dat ze het gevoel hebben dat ze zich als werkend familielid extra moeten bewijzen; “Er wordt tenslotte naar je gekeken”.

Desondanks voelen ze als 4e generatie wel de vrijheid om fouten te mogen maken, uiteraard tot op een zekere hoogte. “Ook als familie moet je presteren en anders zijn er zeker consequenties. Je moet keuzes maken en accepteren dat je niet alles naar jouw eigen hand kunt zetten. Ontwikkel je en wacht je kans af”, vullen ze gezamenlijk aan.

Tips voor andere Bedrijven-met-familie

Redelijkheid, billijkheid en continuïteit, zeggen alle vier direct eensgezind. Zie de positieve dingen in plaats van de negatieve. Jochem vult aan dat je de gezamenlijke doelen moet bekijken in plaats van de individuele. “Ons Bedrijf-met-familie beschikt over veel capaciteiten. Je kunt het niet alleen, doe het samen en geef elkaar de ruimte. Benut elkaars capaciteiten en bespreek deze”. Herbert eindigt het gesprek met een wijze uitspraak “...geef elkaar complimenten. Daar is iedereen bij gebaat...”.

