

*Robert Liet (Trioliet):
‘Kijk vanuit verwondering naar generatieverschillen en vraag mensen uit iedere nieuwe generatie wat ze willen en waar ze naar streven’*



Dick van Ginkel is partner bij Consort en sinds 1979 werkzaam als organisatieadviseur voor maatschappelijke organisaties en in openbaar bestuur: strategie, samenwerking, topstructuur, governance, opvolgingsvraagstukken en recruitment aan de top. Coach en sparringpartner voor bestuurders en toezichthouders. Ervaring als commissaris (voorzitter RvC/RvT) in wonen, zorg en welzijn; begeleiding (zelf)evaluaties en hij schreef diverse artikelen op het gebied van governance en management.

Relaties binnen het familiebedrijf goed houden: op tijd beginnen en de tijd nemen voor een goed gesprek

37

Dick van Ginkel

Het boek Tukkerspotten van Martin ter Denge gaat over alcohol, beunen, carbid en Finkers. Over knooien, minderwaardigheidscomplex, noaberskop, queer, vlöggelen, Wilmink en zwijgen. En over een aantal clichés die soms blijken te kloppen en soms wat genuanceerder liggen. Relativeren, is volgens ter Denge ook typisch Twents. En dat relateren komt ik in mijn gesprek met Robert Liet van Trioliet op een mooie manier tegen. Een bonk ervaring met het leiden van een familiebedrijf, en tegelijk relaterend over de rol van de familie. Zijn opa kwam uit Purmerend, maar hij is inmiddels volbloed Twent. Een gesprek met de nuchtere eigenaar van een wereldwijd werkend bedrijf in voertechneek over familie en generaties.

‘Melkveehouders waar ook ter wereld een oplossing bieden voor hun voerteknik van runderen, dat is onze passie’. Aan het woord is Robert Liet eigenaar van het familiebedrijf Trioliet in Oldenzaal.

Over de hele wereld neemt de consumptie van zuivel nog altijd toe met gemiddeld twee tot drie procent per jaar, en dat betekent behoefte aan meer melk en dus ook een groeiende behoefte aan voerteknik. Maar ook de noodzaak om dat op manier te doen die het beste bijdraagt aan duurzaamheid en omgaan met natuurlijke bronnen. Boerenbedrijven zijn er op de wereld in alle soorten en maten, van kleine familiebedrijven met vijftig koeien tot koeienfarms met 20.000 runderen in Noord-Amerika, en elk boerenbedrijf, elke boer heeft zijn specifieke kenmerken en wensen. Vandaar dat Trioliet zijn businessmodel heeft georganiseerd rond dealerschappen. Gespecialiseerde dealers die de problematiek van ieder boerenbedrijf begrijpen en kunnen vertalen naar een voor hun situatie passende oplossing die Trioliet kan maken en leveren.

Trioliet is een nichespeler, de focus ligt helemaal op voerteknik: achter de trekker, zelfrijdend, volledige geautomatiseerd voermanagement, met robots enzovoort. De omzet bedraagt op dit moment circa €115 miljoen per jaar, waarvan twaalf tot vijftien procent in Nederland wordt gerealiseerd. De aarde kent twee klimaatzones die als een soort banden over de aarde lopen, waarin het telen van veevoer klimatologisch gunstig is, en het werkgebied van Trioliet komt daar dan ook redelijk mee overeen:

Europa, Noord-Amerika/Canada, Zuid-Amerika, en Azië en je komt Trioliet dan ook tegen in circa vijftig landen waaronder Duitsland, de Verenigde Staten, UK, Brazilië, Chili, Frankrijk, Ierland, China, Noorwegen, Australië en Nieuw-Zeeland.

Bij Trioliet werken rond de 400 mensen, deels in Oldenzaal waar logistiek, marketing, assemblage en innovatie zijn geconcentreerd, deels in de productielocatie in Polen, deels in verkoop en service locaties over de wereld.

Duurzaamheid en innovatie voorop

De veehouderij is een actueel onderwerp in de maatschappelijke discussies, zeker waar het gaat om intensieve veehouderij. Robert Liet ziet in dat intensivering ook grenzen heeft. Trioliet kan dat vraagstuk niet oplossen, maar met duurzaamheid en innovatie hoog in het vaandel kan het wel bijdragen aan een goede, milieubewuste en diervriendelijke manier van zuivelproductie.

Trioliet heeft grote duurzaamheidsambities. Met de acceptatie van het feit dat de wereldbevolking groeit en de vraag naar zuivel blijft toenemen ziet Trioliet dat het bewust omgaan met het milieu steeds belangrijker wordt. Met ruim 45 medewerkers actief op de R&D afdeling wordt gewerkt aan producten met lager energieverbruik, beter voergebruik met beperking van de uitstoot van broeikasgasen. Dit innovatieve vermogen uit zich in het feit dat het bedrijf meer dan 60 patenten op haar naam heeft staan.

Familiebedrijf in de herhaling

De oorsprong van Trioliet ligt in Purme-

rend. Begin vorige eeuw was opa Liet werkzaam als touwslager in Purmerend en actief op de koemarkt. De drie broers Max, Fred en Cees jr. (het Trio-Liet) zagen rond 1950 mogelijkheden tot verbreding van hun werkzaamheden, waaronder het ontwerpen van mechanische oplossingen voor de melkveehouders om hun hooi op zolder te krijgen. In 1958 is dat gevolgd door het overnemen van het bedrijf Mullos in Losser (Ov), en als gevolg daarvan is het bedrijf verplaatst naar Losser.

De familie Liet heeft in 1983 het bedrijf verkocht aan Greenland en het bedrijf eindigde begin jaren negentig in handen van Netagco holding. Trioliet is inmiddels verhuisd naar Oldenzaal.

In 2004 is het bloed toch weer gaan kruipen en ontstond de mogelijkheid om met het verdiende familiekapitaal en enige investeringshulp het bedrijf Trioliet weer geheel terug te kopen, en dat is ook gebeurd. De familie Liet wordt inmiddels vertegenwoordigd door een nieuw trio: Robert, Kees en Suzanne Liet.

Privé en zakelijk open en eerlijk communiceren

De tegeltjeswijsheid over familiebedrijven ‘de eerste generatie richt het op, de tweede breidt het uit, de derde eet het leeg’ gaat bij Trioliet niet op, het familiebedrijf richt zich in een soort herhaling opnieuw op, en begint in 2004 een nieuw leven.

In de eerste drie jaar na de terugkoop, zo geeft Robert Liet aan, hebben de nieuwe eigenaren Robert, Kees en Suzanne, goed

de tijd genomen over de toekomst van het bedrijf in relatie tot hun persoonlijke ambities en toekomstvisies na te denken. ‘De kracht van een familiebedrijf is de familie, maar dat kan ook de valkuil zijn. De onderlinge relaties vormen vaak het knelpunt. Zowel privé als zakelijk moet je zo open en eerlijk mogelijk met elkaar blijven communiceren’. Dat is de les die Robert trekt met zijn ervaring met familiebedrijven, en dat is ook wat hij en zijn familie hebben gedaan.

In de eerste jaren na de terugkoop van Trioliet hebben Robert, Kees en Suzanne tijd en energie besteed aan de vraag hoe ieder van hen zijn/haar persoonlijke toekomst zag, en hoe dat zich zou verhouden met de toekomst van het bedrijf. ‘Ik weet nog dat we in die tijd ook advies hebben gevraagd aan onze ouders en hen hebben gevraagd wat zij zouden willen. Dat jullie gelukkig worden was hun antwoord, en op de vraag maar hoe dan, was hun antwoord dat moeten jullie samen bepalen.’

Het drietal heeft de tijd genomen om diverse gesprekken te voeren. Gezamenlijk is gekozen voor een proces waarin ieders toekomstvraag centraal stond, en transparant is gekeken naar zakelijke objectivering, uitmondend in een door alle drie gedeelde conclusie dat Robert het bedrijf Trioliet zou leiden en voortzetten.

Tijdig voorzien in nieuw leiderschap

Van 2007 tot 2023 heeft Robert als managing director het bedrijf doorontwikkeld naar wat het inmiddels is. ‘Als je de leiding hebt dan vergt het dat je vol op de bok zit, het bedrijf komt altijd op #1’,

en na ruim zestien jaar werd het tijd voor meer persoonlijke ruimte'. In 2023 is Robert teruggetreden als managing director en betrokken bij Trioliet als bestuurder van de holding en als aandeelhouder, en is Marc Janssen – tot dan toe hoofd productie en logistiek - benoemd als CEO.

'Ik ben het bedrijf niet, de continuïteit van het bedrijf staat altijd voorop, en dat vergt dat je op tijd bezig moet zijn met het regelen van familiale zaken en daar de tijd voor moet nemen. Een leven lang hard werken en nooit stil staan bij de toekomst onder het motto dat zien we dan wel, kan namelijk verkeerd uitpakken.'

'En ook aan de kant van het bedrijf. We hebben vanaf de start in 2007 als groep leidinggevend de kar getrokken en daarin elkaar ruimte gegeven te ontwikkelen en daardoor was er in 2023 gelukkig intern een goede CEO beschikbaar. Het is fijn dat we dat zo goed hebben kunnen doen want we zien ook bij onze klanten, de boeren, soms hoe het mis kan gaan.'

En de volgende generatie?

Robert Liet heeft drie kinderen die de leeftijd hebben en de ruimte nemen (mede op zijn advies) om zich breed te oriënteren in de wereld en hun toekomst. Op de vraag of de kinderen een toekomst in het bedrijf hebben geeft hij opnieuw aan dat de familie niet het bedrijf is, en het bedrijf meer gezien moet worden als een organisme waarin de familie en degenen die de leiding hebben passanten zijn. De komende tien jaar zal wat hem betreft blijken of persoonlijke ambities en mogelijkheden van de volgende generatie binnen Trioliet bij elkaar passen.

Mogelijke nadelen van het familiebedrijf
Er zijn voordelen van het familiebedrijf benoemd, zeker op de manier zoals de familie Liet dat heeft gedaan. Op mijn vraag naar mogelijke nadelen geeft Robert aan dat naar de toekomst het cruciaal is om als familiebedrijf alert en fit te blijven. 'Bij beurgenoteerde bedrijven is intrinsiek de scherpste op presteren en rendement geregeld en houdt de tucht van markt en aandeelhouders het bedrijf bij de les. Bij het familiebedrijf moet die discipline van binnenuit komen en ontstaat het gevaar dat je als bedrijf inslaapt en op een dag blijkt dat de trein voorbijgereden is en je ingehaald bent. Je moet dus een modus vinden om het bedrijf fit en scherp te houden en daarom moeten we blijven groeien, investeren, innoveren etc., en daar ligt een grote uitdaging voor iedereen die leidinggeeft aan een familiebedrijf'.

Meerdere generaties medewerkers in het bedrijf

Er is nog een andere manier van kijken naar generatieverschillen dan alleen bij de familie, en dat zijn natuurlijk de medewerkers. We spreken daarover aan de hand van de breed gedeelde indeling van generaties en hun kenmerken.

Babyboomers/protestgeneratie:

1940-1954: loyaal, idealistisch, uitvinders poldermodel

Generatie X: 1955-1969: no-nonsense mentaliteit en verbindend

Pragmatische generatie: 1970-1984: resultaatgericht, besluitvaardig, hoge verwachtingen van organisaties

Generatie Y (millennials): 1985-1999: open, gelijkwaardig en mensgericht

Generatie Z: 2000-2014: digitaal sterk, schakelt snel, sociaal bewustzijn, werk als zelfontplooiing

‘Die indeling is natuurlijk enigszins theoretisch’ zegt Robert Liet, ‘maar dat er verschillen zijn in generaties en wat die willen is reëel, en alleen maar mooi. Kijk er vooral naar vanuit de verwondering en vraag mensen uit iedere nieuwe generatie wat ze willen en waar ze naar streven. Probeer ze te begrijpen en omarm alles wat je daardoor leert. Vooruitgang bereik je door verandering.’

En natuurlijk is het zo dat als je goed luistert dan hoor je dat de opvolgende generaties andere behoeften hebben en zaken ook anders regelen. Zo is ruimte voor persoonlijke ontplooiing door de laatste generaties steeds belangrijker geworden en verwachten mensen daardoor ook steeds meer faciliteiten, denk bijvoorbeeld aan regelingen rond geboorte van kinderen en om daar als ouders tijd aan te besteden. Het heeft geen zin om daar kritisch naar te kijken en vergelijkingen met het verleden over te maken. Je kunt er namelijk ook naar kijken dat het mooi is dat we dat als land met elkaar zo kunnen regelen. De meeste mensen willen geen vijftig uur per week meer werken en een vaste bouwvakvakantie voor iedereen op hetzelfde moment bestaat niet meer. Daar kun je je als leidinggevende over opwinden, maar dat brengt je niets; nuttiger is het erin mee te bewegen en te zorgen, want dat is wel een voorwaarde, dat je businessmodel zo in elkaar zit dat het onder aan de streep een financieel gezond bedrijf blijft.

Dat mensen in verschillende generaties eigen wensen hebben heeft Trioliet ook meegenomen in de ruimte voor maatschappelijke betrokkenheid van het bedrijf bij de samenleving. Naast bedrijfsbrede maatschappelijke initiatieven zoals CowLease (steun voor lokale boeren in Zimbabwe), Wakibi (microkredieten voor kleine ondernemers in ontwikkelingslanden), 100 weeks (vrouwen in extreme armoede in Afrika) en MAMA'S (kinderen in Zuid-Afrika in extreme armoede), kan iedere medewerker van Trioliet jaarlijks maximaal €500 doneren aan een willekeurig doel in de sfeer van cultuur, sport, onderwijs, gezondheid, carnaval etc. Alleen religieuze en politieke doelen zijn uitgesloten.

Generaties en cultuur

‘Verschillen in generaties hebben ook veel te maken met de cultuur in het bedrijf’, aldus Robert Liet. ‘Trioliet is een bedrijf met agrarische roots, en als wij mensen aantrekken hebben die vaak affiniteit met de agrarische sector. Boerenzonen of dochters die je onder andere ook tegen kunt komen op een festival zoals de Zwarte Cross. En als de mais van het land moet, zul je meerdere van onze medewerkers op de trekker tegenkomen om daarbij te helpen.’

‘Ieder bedrijf heeft zo zijn eigen unieke cultuur en dat is voor de leiding heel belangrijk om te begrijpen en te verzorgen, en misschien is dat nog wel belangrijker dan de indeling in generaties zoals die beschreven wordt. Als je goed aandacht hebt voor de culturele kant, komen de generatieverschillen vanzelf ook aan bod.’