

A family of five is posed in a professional studio with a green screen background. Two men are seated in the foreground on black chairs, while three people stand behind them. The studio is equipped with several large overhead lights and a camera on a stand to the right. The overall atmosphere is professional yet intimate.

“Informele
bedrijfsvoering is
**een kracht,
maar kan ook
een valkuil** zijn”

AVEX

RENÉ SCHADDELEE – CEO

V.l.n.r. moeder Tini, vader Wout, zoon René en zijn vrouw Helma,
zoon Jos en kleindochter Marjolein.

Toen corona uitbrak, zaten 50 medewerkers van de eventafdeling ineens zonder werk. Maar de medewerkers kwamen zelf met ideeën waarmee AVEX nu een heel nieuwe businesslijn heeft gekregen. Het tekent de saamhorigheid in dit familiebedrijf dat audiovisuele diensten levert. "We zijn één grote familie", aldus CEO René Schaddelee.

René Schaddelee (62) is de tweede maar eigenlijk de eerste generatie binnen familiebedrijf AVEX, kort voor Audio-visuele Experts. Hij richtte in 1988, binnen het jukeboxenbedrijf van zijn vader, deze organisatie in audio-visuele oplossingen op. Nu levert AVEX AV-systemen aan verschillende markten, waaronder kantoren op de Zuidas, ministeries, gemeentes en rechtszalen. Maar ook aan ziekenhuizen, theaters en stadions. Ook heeft het bedrijf een creatieve afdeling Event Facilities & Content Creation. Echtgenote Helma en dochter Marjolein werken ook in het bedrijf. Marjolein is lid van het MT en verantwoordelijk voor de operationele en commerciële activiteiten van de eventafdeling. Helma is verantwoordelijk voor Gebouwen, Faciliteiten en Algemene zaken. Zijn broer Jos was tot eind 2018 mededirecteur-eigenaar en MT-lid. Hij kreeg een ernstig ongeluk en moest daardoor stoppen met werken.

Omslagpunten

In 34 jaar tijd groeide het bedrijf van 1 naar 250 medewerkers. "Daarin kenden we diverse omslagpunten", zegt Schaddelee. "Tot tien medewerkers is het nog heel goed te overzien. Er wordt wel gezegd dat het ideale team uit zeven personen bestaat. Ik denk dat dat klopt. Ook met tien mensen is dat nog zo. Je kunt nog met elkaar om de koffietafel zitten, elkaar in de ogen kijken en de taken

verdelen. Daarna wordt dat moeilijker." Het volgende omslagpunt ligt volgens Schaddelee bij ongeveer 100 medewerkers. "Dan verandert de organisatiestructuur opnieuw. Er komen managementlagen tussen en impliciete kernwaarden moet je dan formaliseren. Het wordt wat formeler. Daar ontkom je niet aan, maar je familiecultuur wil je wel behouden."

Expliciet

Dat wat tussen de regels door wel bekend was, moest expliciet worden gemaakt. Schaddelee: "Dat betekent dat we moesten nadenken over wat onze kernwaarden zijn. Voorheen was dat vanzelfsprekend, maar als de organisatie groter wordt en je nieuwe medewerkers wilt laten kennismaken met het bedrijf, moet je kunnen uitleggen wie je bent en wat voor het bedrijf belangrijk is. Bij ons zijn dat vier kernwaarden: betrokkenheid, integriteit, professionaliteit en proactiviteit. Alles wat we doen in dit bedrijf, toetsen we aan deze waarden."

Soms té informeel

Schaddelee herkent de bevinding uit het onderzoek dat familiebedrijven veel investeren in tijd en aandacht voor personeel. "Ik mis bij ons soms wel een goede balans tussen het formele en het informele. We mogen nog wel iets zakelijker zijn. We zijn soms té informeel. Beslissingen over medewerkers die bijvoorbeeld niet goed functioneren, schuiven we te veel voor ons uit. Ook zouden we meer met KPI's en doelstellingen kunnen werken. Daar maken we nog onvoldoende gebruik van. Informele bedrijfsvoering is een kracht, zo blijkt ook uit het onderzoek, maar het kan ook een valkuil zijn."



over AVEX

OPGERICHT

In 1988 opgericht.

VESTIGINGEN

Hoofdkantoor in Breukelen en kantoren in Utrecht, Den Haag, Zwolle, Londen en Brussel. Studio's in Breukelen en Utrecht (AVEX Studio's).

OMZET

Jaaromzet circa € 50 miljoen (2021).

PERSONEEL

250 medewerkers (fte).

AMBITIE

Een gezond bedrijf met tevreden stakeholders.

WWW.AVEX-INT.COM

Pop-upstudio

Of het informele karakter van een familiebedrijf ook daadwerkelijk maakt dat familiebedrijven beter presteren, weet Schaddelee zo net nog niet. "Ik zou willen dat we het beter doen dan concurrenten, maar ook wij worstelen geregeld met ons resultaat. COVID heeft daar zeker een rol in gespeeld. Toen de eerste lockdown werd afgekondigd en evenementen niet meer konden doorgaan, zaten van de ene op de andere dag 50 van onze medewerkers zonder werk." Maar gelukkig was er direct veel betrokkenheid en eigen initiatief bij de medewerkers. Schaddelee: "Binnen een week nadat corona uitbrak, vroeg een groep eventmedewerkers of ik naar de vestiging in Utrecht wilde komen. Daar hadden ze een pop-upstudio gebouwd met eigen materialen vanwaaruit ze online uitzendingen konden maken voor klanten. Binnen de kortste keren waren we elke dag volgeboekt. Inmiddels hebben we van deze studio-oplossingen een nieuwe businesslijn gemaakt. Het laat goed zien hoe we de dingen hier echt samendoen."



Allemaal familie

Schaddelee staat er niet zo bewust bij stil. "We zijn hier allemaal familie. Zo zie ik dat." Toch zijn zowel de financiële, commerciële als operationele verantwoordelijke externen. "Maar zij komen wel uit de eigen gelederen. Toen mijn broer Jos in 2018 een ernstig ongeluk kreeg en moest stoppen met het bedrijf – we waren beiden directeur-groootaandeelhouder – hebben we de operationeel en commercieel managers versneld in het MT opgenomen."

Spannende tijden

Ook nu zijn het nog spannende tijden voor AVEX. Schaddelee: "Met name de supplychain biedt op dit moment de nodige uitdagingen. Leveranciers die vroeger binnen twee weken leverden, doen er nu een jaar over. Daar kan ik wakker van liggen. Als wij een project moeten uitvoeren, kan het soms om één technisch onderdeel niet doorgaan. Maar ook de arbeidsmarkt is een punt van zorg. Onze eventafdeling groeit momenteel door het dak. Maar hoe komen we aan de juiste mensen? Voor alle disciplines is het moeilijk de geschikte medewerkers te vinden."

“We zouden **meer met KPI's en doelstellingen** kunnen werken.”

Het tij mee

Toch heeft Schaddelee vertrouwen in de toekomst. "Ik zie veel mogelijkheden voor ons. Onze sector ontwikkelt zich snel. Hybride werken wordt steeds belangrijker en daarmee neemt ook de vraag naar techniek in vergaderruimtes toe die ervoor zorgt dat mensen op afstand kunnen communiceren. Ook events worden steeds vaker live gestreamd, gebouwen worden steeds 'smarter', noem maar op. We hebben het tij mee. Tegelijkertijd vinden er wereldwijd veel consolidaties plaats binnen onze industrie. Dat brengt een nieuw soort concurrentie met zich mee. En veel private-equitypartijen kopen bedrijven op. Ook wij worden regelmatig gebeld of we niet willen verkopen. Maar dat gaat niet gebeuren. We zijn een familiebedrijf. Dat is onze kracht. Dat willen we zo houden."

Relativeren

"Integriteit. Dat is de belangrijkste pijler waarop de cultuur van dit familiebedrijf steunt", zo meent Schaddelee. "Dat heb ik van mijn ouders meegekregen. Die waren superinteger. 'Blijf altijd jezelf en behandel anderen zoals je zelf ook behandeld wilt worden', zo luidt een van de lessen die ik van hen heb geleerd." Zelf heeft Schaddelee vooral moeten leren relativeren. "Dat is mijn les geweest in de loop der jaren. Ik werk soms te veel en heb de neiging om me alles veel te veel aan te trekken. Als je 250 man

in dienst hebt, is dat onmogelijk. Dan moet ik even afstand nemen en de boel relativeren. Ook moet ik me realiseren dat niet iedereen dezelfde drijfveren heeft als ik. Ik moet dat respecteren en anderen vooral in hun kracht zetten. Ook dat heb ik geleerd."

Nooit vrij

Aan zijn dochter Marjolein die in het bedrijf werkt, wil hij meegeven dat het heel mooi is om een eigen bedrijf te runnen, maar dat ze er rekening mee moet houden dat je als eigenaar van een familiebedrijf nooit vrij bent. Schaddelee: "Ze heeft laten weten het bedrijf straks te willen overnemen. Natuurlijk ben ik daar trots op en heel erg blij mee, maar ik heb haar gewaarschuwd dat ze dan wél altijd verantwoordelijk is. Dat houdt nooit op. Ze heeft een man en twee kleine kinderen. Die hebben ook met die beslissing te maken." Maar als ze enigszins lijkt op haar vader dan kijkt ze eerder naar de kansen dan naar de problemen en geeft ze niet snel op. "Klopt", zegt Schaddelee, "ik zoek altijd naar de oplossingen. En ik ga altijd door. Ik gooi het bijltje er nooit bij neer. Nooit." ◀

REFLECTIE PURSEY HEUGENS

Eigen gelederen eerst

"In deze case is duidelijk dat formalisering plaatsvindt als een bedrijf groeit. Wat deze familie goed heeft begrepen, is dat ze mensen in de directie hebben geplaatst die uit de eigen gelederen komen. Zodoende blijft de familiecultuur verankerd in de organisatie. Mooi is ook hoe medewerkers tijdens de crisis zelf het initiatief namen voor een pop-upstudio. Zo'n initiatief ontstaat sneller in een informele cultuur waarin de verantwoordelijkheden laag in de organisatie liggen."