



'Familie-  
bedrijven  
kijken naar  
de lange  
termijn!'



# EEN WIRWAR VAN BELANGEN IN DE FAMILIE

*Overdracht van een familiebedrijf is een proces van jaaaären. Waar moet je op letten? We vragen het aan ROBERTO FLÖREN, hoogleraar in familiebedrijven aan de Nyenrode Business Universiteit.*

**FAMILIEBEDRIJVEN ZIJN EEN VERHAAL APART. OOI  
T WAREN ALLE BEDRIJVEN FAMILIEBEDRIJVEN, DIE  
VANZELFSPREKEND VAN VADER OP ZOON OVERGINGEN.**

Maar dat was vroeger. Tegenwoordig wordt er kritisch gekeken naar de kwaliteiten van de kinderen. Zijn ze wel geschikt voor een overname? En hebben ze er eigenlijk wel zin in? Ook de kinderen zelf vragen zich dat af. De huidige generatie bedrijfsopvolgers zegt steeds vaker nee. En dat moet kunnen, vinden de ouders. 'Het is tegenwoordig populair dat er overdracht in eigendom plaatsvindt, maar geen opvolging in leiding', zegt Roberto Flören. 'De familie blijft eigenaar maar de kinderen gaan niet het bedrijf in. Omdat ze niet willen, kunnen, mogen of durven overnemen.' Prof. Dr. Roberto H. Flören is RSM hoogleraar Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht aan Nyenrode Business Universiteit. Zelf kreeg hij in de jaren '90 het aanbod om het bedrijf van

zijn opa en vader over te nemen: verkoop en reparatie van typemachines. Maar de PC was op dat moment de typemachine snel aan het verdringen. Roberto en zijn zus zijn nog steeds blij dat ze nee hebben gezegd.

**NEDERLAND TELT ONGEVEER 275 DUIZEND FAMILIE-  
BEDRIJVEN (CBS 2017), EEN BELANGRIJKE BRON VAN  
WERKGELEGENHEID.** Het succes van familiebedrijven is inmiddels bewezen. De betrokkenheid is groot, de lijnen zijn kort. Familiebedrijven doen het financieel beter, ze halen het geld niet graag uit het bedrijf. Het personeel is tevredener en blijft langer bij de baas. Vaak hebben ze een nauwe band met de regio. 'Familiebedrijven hebben een langetermijnvisie, ze focussen niet alleen op winstmaximalisatie voor de aandeelhouders', zegt Flören. 'Dat heeft met rentmeesterschap te maken. Het is niet het bedrijf dat je van je ouders hebt ge-

kregen, maar je hebt het te leen van je kinderen. Eigenaren voelen zich vaak de hoeder van het bedrijf, het doel is om het succesvol te kunnen overdragen op de volgende generatie.' Een valkuil van veel familiebedrijven is dat buitenstaanders vaak als pottenkijkers worden beschouwd. Zeker oudere generaties keken daar zo naar. Daardoor is er vaak te weinig toezicht, en maken de ondernemers te weinig gebruik van adviseurs. Zeker bij een overdracht is dat soms lastig. 50 procent van de grotere familiebedrijven gaat over naar de volgende generatie. Van de kleinere familiebedrijven, met minder dan 50 medewerkers, gaat één op de drie familiebedrijven over naar de kinderen. Kinderen zijn tegenwoordig hoger opgeleid, de ouders moeten meer moeite doen om hun kinderen te verleiden om de zaak over te nemen. De overige bedrijven worden beëindigd of verkocht.

**VERKOOP OF OVERDRACHT VAN EEN FAMILIEBEDRIJF IS EEN DELICATE ZAAK. HOE GAAT DAT MEESTAL?** Flören:

'Tegenwoordig kijken de oude en de nieuwe generatie samen of een bedrijfsopvolging de goede keuze is. Ouders zijn de slechtste beoordelaars van hun eigen kinderen. Vooral vaders kijken vaak alleen of het kind wel op hen lijkt. Weinig bedrijven stellen een profiel op dat ze naast hun kinderen kunnen leggen en dat is ook wel logisch. Toch worden kinderen ook wel getest. Is hun opleiding passend, hebben ze goede werkervaringen buiten het bedrijf? Hebben ze ondernemers- en managementvaardigheden en zijn ze communicatief sterk genoeg?' Steeds vaker huren families externe deskundigen in, bijvoorbeeld leden van de RvC, om naar de capaciteiten van hun kinderen te kijken. Daardoor hoeven ouders niet zelf hun kind te beoordelen en wellicht te zeggen dat het niet geschikt is. Flören: 'Ik heb ook wel meegemaakt dat een kind opgelucht was dat ze volgens de toets niet geschikt was.' Er is geen bond of keurmerk voor dergelijke adviseurs, belangrijk is dat je een klik hebt en dat de adviseur verstand heeft van de dynamiek

## Ouders moeten tegenwoordig meer moeite doen om hun kinderen te verleiden de zaak over te nemen.

binnen familiebedrijven, dat hij oog heeft voor de emotionele én de bedrijfsmatige kant. Flören: 'Alle onderwerpen moeten bespreekbaar gemaakt worden. Schakel eventueel extra expertise in, zoals fiscaal, emotioneel of juridisch.' Een overdracht van een familiebedrijf duurt meestal veel langer dan families zelf vaak denken. Je bent er niet in een jaar uit, gemiddeld neemt een goede overdracht 5 tot 7 jaar in beslag. Het is een heel proces waarin ook de ondernemer die over gaat dragen er klaar voor moet zijn om emotioneel de stap te kunnen zetten. Teleurstellingen liggen onderweg op de loer, zoals tijdens het due diligence. Ook generatieverschillen spelen een rol bij de overname. Flören: 'De ouderen hebben slechte tijden meegemaakt, bijvoorbeeld oorlog of crisis. Zij werkten zich een slag in de rondte, in hun beleving voor de kinderen. Een vakantie naar Scheveningen was het maximaal haalbare en daar was men tevreden mee. De nieuwe generatie heeft een leven naast het bedrijf. Vroeger werkte ook de partner mee, die woonde bij wijze van spreken op het erf van de schoonouders, en iedereen maakte werkdagen van 15 uur. De nieuwe generatie streeft veel meer naar een goede work/life-balance. Vaak hecht die generatie ook minder waarde aan een groot huis en een dure auto.'

**'ONDERNEMEN IS OOK LASTIGER GEWORDEN. DOOR DIGITALISERING EN GLOBALISERING TREDEN CONCURRENTEN MAKKELIJKER TOE TOT DE MARKT EN MOET JE EFFICIËNTER, GOEDKOPER EN SNELLER WERKEN.** Deze ontwikkelingen moet je in het achterhoofd houden bij een familieovername. Hoe past het bedrijf in de huidige maatschappij en wat zijn de zakelijke ambities en de leefwensen van de kinderen?'

# HET OPVOLGINGSPROCES

## BEWUSTWORDING & RICHTING

- informatie
- oriëntatie
- structuur
- bepalen
- doelen
- inventarisatie

## VOORBEREIDING & COMMUNICATIE

- gesprekken
- emoties bespreken
- structuur optimaliseren
- opvolgers zoeken
- adviseurs
- financiering onderzoeken

## KEUZE & PLANNING

- opstellen plan voor opvolging of overdracht

## UITVOERING

- opvolgers coachen
- waarde bepalen
- bespreken met familie
- toekomst overdrager
- juridische structuur
- financiering regelen

## OVERDRACHT & CONTRACT

- koopovereenkomst opstellen
- contracten ondertekenen

## AFSCHEID & NAZORG

- afscheid organiseren
- relaties informeren
- invullen vrije tijd
- afspraken familieleden
- financieel plan
- concretiseren familieleden

## → TIP

**ZORG DAT JE ONDANKS JE DRUKKE ONDERNEMERSBESTAAN OP TIJD BEGINT AAN HET PROCES VAN BEDRIJFSOPVOLGING. COMMUNICATIE IS CRUCIAAL. ZORG VOOR EEN FAMILIE-STATUUT EN EEN GOED DIVIDENDBELEID.**

# DE UITDAGINGEN

## V EEN WIRWAR AAN BELANGEN

Bij familiebedrijven spelen drie belangen door elkaar heen.

- Het bedrijfsbelang: De continuïteit moet worden gegarandeerd.
- Het familiebelang: Je wil met Kerst bij elkaar aan tafel kunnen zitten.
- Het belang van de eigenaars: Er moet rendement worden gemaakt en waarde toegevoegd.

## V VERLEIDING: EEN ZAK GELD

Spannend wordt het als de man met de grote zak geld voor de deur staat. De één wil cashen terwijl een ander familielid er nog niet aan moet denken om te stoppen en meer waarde wil creëren. Wat doe je dan en hoe houd je je familie bij elkaar? Heb het hier vooraf over en leg afspraken vast.

## V DE FAMILIE GROEIT

Bij groeiende families groeit meestal ook het aantal aandeelhouders. Sommigen werken in het bedrijf, anderen hebben er totaal geen band mee. Wat spreek je af over dividend en hoe houd je iedereen betrokken?