

Henk Kwakkel

HANDBOEK
Familiebedrijven
en opvolging

*‘Mijn bedrijf
is groter
dan ikzelf’*

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op
www.boomuitgeversamsterdam.nl.

Copyright: © Boom uitgevers Amsterdam & Henk Kwakkel,
2016

Omslag en binnenwerk: Villa Y, Henxel

Redactie: Lilian Eefting, Leef in tekst, Groningen

ISBN: 978 90 244 03813

NUR: 800

Ie druk: 2016

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Voorwoord

In de wereld van corporate business en grote multinationals is een familiebedrijf een aparte tak van sport. Zeker in een familiebedrijf waar zowel de aandelen als de dagelijkse leiding in handen zijn van de familie is de dynamiek vaak totaal anders, zowel bij kleine bedrijven als bij een groter bedrijf zoals het onze. Niet alleen de familie zelf is betrokken, maar ook de medewerkers voelen zich vaak deel van de familie. In ons bedrijf bijvoorbeeld zijn jubilea veelvuldig orde van de dag.

Zelf ben ik met ons bedrijf opgegroeid. Na twee generaties van continue opbouw en groei beschouw ik dit als een erfenis voor mijn eigen ambities om ook te groeien.

Als derde generatie besef ik dat ik ons bedrijf slechts 'te leen' heb, hoewel ik er dag en nacht mee bezig ben. Je moet ervoor zorgen dat het in goede conditie kan worden doorgezet naar de volgende generatie. Niet alleen vanuit verantwoordelijkheidsbesef voor familie en bedrijf, maar ook voor de medewerkers. Gedurende de drie generaties hebben wij een goed beeld kunnen vormen over onze kernwaardes en zijn we al vroeg begonnen met de eventuele overdracht door het opstellen van een familiestatuuut. Opvolging is een dynamisch proces waarbij vroeg beginnen essentieel is, maar waarbij nieuwe inzichten en veranderende privé- en marktomstandigheden ook kunnen leiden tot wijzigingen in een reeds opgesteld familiestatuuut.

Hoewel er al veel is gezegd en geschreven over familiebedrijven, opvolging en alles daaromheen, biedt elk model weer zijn eigen handvatten en ondersteuning voor een familiebestuur in een continu veranderend ondernemersklimaat. Dat is zeer zeker het geval voor het *Handboek familiebedrijven en opvolging* van de hand van een van onze commissarissen, Henk Kwakkel. Dit boek dat zich in het bijzonder richt op de opvolging en al haar aspecten geeft een zeer compleet beeld van dit unieke veld van krachten. Ik kan het u van harte aanraden.

Guus W. Verheijen
CEO Bravilor Holding B.V.

Inhoud

Inleiding II

- Wat is een familiebedrijf? 12
- Overdracht van familiebedrijven 12
- Aanleiding van het boek 14
- Waar dit boek een antwoord op biedt 17

1 Het belang van familiebedrijven 19

- Maatschappelijk belang 20
- Economisch belang 23

2 De belangrijkste factoren voor een succesvolle bedrijfsoverdracht 25

- Langetermijnnoriëntatie 25
- De rol van de familie als systeem 28
- Typen familiebedrijven 30
- De voorbereiding door de vertrekkende ondernemer 32
- Hoe leiden ondernemers van vandaag de familiebedrijven van morgen? 34
- Levenscyclus van de onderneming* 35
- Ondernemerschap* 37
- Vakmanschap* 38
- Management* 38
- Leiderschap* 38
- Optimale verhoudingen* 39
- De noodzaak van een opvolgingsplaning 42
- Het opvolgingsplan 44
- Alternatieve scenario's voor opvolging 45

3 Denken over opvolging in de praktijk 47

- Bevindingen uit het onderzoek 48
- Business governance* 49
- Family governance* 50
- Internal interaction* 51
- External interaction* 53
- De rol van externe adviseurs* 55
- Conclusies uit het onderzoek en aanbevelingen 56
- De waarde van een opvolgingsplan* 57
- Externe betrokkenheid door adviesorganen* 58
- Een derde partij vormt een risico* 58

4 Een strategische benadering van opvolging: het SAS-model	61
De vier hoofdthema's van het SAS-model	61
Business governance: strategie en continuïteit	66
Family governance: familiebelangen en harmonie	67
Internal interaction: familie en niet-familie	68
External interaction: wisselwerking met de stakeholders	70
Het SAS-model: zo werkt het	71
<i>Bovenkant van het SAS-model:</i>	
<i>business governance en family governance</i>	73
<i>Rechterkant van het SAS-model:</i>	
<i>family governance en internal interaction</i>	75
<i>Onderkant van het SAS-model:</i>	
<i>internal interaction en external interaction</i>	77
<i>Linkerkant van het SAS-model:</i>	
<i>external interaction en business governance</i>	78
<i>Linker- en rechterhelft van het SAS-model</i>	80
Cross-overs in het SAS-model	81
<i>Business governance – internal interaction</i>	82
<i>External interaction – family governance</i>	83
5 Balans en strategie in harmonie en continuïteit	85
Factoren voor een efficiënt opvolgingsproces	86
Bedrijfscontinuïteit en familieharmonie	90
Terug naar het SAS-model	92
6 Business governance	95
De zakelijke kant van het familiebedrijf	96
De doelen van opvolgingsplanning	98
Opvolging en zakelijke prestaties	99
7 Family governance	101
De familiebelangen binnen de organisatie	102
Invloed van voorgaande generaties	102
Onderlinge familierelaties	104
8 Internal interaction	109
De interactie tussen de interne stakeholders	110
Bestuursoverdracht	111
De ontwikkeling van de opvolger	112

9 External interaction 115

Kijken buiten de familie 116

Extern eigendom en/of management 116

Externe financiering 118

Informatie delen 118

Externe adviseurs 119

10 Lessen uit de praktijk 121

Case 1 IJzerwarengroothandelsbedrijf 122

Case 2 Franchiseonderneming van grote bouwmarkten 123

Case 3 Chemiebedrijf 125

Case 4 Bouwbedrijf in Noord-Brabant 126

Case 5 Bouwbedrijf in Noord-Holland 127

Case 6 Groothandelsbedrijf in metaal en installatie 128

Case 7 Groothandel en importeur van groenten en fruit 129

Case 8 Onderneming in bouwmaterialen 130

Case 9 Onderneming in de foodsector 131

Case 10 Producent van biologische gewasbescherming 132

11 Veertig goede vragen bij bedrijfsoverdracht 133

Business governance 134

Family governance 134

Internal interaction 135

External interaction 136

Nawoord 139**Literatuur** 141

Inleiding

Dit boek gaat over familiebedrijven en met name over opvolging binnen familiebedrijven. In toenemende mate wordt het belang van familiebedrijven voor de Nederlandse economie onderkend. Des te opvallender is het dat er in de literatuur nog weinig bekend is over opvolging binnen familiebedrijven. Terwijl over de grote, niet-familiale bedrijven – *corporate companies* zoals ABN AMRO, Heineken, Philips – hele managementboeken zijn volgeschreven. Op zich prachtige bedrijven natuurlijk, maar het runnen van familiebedrijven is een andere manier van zakendoen (Matser, 2014).

Dat opvolging, ook wel bedrijfsoverdracht genoemd, een lastige zaak is voor veel ondernemers, is wel bekend. Maar hoe komt dat toch? Waarom stellen ondernemers hun opvolging zo lang uit en waarom wordt het gesprek daarover zo vaak op de lange baan geschoven? Wat zit hierachter? Zijn er bedrijfsmatige (zakelijke) factoren die hierbij een rol spelen of zijn juist familiale (emotionele) factoren cruciaal? En wat kan er misgaan bij het regelen van de opvolging? Bedrijfsopvolging is een risico dat de onderneming betreft, maar het kan ook de familieverhoudingen op scherp zetten.

Een familieondernemer vertelde mij eens: ‘Als het met het bedrijf goed gaat, dan gaat het met ons ook goed.’ Maar wat als dat niet het geval is en er gevaren dreigen voor de toekomst van de onderneming? Dat is de *continuïteit* van de onderneming, met andere woorden: het zorgdragen voor het voortbestaan van het familiebedrijf. En wat voor impact heeft een mislukte opvolging op het welzijn binnen de familie en de onderlinge verhoudingen? Dit gaat om de *harmonie* binnen de familie, met andere woorden: het veiligstellen van de onderlinge relaties. Dit alles tegen de achtergrond van het familiebelang binnen de onderneming.

Wat is een familiebedrijf?

Ward (2004) en Chua, Chrisman en Sharma (1999) definiëerden een familiebedrijf als een bedrijf dat beheerst en beheerd wordt door familieleden die de intentie hebben vorm te geven aan de visie van het bedrijf en deze te handhaven, waarbij de dominante coalitie in het bezit is van familieleden op een manier waarop het leidt tot een duurzaam potentieel over de generaties heen.

De kenmerkende eigenschappen van een familiebedrijf zit hem in de overlap tussen bedrijf, familie en eigendom. Een taakgroep heeft in opdracht van de Europese Commissie (2009) een definitie vastgesteld. De praktische Nederlandse vertaling luidt als volgt:

- Ongeacht de omvang is een bedrijf een familiebedrijf als:
- 1 de meerderheid van de zeggenschap, verbonden aan het eigendom, in handen is van een natuurlijk persoon dan wel de familie. Deze meerderheid kan direct of indirect zijn;
 - 2 ten minste één familielid formeel betrokken is bij het bestuur van de onderneming;
 - 3 bij beursgenoteerde bedrijven ten minste 25 procent van de zeggenschap in handen van de familie is.

De prestaties van dergelijke bedrijven zijn mede afhankelijk van de band tussen familieleden. Dit kan als voordeel werken, maar kan ook tegenwerken. Succesvolle familiebedrijven kunnen veel leren over zakendoen van voorgaande generaties, maar ze moeten ook het oog op de toekomst richten en alert blijven op nieuwe kansen.

Overdracht van familiebedrijven

Het belang van familiebedrijven voor de Nederlandse economie is groot. Ze nemen 49 procent van de werkgelegenheid in Nederland voor hun rekening en hun bijdrage aan het bruto nationaal product bedraagt meer dan 50 procent (Flören *et al.*, 2010). Het is daarom zaak deze bedrijven te koesteren en de juiste aandacht te geven.

Tot 2020 zullen er naar schatting 90.000 familiebedrijven worden overgedragen. Simpelweg omdat de ondernemer in kwestie de leeftijd van 70 nadert en zal moeten nadenken over de toekomst van zijn onderneming. Vanwege de impact van

familiebedrijven op de economie is het van belang dat de opvolging of bedrijfsoverdracht goed wordt geregeld. De continuïteit van de onderneming moet worden gewaarborgd, zodat er geen werkgelegenheid verloren gaat en kennis (voor Nederland) behouden blijft.

Even wat cijfers. Er zijn 260.000 familiebedrijven in Nederland, waarvan vele tot het midden- en kleinbedrijf (mkb) behoren en dus klein van omvang zijn. Deze bedrijven hebben minder dan tien medewerkers in dienst en behoren vaak tot een bepaalde branche, zoals de detailhandel (zie tabel 1).

Aantal werknemers	Aantal bedrijven	Percentage familiebedrijven	Aantal familiebedrijven
1 – 9	304.418	72,9%	221.921
10 – 49	58.046	56,0%	32.506
50 – 99	6.939	49,7%	3.449
100 – 199	3.407	44,8%	1.526
200 of meer	2.348	27,6%	648
Totaal	375.158	69,3%	260.050

Tabel 1 Familiebedrijven in Nederland (gebaseerd op: Flören, Uhlaner & Berent-Braun, 2010).

Ook bij deze kleine familiebedrijven speelt het opvolgingsvraagstuk. Een voorbeeld: een vissersfamilie uit Volendam met één winkel in het Amsterdamse Bos en Lommer, waar drie broers van rond de zestig jaar werken. Zij worstelen op dit moment met hun opvolging. Zij zoeken naar opvolging binnen de familie, wat een sterke voorkeur heeft, maar de kinderen zijn kritisch. Het is minder vanzelfsprekend dan vroeger dat zij ook in het familiebedrijf komen.

Wat hier speelt, is de bereidheid tot overname van een potentiële opvolgingskandidaat (in de literatuur over opvolging staat dit beter bekend onder de term *willingness to take over*). Daarnaast is de beschikbaarheid van een opvolger (*availability*) – er zijn immers minder kinderen geboren in de afgelopen decennia – een belangrijke factor om rekening mee te houden tijdens het opvolgingsproces.

De jongere generatie heeft enkele goede redenen om terughoudend te zijn. Een succesvolle patriarch of matriarch kan

moeilijk te evenaren zijn – en kan een lastige medestuurman zijn, nog lang nadat het roer doorgegeven is. Zelfs een erfgenaam die het bedrijf naar nieuwe hoogten kan leiden, zal nog steeds gebukt gaan onder het idee dat datgene wat hij heeft bereikt simpelweg komt doordat het tot de familie behoort. In andere gevallen zijn de erfgenamen gewoon niet geschikt voor de baan: misschien hebben ze een betere en uitgebreidere opleiding genoten dan hun ouders, maar missen ze de managementvaardigheden om een grote organisatie te besturen. Men zegt dat het meest voorkomende kenmerk van mislukte nalatenschappen is dat de familie de oudste zoon van jongs af aan met de hoogste baan opzadelt en deze functie aan hem geeft, ongeacht zijn bekwaamheid.

Een manier om ervoor te zorgen dat de erfgenamen klaar zijn voor de banen die zij overnemen, is om hen zichzelf te laten bewijzen buiten het familiebedrijf. Dit kan hun ervaring verbreden en hun zelfvertrouwen stimuleren, en zo bewijzen ze twijfelaars dat ze meer zijn dan hun vaders favoriete kind. In de tussentijd kan een bedrijf een CEO inhuren die niet afkomstig is uit de familie, en nog steeds de mogelijkheid openhouden om terug te gaan naar de leiding door een familielid, zodra dit mogelijk lijkt. Een alternatief is om een niet-familie-CEO aan te nemen en de gekozen erfgenaam de taak van voorzitter te geven.

In de Nederlandse familiebedrijven moet dus worden nagedacht over de toekomst, niet alleen in het traditionele mkb, maar ook in middelgrote ondernemingen. Zoals een productie-onderneming in de kop van Noord-Holland met 350 personeelsleden, 70 miljoen euro omzet per jaar en vestigingen in het buitenland. Zij moeten nadenken over de opvolging binnen het familiebedrijf en de voortzetting van de onderneming in de toekomst. In dit boek ligt de nadruk op dit soort ondernemingen. Het bewustwordingsproces geldt voor alle eigenaren van familiebedrijven, en zowel bij grote als bij kleine liggen dezelfde problemen op de loer.

Aanleiding van het boek

Opvolgingsonderzoeken van vandaag de dag omschrijven niet hoe een opvolging succesvol kan worden volbracht, vele omschrijven voornamelijk factoren die van invloed zijn op een opvolgingsproces. Ik heb de problemen en mogelijkheden van

opvolging binnen familiebedrijven in Nederland onderzocht. Ik heb daartoe interviews bij ondernemers van middelgrote familiebedrijven afgenomen, waarvan een aantal dient als voorbeeld vanuit de praktijk. Daarnaast zijn vijfhonderd ondernemers van familiebedrijven gevraagd antwoord te geven op de belangrijkste onderwerpen op het gebied van bedrijfsoverdracht. De bevindingen van dit onderzoek liggen ten grondslag aan dit boek.

Een van mijn belangrijkste conclusies is dat familiebedrijven hun bedrijfsoverdracht onvoldoende strategisch benaderen. 70 procent van de Nederlandse familieondernemers ziet bedrijfsoverdracht wel degelijk als een strategische keuze, maar slechts 30 procent heeft een gedetailleerd plan. Wat is een strategische benadering? Met strategisch wordt bedoeld: het hebben van een aanvalsplan. Een scenario, een doelgerichte actie om je opvolging te regelen en te regisseren.

Dat ondernemers hun zaken in de dagelijkse praktijk (willen) regisseren, blijkt wel uit de gesprekken die ik met ze voerde. Zij zijn dagelijks bezig met de missie van hun bedrijf. Met antwoorden op de strategische vragen als: waarom zijn wij als bedrijf op aarde? Wat is ons bestaansrecht? Wat is onze toegevoegde waarde? En belangrijker: waarom koopt mijn klant mijn product of dienst, wat bieden wij hem nu werkelijk?

De ondernemers hebben vragen over hun visie op de markt of concurrentie vaak met sterke uitspraken beantwoord als: 'Als familiebedrijf weten wij waar onze kansen liggen', 'Als familiebedrijf hebben wij een onderscheidend vermogen in de markt', 'Wij zijn beducht op de risico's in de markt' en 'Wij realiseren ons het risico van een te grote afhankelijkheid van een te beperkt klantenbestand.'

Allemaal tekenen dat ondernemers wel degelijk in staat zijn om hun bedrijf op een strategisch verantwoorde wijze te leiden en op koers te houden. Bij strategievorming binnen ondernemingen gaat het over de juiste volgorde:

- 1 Allereerst moet het bedrijf een missie hebben, oftewel een antwoord op de vraag: wat is ons bestaansrecht?
- 2 Vervolgens is er de visie: hoe zie ik mijn omgeving en hoe kan ik daarop inspelen in het belang van de continuïteit van mijn onderneming?

- 3 En last but not least: wat wordt mijn plan, welk scenario ga ik uitrollen om zo sterk mogelijk uit de strijd te komen?

Van Dale geeft als definitie van strategie: ‘vaststelling van de wijze waarop de nodige middelen zullen worden aangewend ten dienste van het nationale of bondgenootschappelijke belang en/of de internationale rechtsorde, kunst van oorlogvoering, m.n. voor zover deze bestaat in het maken en uitvoeren van plannen voor bewegingen op grote schaal’. De voorbeeldzin die daarbij wordt gegeven, maakt duidelijk wat het belang van strategie is: *‘De strategie heeft tot taak, telkens in overeenstemming met de omstandigheden, het algemene militaire doel van de oorlogshandelingen te bepalen.’*

Bijna alle familiebedrijven vinden een succesvolle opvolging essentieel voor het voortbestaan van hun onderneming, maar er is terughoudendheid voor alternatieve opvolgingsscenario's. Een bevinding uit mijn onderzoek gaat over de voorkeur voor interne of familiale opvolging. Bijna een derde van de ondernemers kiest het liefst een familielid als opvolger. Die voorkeur is zó sterk dat zelfs bij afwezigheid van een familie-kandidaat meestal niet naar alternatieve scenario's gekeken wordt. Terwijl die er wel degelijk zijn; denk aan een private equity-partij, een strategische partij, een managementbuy-out (MBO) waarbij de organisatie wordt verkocht aan een manager die al werkzaam is binnen het bedrijf of een managementbuy-in (MBI) waarbij een manager van buiten wordt benoemd en de huidige eigenaar zelf grootaandeelhouder blijft.

Familiebedrijven beschouwen de overdracht aan een derde partij als een groter risico. Maar alternatieve opties kunnen de continuïteit van het bedrijf wel degelijk positief beïnvloeden en bovendien kunnen ze voorkomen dat het bedrijf wordt opgeheven omdat er geen interne opvolger voorhanden is. Families moeten bepalen of ze de voorkeur geven aan de voortzetting van de specifieke onderneming of juist het familiekapitaal. Met in het achterhoofd de groeiende turbulente omgeving en dus het risico op het doorgeven van een verouderd businessmodel.

Opvallend in het proces van opvolging is verder de rol van een raad van commissarissen (RvC) of een raad van advies (RvA), bestaande uit niet-familieleden. Familiebedrijven geven in mijn onderzoek aan dat dit een positief effect heeft op de fami-

lieharmonie: vóór, tijdens en na de bedrijfsoverdracht. Volgens de ondernemers heeft een RvC of RvA een onafhankelijke blik. Juist daarom kan zo'n orgaan conflicten objectief benaderen en meehelpen oplossen, zodat de familieverbanden binnen het bedrijf niet op het spel komen te staan.

Waar dit boek een antwoord op biedt

Dit boek is een praktische handleiding voor ondernemers van familiebedrijven. Het draait om de vragen: Hoe kan ik mijn bedrijf op een verantwoorde wijze overdragen en voortzetten? Wat zijn daarbij de zaken waar ik rekening mee moet houden en welke factoren spelen een rol bij een succesvolle bedrijfsoverdracht?

Ondernemers blijken te wachten tot het laatste moment met het plannen van hun opvolging. Mijn stelling is dat zij veel te weinig gebruikmaken van de strategische kansen die een bedrijfsoverdracht met zich mee kan brengen. Ik pleit voor een betere bewustwording van ondernemers over de eigen positie in de onderneming en de strategische mogelijkheden die zich aandienen bij terugtrekking uit het bedrijf.

Aan de hand van dit boek kunnen eigenaren van familiebedrijven en andere betrokkenen relevante vragen stellen om zelf de eigen opvolgingsstrategie te bepalen en de regie in eigen hand te nemen. Centraal staat het SAS-model, dat concrete handvatten biedt om hun opvolging succesvoller te laten verlopen. We kunnen stellen dat de zakelijke en de emotionele kant van het familiebedrijf op gespannen voet met elkaar staan, waarbij ondernemers de bedrijfsoverdracht wel degelijk als een belangrijk onderdeel van de bedrijfsstrategie zien. Dit pleit voor een strategische benadering om die emotionele en zakelijke kant met elkaar in evenwicht te brengen.

De vier belangrijkste thema's van bedrijfsoverdracht zijn:

- 1 Zakelijk bestuur (in dit boek *business governance* genoemd)
- 2 Familiebestuur (*family governance*)
- 3 Interne interactie (*internal interaction*)
- 4 Externe interactie (*external interaction*)

Deze thema's worden in hun onderlinge relaties weergegeven in het SAS-model, waarbij SAS staat voor *Strategic Analysis to Succession*. Elk thema wordt apart behandeld in een hoofdstuk

in dit boek, en ook worden ze in hun onderlinge samenhang besproken. Het SAS-model helpt de lezer om alle aspecten van de bedrijfsoverdracht begrijpelijk en bespreekbaar te maken. Het is geen voorgekookt stappenplan met do's en don'ts, daar geloof ik niet in. Het is een benaderingswijze die verdergaat dan dat en die ondernemers helpt bij een strategische benadering van hun bedrijfsoverdracht. Met praktische tips en adviezen, ongeacht het gekozen opvolgingsscenario. Immers, er zijn zo veel unieke familiebedrijven en daarmee zo veel verschillende scenario's van bedrijfsoverdracht.

Ik laat zien welke fenomenen een rol spelen en waarom ondernemers ander gedrag vertonen bij het regelen van hun opvolging dan bij het regelen van de dagelijkse gang van zaken in hun bedrijf. Het lijkt erop dat zij juist tijdens het opvolgingsmoment een andere, minder strategische houding aannemen en dat zij dan minder ondernemer zijn en onzeker worden, met emoties en twijfels over hun beslissingen. Daarbij gaat het me niet alleen om constateringen, onderzoek of het achterhalen van oorzaken. Ik draag juist ook oplossingen aan en laat mogelijkheden zien, onder andere met praktijkvoorbeelden.

De belangrijkste conclusie uit mijn fundamentele onderzoek – namelijk dat ondernemers hun opvolging onvoldoende strategisch benaderen – wil ik definitief tot het verleden laten behoren. En ik wil laten zien dat het ook anders kan. Bedrijfsopvolging wordt vaak ten onrechte ervaren als een onbevredigend proces. Juist in economisch zware tijden moet een ondernemer zichzelf en zijn bedrijf opnieuw uitvinden. Het uitgangspunt van een succesvolle bedrijfsoverdracht is dan ook: mijn bedrijf staat ergens voor en daar wil ik iets mee voor de langere termijn. Een effectief opvolgingsproces is dus niet afbouwen, maar juist sterker terugkomen.

HOOFDSTUK I

Het belang van familiebedrijven

‘De succesvolle overdracht heeft bijgedragen aan de continuïteit van onze onderneming.’

Familiebedrijven zijn niet alleen van economisch belang, ook op maatschappelijk vlak spelen ze een belangrijke rol. Ze worden vaak gezien als de motor van de economie, omdat ze voor blijvend ondernemerschap over de generaties heen zorgen. Familiebedrijven hebben vertrouwen in hun business en het succes daarvan, hebben een langetermijn-oriëntatie en zijn onafhankelijk (Poutziouris, 2001). In dit hoofdstuk werpen we een nader licht op het maatschappelijke en economische belang van familiebedrijven.

Het gebrek aan onderzoek naar opvolging en bedrijfsoverdracht in Nederland is verbazingwekkend, zeker gezien de snel vergrijzende ondernemerspopulatie in ons land. Familiebedrijven worden nog niet zo lang als een apart onderzoeksdomein gezien. En dat terwijl deze bedrijven in feite de dominante vorm van ondernemerschap wereldwijd zijn (Flören, 2002). Tot ver in de jaren tachtig van de vorige eeuw was het algemene idee dat succesvolle bedrijven zich doorontwikkelen tot beursgenoteerde bedrijven, waarbij leiding en eigendom gescheiden zijn en waarbij het eigendom verdeeld is onder een groot aantal aandeelhouders. De wetenschappers van toen waren ervan overtuigd dat familiebedrijven zouden leiden tot ‘onhoudbare organisaties’, waarbij deze enkel gered konden worden door de controlerende familie af te stoten (Black, Schmittling & Stern, 1980). Levinson formuleerde het in 1971 als volgt: ‘Het verstandigste voor elk bedrijf, familie of niet-familie, is om zo snel mogelijk naar professioneel management over te gaan.’ Een verkeerde beoordeling, zo weten we nu.

Maatschappelijk belang

Historisch gezien is de familie altijd van cruciaal belang geweest voor de start en de operatie van ondernemingen in alle branches en sectoren. Families zijn eenvoudigweg een bron voor het menselijk kapitaal – de human resources – maar ze zijn ook verantwoordelijk voor het sociale, financiële en fysieke kapitaal. Wat een bloed, zweet en tranen vloeit er om de business ‘up and running’ te houden, vaak over meerdere decennia heen. Wereldwijd – van de vroege oudheid tot onze moderne tijd, en van de landbouw tot onze multinationals zoals Heineken en Philips – zijn families verantwoordelijk voor de oprichting, doorgroei en continuïteit van hun ondernemingen. We kunnen stellen dat zowel het familie- als het ondernemingsperspectief en de gedrevenheid van beide systemen het unieke karakter van een familiebedrijf onderstrepen. Ook leveren de familie en het bedrijf een gelijkwaardige bijdrage aan het succes van familiebedrijven.

De continuïteit van familiebedrijven is geen gegeven. Tussen nu en 2020 gaan circa 90.000 directeur-grotoaandeelhouders (dga's) van familiebedrijven in Nederland hun onderneming overdragen. Per jaar treden er naar schatting 23.000 ondernemers terug, zo blijkt uit gegevens van de KvK. Onder de mannen en vrouwen die deze familiefirma's leiden, bevinden zich ongeveer 70.000 55-plussers. Tegelijkertijd zijn deze familiebedrijven, zoals ik in de inleiding al stelde, goed voor zo'n 49 procent van de werkgelegenheid in Nederland.

Familiebedrijven hebben naast een economische waarde – zij genereren ruim 50 procent van het bruto binnenlands product – ook een sociale waarde. Deze ondernemingen zijn loyaler naar hun werknemers en gaan dus niet onmiddellijk over tot ontslag als het economisch minder goed gaat. Ze nemen eerder genoegen met minder winst dan beursgenoteerde bedrijven en gaan zuiniger om met hun financiële middelen. Zij voeren in de regel een terughoudend dividendbeleid. En belangrijker: zij zijn gericht op de lange termijn, en niet op winstbelang op de korte termijn en het genereren van aandeelhouderswaarde. Een ondernemer vertelde mij: ‘Wij zijn misschien niet zo *glamorous* als beursgenoteerde concurrenten, maar we zijn wel een baken in onzekere tijden.’ Het verlies van arbeidsplaatsen komt immers hard aan. Een personeelsbestand met een hoge doorstroomfrequentie komt niet vaak voor bij familiebedrijven.

Voor veel familiebedrijven is een bedrijfsoverdracht een precair moment in het bestaan. Uit onderzoek van de KvK blijkt dat een kwart van de familiebedrijven wordt opgeheven omdat er geen opvolger voorhanden is. Dit wordt veroorzaakt door de demografische ontwikkeling van de afgelopen jaren waardoor de beschikbaarheid (*availability*) van opvolgers afneemt. Er zijn eenvoudigweg minder kinderen geboren, en opvolgers zijn niet altijd bereid (*willingness*) de onderneming over te nemen en voort te zetten.

Alle eigenaren van familiebedrijven in Nederland zullen de uitdaging van de overdracht vroeg of laat voor hun kiezen krijgen en hebben daarin grofweg vier keuzemogelijkheden (Burkart, Panunzi & Shleifer, 2003):

- 1 verkoop van het familiebedrijf aan het zittend management: een zogenoemde managementbuy-out (MBO);
- 2 een beursgang: een zogenoemde International Public Offering (IPO) en het management overdragen aan een professioneel manager;
- 3 het inhuren van een manager van 'buiten': een zogenoemde managementbuy-in (MBI) en aanblijven als aandeelhouder;
- 4 trachten de onderneming binnen de familie te houden en het leiderschap overdragen aan een familielid.

Deze laatste optie geniet vaak de voorkeur, zoals blijkt in hoofdstuk 3, maar dan moet je wel gezegend zijn met beschikbare én geschikte opvolgers. Veel kinderen gaan eerst werken buiten het familiebedrijf, maar als ze voor de keus komen te staan (overnemen of opheffing van het bedrijf), gaan ze vaak alsnog bij de familieonderneming aan de slag.

Er is sprake van een grote invloed van de leiders, bestuurders en directeuren van familiebedrijven op de strategische beslissingen en dito prestaties van het familiebedrijf. Ook daarom moeten opvolging en bedrijfsoverdracht worden gezien als belangrijke momenten in het voortbestaan en de levenscyclus van de onderneming. Het is dus zaak om aan het overdrachtsmoment net zo veel aandacht te besteden als de betreffende ondernemer gewend is tijdens zijn dagelijkse gang van zaken. Een dergelijke tijdrovende kwestie is met name belangrijk binnen familiebedrijven omdat zij vaak een langetermijnscope hebben en 'over meerdere generaties heen denken' (Anderson & Reeb, 2003). Ook zijn zij meer dan andere bedrijven gebaat

bij langetermijnrelaties met interne en externe stakeholders, zoals medewerkers, klanten, leveranciers, afnemers, enzovoort (Arregle *et al.*, 2007).

Pas toen het bewijs er lag dat familiebedrijven beter presteren dan niet-familiebedrijven, kwam er meer wetenschappelijke aandacht voor de specifieke karakteristieken. Een mijlpaal is het onderzoek van Anderson en Reeb geweest. Zij toonden in 2003 aan dat Amerikaanse beursgenoteerde familiebedrijven een hogere winstgevendheid genereren in vergelijking met de overige beursgenoteerde bedrijven (Matser, 2010).

Familiebedrijven werken voornamelijk vanuit een langetermijnbenadering. De algemene overtuiging is dat ze meer op de lange termijn gericht zijn dan niet-familiebedrijven (Anderson & Reeb, 2003; Gómez-Mejía *et al.*, 2007). Vergeleken met niet-familiebedrijven werken de managers van familiebedrijven in langere dienstverbanden en hebben ze dus ook meer de neiging om zich op de lange termijn te focussen (Zahra & Sharma, 2004). Kenmerkend voor veel familiebedrijven is dat ze gefocust zijn op het doorzetten van de firma naar de volgende generaties om zo een bestendig familiekapitaal en duurzaam eigenaarschap op te kunnen bouwen. Opvolgingsvraagstukken zijn natuurlijk uiterst cruciaal voor de langetermijnnoriëntatie van familiebedrijven. Een goede visie, doel en plan rondom de bedrijfsoverdracht vormen daarom de sleutel voor het toekomstpotentieel.

Afgezien van de opvolging verklaart het idee van sociaal-emotionele rijkdom (Gómez-Mejía *et al.*, 2007) de niet-economische doelstellingen die familiebedrijven omarmen, zoals:

- 1 de harmonie binnen de familie (Chrisman *et al.*, 1998);
- 2 positief imago van de gemeenschap en respect (Dyer & Whetten, 2006);
- 3 het integreren van familiewaarden in het bedrijfssysteem (Handler, 1990);
- 4 altruïsme naar de werknemers die ook 'familie' zijn (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003); en
- 5 veiligheid (Tagiuri & Davis, 1982).

Het is dus zaak om ondernemers te helpen om hun onderneming over te dragen en het daarbij niet te laten bij goedbedoelde adviezen als: 'begin op tijd en maak een plan'.

Economisch belang

Familiebedrijven hebben een sterke historische aanwezigheid in onze economie en leveren ook vandaag de dag een vitale economische en sociale bijdrage aan de maatschappij (Heck & Stafford, 2001; Heck & Trent, 1999). Gezien de impact van mislukte bedrijfsoverdrachten op de Nederlandse economie moet het opvolgingsproces voldoende aandacht krijgen om het succesvol te laten verlopen. Het is aan te bevelen ondernemers te ondersteunen bij de opvolging en overdracht van hun bedrijf. Ik zie hierbij een voorname rol voor accountants, corporate finance-adviseurs, organisatieadviseurs en belastingadviseurs.

Opvolging, in een of andere vorm, is cruciaal voor het succes en de continuïteit van de familieonderneming. Het onvermogen van eigenaren van familiebedrijven om hun bedrijf succesvol over te dragen aan een nieuwe generatie of management kan leiden tot een stijging van bedrijfssluitingen (Stokes & Blackburn, 2001). Als gevolg van mislukte bedrijfsoverdrachten verdwijnen er in Nederland jaarlijks 50.000 tot 55.000 banen. Deze zorgen voor 2,4-3,2 miljard euro aan omzeterderving en 0,88-1,3 miljard euro aan kapitaalverlies (Van Teeffelen, 2015). Het aantal familiebedrijven dat zich in een overdrachtsfase bevond, was in 2011 naar schatting ruim 23.000. We hebben het dan over:

- 128.000 tot 137.000 banen
- 5,7- 7,9 euro miljard omzet
- een eigen vermogen van 2,3-3,2 miljard euro

Per bedrijfsoverdracht gaat het daarbij om:

- 5,4-5,8 banen
- 246.000-337.000 euro omzet
- 96.000-142.000 euro kapitaal

Om de opvolging goed te kunnen regelen, is gemiddeld meer dan vijf jaar nodig. Het is dan ook van belang dat de terugtrekkende ondernemer zijn vertrek tijdig aankondigt. Juist daar gaat het vaak mis. Meer dan 75 procent van de directeuren meldt zijn vertrek pas twee jaar van tevoren. Een kwart doet dat zelfs op het laatste moment. Een belangrijke reden lijkt te zijn dat bijna alle directeuren (87 procent) het emotioneel zwaar vinden 'om afstand te doen van de troon'.

Er zijn wat betreft de continuïteit van de onderneming wel degelijk risico's aan opvolging binnen de familie verbonden. Een ondernemer verwoordde het zo: 'Het was merkwaardig. Het was voor het eerst van mijn leven dat ik 's nachts wakker lag van wat ik allemaal hoorde.' Zijn opvolger, die hij zelf had gekozen, wist de onderneming niet op koers te houden. 'Het is net alsof het met je kind niet goed gaat. Dat gevoel was het. En dat is heel beroerd. Je kon niets doen.' Voor het familiebedrijf is een vaker gehoord cliché dat de eerste generatie het bedrijf opricht, de tweede generatie het uitbreidt en de derde generatie het afbreekt. Maar of dit op waarheid berust, is nog maar de vraag. Deze uitspraak, die voornamelijk door kritische volgers van het familiebedrijf wordt gebezigd, lijkt vooral in te gaan op mislukkingen bij familiale of interne overdracht, en lijkt onvoldoende rekening te houden met de economische afbreukrisico's die überhaupt tijdens het opvolgingsproces aan de orde zijn.

Dat het opvolgingsvraagstuk binnen familiebedrijven zo'n belangrijk thema is, komt vooral omdat veel rationele, maar zeker ook emotionele factoren een rol spelen. Tijdens de gehele levenscyclus van een onderneming worden bedrijfseconomische verschijnselen onderzocht en waargenomen. Maar de bedrijfsoverdracht wordt niet altijd gezien als een bedrijfseconomisch verschijnsel, met risico's voor de continuïteit van de onderneming. Men blijft hangen in de socio-emotionele factoren zoals het behoud van de goede relaties binnen de familie, al ontken ik de impact daarvan zeker niet. Betrokkenen zijn onvoldoende in staat om het bedrijfsoverdrachtsproces te beschouwen als een strategische en op de langere termijn gerichte beslissing over de voortgang van het bedrijf. Bedrijfs-overdracht is een van de moeilijkste stappen in de levenscyclus van familiebedrijven én dus een strategische keuze.

Familiebedrijven staan in Nederland onvoldoende op de kaart en dat is onterecht. Ze leveren een heel belangrijke bijdrage aan het BBP van Nederland. Het zijn de belangrijkste drivers van de Nederlandse economie, de werkgelegenheid en innovatie. Hoe zorgen we ervoor dat de continuïteit van deze ondernemingen wordt gewaarborgd? In het volgende hoofdstuk kijken we naar de belangrijkste factoren voor een succesvolle bedrijfsoverdracht.