



# Mijn bedrijf is groter dan ikzelf

Onderzoek naar de  
strategische benadering  
van bedrijfsopvolging  
binnen familiebedrijven

# Inhoudsopgave

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Voorwoord                                     | 3  |
| Inleiding                                     | 4  |
| Vraagstelling                                 | 6  |
| Resultaten                                    | 9  |
| Conclusies & aanbevelingen                    | 17 |
| Bijlage 1. Methode & onderzoeksverantwoording | 20 |
| Bijlage 2. Literatuurlijst                    | 23 |



**Over de auteur**  
Henk Kwakkel (1961) promoveert aan de Vrije Universiteit van Amsterdam (VU), Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde op het onderzoek 'A Stategic Approach to Succession in SME's'. Dit rapport is hiervan een samenvatting. Naast zijn wetenschappelijke werk is Henk Kwakkel docent, met als specialisatie management en organisatie, en commissaris bij een aantal familiebedrijven.



# Voorwoord

## Het begint met een plan

Familiebedrijven, ik heb er een bijzondere band mee. In een familieonderneming gaat het tenslotte om zoveel meer dan cijfers, plannen en producten. Het gaat ook om bloedbanden, om trots, om vriendschap, om trouw, maar ook om persoonlijke belangen en soms ongrijpbare emotionele en financiële drijfveren.

Vaak zien we dat een ondernemer zó verknocht is aan zijn bedrijf, dat hij te laat - soms zelfs als hij de 65 al gepasseerd is - met de opvolging start. De onderneming voelt als een 'verlengstuk van mijn eigen persoonlijkheid', zei een deelnemer aan dit onderzoek treffend. En juist dat maakt het extra lastig om op te staan en tegen de volgende generatie te zeggen: mijn stoel is nu van jou. Om over een externe opvolger nog maar te zwijgen.

Hoe komt dit toch? In de praktijk zien we dat ondernemers de toekomst van het bedrijf belangrijk vinden, maar het ondertussen 'in de familie gezellig willen houden'. Tenslotte kom je op zondag bij diezelfde collega's weer op de koffie. Die zakelijke en emotionele balans is moeilijk, dat beseffen we, en belemmert een strategische benadering van de bedrijfsoverdracht. Terwijl juist een scherpe strategie het opvolgingstraject in goede banen leidt én de familieonderneming sterker, vernieuwd de toekomst in laat stappen.

Onderzoeker en promovendus Henk Kwakkel werd geprikkeld door dit thema. Toen hij en ik elkaar spraken over zijn onderzoeksplannen, raakten we bij EY direct enthousiast. In zijn onderzoek legt hij namelijk de continue balans tussen bedrijfscontinuïteit en familieharmonie bloot. Meer inzicht hierin kan ondernemers enorm helpen om hun bedrijfsoverdracht met een strategische bril te benaderen.

We hebben Henk dan ook graag ondersteund, onder andere door klanten en relaties voor te stellen om mee te werken aan zijn onderzoek. En ja, dat deden ze, met veel plezier en openheid. Dit maakt zijn onderzoek niet alleen waardevol voor de wetenschap en EY, maar ook voor die 90 duizend Nederlandse dga's - en hun opvolgers - die de komende vijf jaar zelf zo'n overdrachtsproces ingaan.

In uw handen ligt een samenvatting van de opmerkelijkste bevindingen uit Henk Kwakkels onderzoek 'SAS, A Strategic Approach to Succession'. Zijn boek 'Familiebedrijven en opvolging in Nederland' komt later dit jaar op de markt. Ik hoop dat u net zo veel verrassende inzichten opdoet als wij hebben gedaan.

**Arjen Brussé**  
Partner EY  
Leader Family Business Center of Excellence Netherlands

# “Niet glamorous, wel een baken”

## Inleiding

Tussen nu en 2020 dragen circa 90 duizend Nederlandse dga's van middelgrote familiebedrijven hun onderneming over. Een spannend moment, want bij een kwart valt dan het doek, blijkt uit onderzoek van de Kamer van Koophandel. De reden: een mislukte bedrijfsopvolging.

Hierdoor verdwijnen in Nederland jaarlijks 50 tot 55 duizend banen, met een omzeterdving tussen 2,4 en 3,2 miljard euro en een kapitaalverlies tussen 0,88 en 1,3 miljard euro. Kortom, een goede bedrijfsoverdracht is cruciaal. Voor de continuïteit van de onderneming zelf, maar ook voor de Nederlandse economie.

### Motor van onze economie

Nederland telt 260.000 familiebedrijven. Samen nemen ze 49% van de Nederlandse werkgelegenheid en 50% van het bruto binnenlands product voor hun rekening. Maar familie-ondernemingen hebben niet alleen een economische, maar ook een sociale waarde. Zit het economisch tegen, dan ontslaan ze niet onmiddellijk medewerkers en nemen ze vaak genoeg met minder winst dan beursgenoteerde bedrijven. Ook zijn familiebedrijven meestal zuiniger met hun financiële middelen. En belangrijker: ze focussen op de langere termijn, niet op kortetermijnwinsten en aandeelhouderswaarde. Zoals een ondernemer uit dit onderzoek zei: 'Wij zijn misschien niet zo glamorous als beursgenoteerde concurrenten, maar wel een baken in onzekere tijden.'

### Te laat beginnen

De voorbereiding voor de opvolging kost gemiddeld meer dan vijf jaar. Daarom is het zo belangrijk dat de terugtrekkende ondernemer zijn of haar vertrek tijdig aankondigt. En juist daar gaat het vaak mis, schreef minister Kamp (Economische Zaken) eerder aan de Tweede Kamer. Meer dan 75% van de directeuren meldt zijn vertrek pas twee jaar van tevoren. Een kwart doet dat zelfs op het laatste moment. De belangrijkste reden is dat bijna alle directeuren (87%) het emotioneel zwaar vinden 'om afstand te doen van de troon'. Veel kinderen gaan eerst buiten het familiebedrijf werken. 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.

### Familiebedrijven in facts & figures

In 2011 waren ongeveer 23.535 Nederlandse bedrijven in overdracht. Dit betreft in totaal:

- 128.000 tot 137.000 banen;
- 5,7 tot 7,9 miljard omzet; en
- 2,3 tot 3,2 miljard euro eigen vermogen.

Per bedrijfsoverdracht gaat het om:

- 5,4 tot 5,8 banen;
- 246.000 tot 337.000 euro omzet; en
- 96.000 tot 142.000 euro kapitaal.

Bron: Nyenrode Business University, 2013



### Wetenschappelijke relevantie

Het opvolgingsvraagstuk binnen familiebedrijven is zo'n belangrijk thema, omdat veel rationele, maar ook emotionele factoren een rol spelen. Dit maakt de overdracht een van de moeilijkste stappen in de levenscyclus van een familieonderneming. Logisch dat de behoefte aan advies en ondersteuning groeit, zeker met de snel vergrijzende ondernemerspopulatie in Nederland; ongeveer 70 duizend dga's zijn 55-plusser.

In de wetenschappelijke literatuur worden verschillende bedrijfs- en familiegerelateerde factoren beschreven die betrekking hebben op het overdrachtsproces. Hieronder hebben wij vier factoren weergegeven die bepalend zijn geweest voor dit onderzoek:

- Het belang van langetermijnplanning. Meer dan niet-familiebedrijven zijn familiebedrijven op de lange termijn gericht. Dit maakt ze doorgaans financieel sterker en effectiever. De strategische koers ligt meestal in handen van een leidende groep familieleden – ook bij de bedrijfsoverdracht. Opvallend is dat zij naast financiële ook veel sociaal-emotionele doelen stellen. Bijvoorbeeld rond vraagstukken als: hoe houden we de familiewaarden in het bedrijf? Of: hoe bewaren we de harmonie in de familie? (Lumpkin, Bringham & Moss, 2010)
- De rol van de familie als 'systeem'. De business zelf én de familie dragen evenveel bij aan het succes van het familiebedrijf, blijkt uit diverse onderzoeken. De familie is dan ook sociaal kapitaal: een systeem van onderlinge relaties, waarbij ieder lid zijn eigen rol heeft en er typische, vaak onbeschreven regels gelden. Vertrouwen speelt hierbij een belangrijke rol. (Zachary, 2011)

- De impact op de vertrekkende ondernemer. Bedrijfsoverdracht is geen momentopname, maar een sleutelproces in het voortbestaan van de onderneming. Toch beginnen veel ondernemers te laat met de voorbereidingen – vaak door emotionele factoren. Zo vinden ze het lastig om afstand te doen van 'hun levenstaak', zoals het bedrijf wordt gezien. (Sharma et al., 2003; Le Breton-Miller et al., 2004)
- De noodzaak van een opvolgingsplanning. Een opvolgingsplan is ontzettend belangrijk. Niet alleen om eigendom (aandelen) en leiderschap (verantwoordelijkheden) goed over te dragen, maar ook om de bedrijfscontinuïteit en de familieharmonie te bewaren. Geen planning vormt de grootste bedreiging voor een succesvolle overdracht en dus voor de continuïteit van de onderneming. (Davis, 1999)

Kortom, de onderneming dient de familie en de familie dient de onderneming. Daarom gaan we op zoek naar de balans bij bedrijfsoverdracht: tussen de bedrijfscontinuïteit aan de ene kant, en de familieharmonie aan de andere kant.

# "Gaait 't met het bedrijf goed, dan gaat 't met ons goed"

## Vraagstelling

'De zaak' overdragen, het is een beladen thema voor ondernemers. Zakelijke en emotionele aspecten grijpen tenslotte als een kluwen in elkaar. Maar welke zijn dit precies? En hoe bepalen ze het succes van de bedrijfsoverdracht, ofwel: wanneer stapt het bedrijf sterker, vernieuwd de toekomst in?

In dit onderzoek zoomen we in op de balans tussen bedrijfscontinuïteit (de zakelijke kant van het ondernemen) en familieharmonie (de emotionele kant van het familiebedrijf). Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en hebben een sterke wisselwerking. Welke trends en ontwikkelingen zien we hierbij? En wat hebben ondernemers hieraan in de praktijk?

De centrale onderzoeksvraag is dan ook:

*Hoe vinden ondernemers de balans tussen bedrijfscontinuïteit en familieharmonie, zodat ze de bedrijfsoverdracht strategisch kunnen benaderen?*

### Onderzoeksstructuur

Om deze vraag te beantwoorden, hebben we een onderzoeksstructuur opgezet. Deze is gebaseerd op uitgebreid vooronderzoek over de theorie over familiebedrijven, en het opvolgingsvraagstuk in het bijzonder. In dit literatuuronderzoek vonden we veel bedrijfs- en familiegerelateerde factoren. Om deze

verscheidenheid te verminderen, hebben we ze onderverdeeld in categorieën, die weer tot vier hoofdthema's leidden.

Elk thema omschrijft een onderdeel van het familiebedrijf en de bijbehorende aspecten van het opvolgingsproces.

### Thema 1: Business Governance

Het besturen van de strategische belangen van de organisatie, met het doel om de bedrijfscontinuïteit te waarborgen.

### Thema 2: Family Governance

Het beheersen van de familiebelangen binnen de organisatie, zodat de harmonie bewaard blijft.

### Thema 3: Interne Interactie

De interactie tussen familie- en niet-familieleden over toekomstig eigendom en leiderschap. Zowel vóór, tijdens als na de bedrijfs-overdracht.

### Thema 4: Externe Interactie

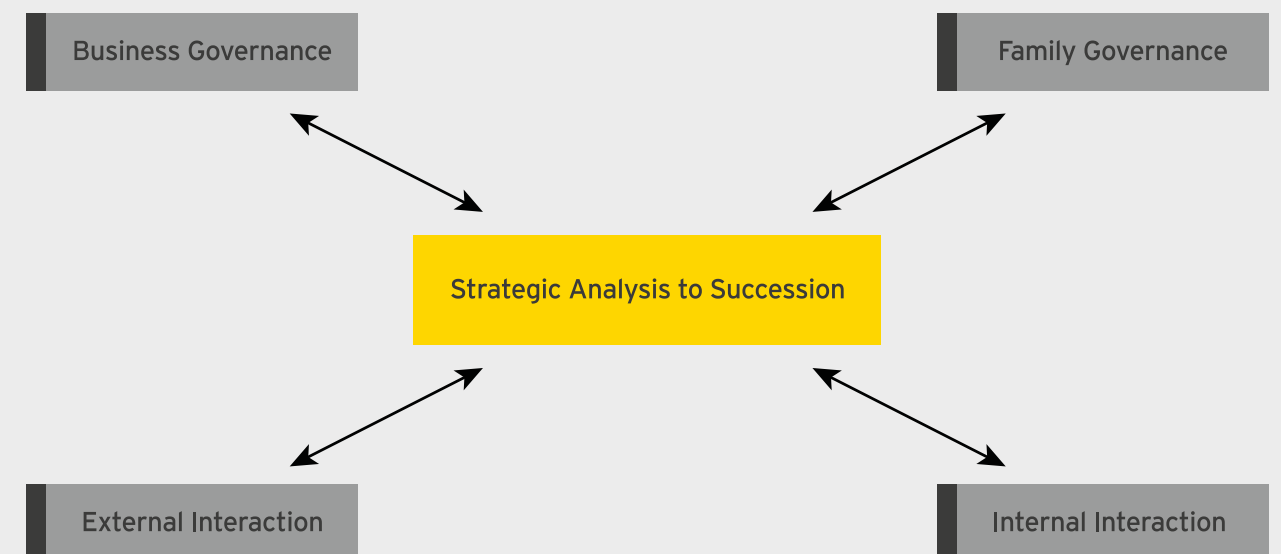
Het managen van externe stakeholders, die vóór, tijdens en na de overdracht bij het bedrijf betrokken zijn.

### Extra thema: rol van adviseurs

Vanwege de groeiende behoefte aan advies bij bedrijfsoverdracht, hebben we een extra thema toegevoegd: de betrokkenheid van verschillende adviseurs bij het opvolgings-proces.

Deze vier thema's bieden structuur aan de uitkomsten van het onderzoek. Ze werken in feite als een 'kapstok', waaraan we de onderzoeksresultaten kunnen ophangen. Uiteraard is ook de enquête op deze thema's gebaseerd: de vragen zijn op dezelfde wijze gerangschikt en aan de respondenten voorgelegd.

Onderzoeksstructuur in vier thema's







# “Pa, doe de deur dicht en ga even zitten”

## Resultaten

Aan de ene kant moet het bedrijf ná de opvolging sterker de toekomst ingaan, aan de andere kant moet het ‘wel gezellig blijven’ binnen de familie. Alle respondenten beantwoordden vragen op dit snijvlak van zaken en emotie. Wat waren de opvallendste reacties? En hoe verklaren we deze?

### 1. Business Governance: ‘Continuïteit is belangrijker dan goede familierelaties’

Familiebedrijven zijn constant bezig om de prestaties van de onderneming te verbeteren en de continuïteit te waarborgen. Maar ondertussen moeten ze ook rekening houden met complexe familierelaties. Zo spelen er vaak allerlei conflicterende belangen van betrokken en niet-betrokken familieleden.

*“Zakelijk belang gaat boven de emoties”*

*“Het is belangrijk dat de goede mensen binnen de organisatie zien dat familieleden op een eerlijke manier worden binnengehaald en gepositioneerd”*

Balans vinden tussen bedrijfscontinuïteit en familieharmonie is dan ook een vast onderdeel van het management van een familiebedrijf. Als leidinggevende en lid van de familie moet een family CEO continu rekening houden met die interacties tussen de onderneming en de familie. Ja, erkennen de deelnemers uit dit onderzoek. Bovendien blijkt dat juist rond de bedrijfsoverdracht

‘botsingen’ tussen de familieharmonie en de businesscontinuïteit extra bovendrijven. Daarom is het zo belangrijk dat ondernemers balans vinden tussen die twee aspecten.

*“Continuïteit gaat voor alles”*

*“Gaaf ‘t met het bedrijf goed, dan gaat ‘t met ons goed”*

Maar dat is niet makkelijk, zo blijkt. Van de deelnemers stelt 45% dat opvolging en bedrijfsoverdracht niet ten koste mogen gaan van de harmonie binnen de familie. Kortom, ze hechten grote waarde aan goede familierelaties, en dus aan het bestaande familiesysteem. Tegelijkertijd vindt slechts 4% de familieharmonie belangrijker dan de continuïteit van de onderneming. Dus komt het er in het opvolgingsproces écht op aan, dan vinden ondernemers het voortbestaan van het bedrijf toch belangrijker dan prettige familierelaties.

Zo is 95% het (volledig) eens met de stelling ‘een succesvolle overdracht draagt bij aan de verbetering van de continuïteit van onze onderneming.’ Maar dat niet alleen: een succesvolle overdracht draagt óók bij aan een betere familieharmonie, merkt 60% van de respondenten.

*“Succesvolle familiebedrijven zijn geen bedrijven die altijd in harmonie leven, maar families die met elkaar conflicten kunnen oplossen”*



2. Family Governance: ‘Een RvC of RvA is goed voor de familieharmonie binnen het bedrijf’

In de afgelopen jaren was er veel aandacht voor de functie van adviesorganen binnen familiebedrijven. Vanwege haar onafhankelijke karakter heeft een Raad van Commissarissen (RvC) of Raad van Advies (RvA) een positieve invloed op vrijwel elke onderneming – ook op een familiebedrijf. Naast de bekende governancefunctie kan zo’n orgaan een bemiddelende rol vervullen tussen familieleden en niet-familieleden. Want juist dit onderscheid zorgt vaak voor conflicten. Niet alleen tijdens dagelijkse werkzaamheden, maar ook vóór, tijdens en na de overdracht. 54% van de ondervraagden stelt dat een RvC of RvA, die vooral uit niet-familieleden bestaat, een gunstig effect heeft op de harmonie binnen de familie.

Hoe verklaren we dit effect? Een RvC of RvA kan een onpartijdig oordeel geven bij conflicten, bijvoorbeeld tussen de opvolgende en terugtrekkende partij. Zo’n orgaan handelt tenslotte vanuit het belang van de onderneming en houdt toezicht op de continuïteit. Omdat zij geen onderdeel is van het familiesysteem, kan zij de familiodynamiek sneller doorgronden én beïnvloeden. Zo benadert een RvC of RvA familieconflicten op een onafhankelijke manier - zonder dat de familieverbanden binnen het bedrijf op het spel komen te staan.

“Een Raad van Advies heeft een positief effect op onze onderneming, en dus indirect ook op de familie”

“Je kunt niemand, zelfs familieleden, zomaar het stokje doorgeven. Een analyse door de Raad van Commissarissen en testfases moeten gebruikt worden”

3. Interne Interactie: ‘Minder dan de helft van de ondernemers bereidt kandidaten voor’

Een goede voorbereiding op de overdracht kost ruim vijf jaar. Zonder opvolgingsplan kunnen er problemen ontstaan, wat zelfs het einde van de onderneming kan betekenen. Een voorbereidingsprocedure en een zekere opvolgingsstructuur zijn twee belangrijke onderdelen van zo’n planning. Gezien het belang hiervan, is het verstandig structureel aandacht te besteden aan potentiële opvolgers. Wie kan een geschikte kandidaat zijn? En hoe bereiden we hem of haar voor? Toch doet maar 45% van de ondervraagde ondernemingen dit. Sterker, 22% bekend hier helemaal niet mee bezig te zijn.

Dat is opvallend, zeker omdat de deelnemers bedrijfsoverdracht als een strategische keuze zien, met risico’s voor de continuïteit van de onderneming. Toch beseffen ze wel dat het belangrijk is om geschikte kandidaten voor te bereiden: 86% geeft aan dat het managen van talent invloed heeft op de effectiviteit van het opvolgingsproces. Maar in de praktijk besteedt minder dan de helft van de ondervraagden hier aandacht aan. En slechts 31% heeft een gedetailleerd plan klaarliggen om de opvolging te regelen.

“Mijn vader is de schaakmeester van mijn carrièrestappen”

Terwijl zo’n traject niet alleen zakelijk, maar ook emotioneel nuttig is. Naast het creëren van talent zorgt een uitgebreide, persoonlijke voorbereiding voor een hogere betrokkenheid van de potentiële opvolger. En hoe groter de betrokkenheid, hoe groter de kans op zijn persoonlijke bereidheid. Deze ‘willingness to take over’ is een sterke drijfveer voor de opvolger om zich in te zetten voor de onderneming. Daarnaast zien we een verband tussen deze bereidheid en zijn of haar intrinsieke motivatie. Ofwel: dat de opvolger door eigen waarden wordt gedreven, en niet door externe factoren als geld en macht.

“Ik zie het als een persoonlijke missie: dit familiebedrijf moet door naar de vierde generatie. En ik moet het dan maar doen”

Maar we vonden nog een interessant verband: de intrinsieke motivatie van de opvolger heeft ook invloed op de bedrijfscontinuïteit (88%) én de familieharmonie na de overdracht (56%). Familiewaarden binnen de onderneming kunnen die motivatie extra versterken. Juist door het familiebedrijf heeft de bedrijfscultuur een onderscheidend vermogen in de markt, wat bijdraagt aan de winstgevendheid. Een opvolger kan gedreven zijn om dit bijzondere imago door te geven aan volgende generaties, zodat het niet verloren gaat. Deze nalatenschap of ‘family legacy’ vanuit vorige generaties is een sterke motivator. Niet alleen voor de terugtrekkende, maar ook voor de opvolgende partij. Volgens 64% heeft een hoge opvolgingsbereidheid dan ook een positief effect op de continuïteit van het familiebedrijf. Ook komt het de familieharmonie ten goede, ervaart 37% van de deelnemers.

In de schaduw staan

Aan de andere kant kan een sterke emotionele betrokkenheid ook problemen geven. Bijvoorbeeld als de ondernemer het lastig vindt om ‘de zaak’ los te laten. Dit verschijnsel, de generational shadow, zien we vaak binnen familiebedrijven. Niet alleen vóór en tijdens, maar zelfs na het opvolgingsproces. Tijdens de interviews onderkenden we die emotie van het ‘loslaten’: het familiebedrijf voelt vaak als een verlengstuk van de ‘eigen persoonlijkheid’. Maar deze tijd dwingt de ondernemer om grondig na te denken over de toekomst van zijn bedrijf, de nieuwe leiding en zijn eigen toekomst. Daarom betekent de opvolging veel meer dan een relatief simpele keuze over terugtrekking en het overdragen van aandelen.

“Pa, ik heb twee scenario’s voor je: óf je koopt je aandelen terug óf ik help je met het pakken van je spullen”

“Op papier was ik de directeur, maar als mijn vader er was, was ik geen directeur

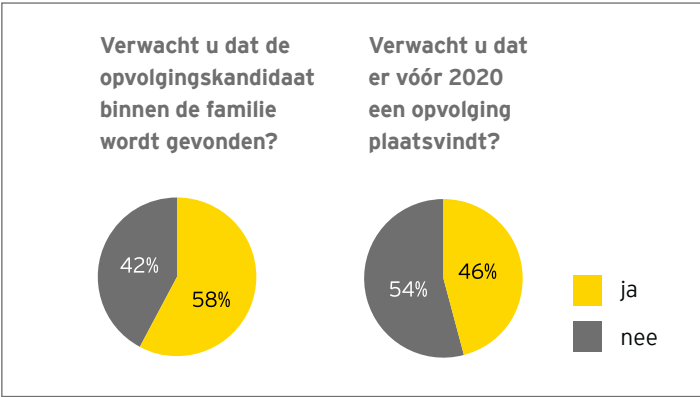
“Weet je hoe moeilijk het is om het bedrijf los te laten!”

“We kunnen geen twee kapiteins op hetzelfde schip hebben”



4. Externe Interactie: ‘Alternatieve opvolgingsscenario’s blijven buiten beschouwing’

46% van de ondervraagden verwacht binnen vijf jaar opvolging. Van de overdragende ondernemingen denkt 58% dat de uiteindelijke opvolger binnen de familie wordt gevonden. Het is niet ongewoon dat familiebedrijven het liefst een familielid als opvolger zien.



Sterker nog, 29% van de ondernemers geeft bij meerdere opvolgingskandidaten (onder wie niet-familieleden) familieleden altijd voorrang. 77% accepteert dan ook een lagere prijs bij verkoop

aan familie dan aan een externe partij. Gelukkig stelt maar 3% van de ondervraagden familieleden aan die niet over de juiste kwalificaties beschikken. Maar dat ruim een kwart van de ondernemers familieleden altijd voorrang geeft, betekent dat zij sterk worden beïnvloed door het familiesysteem en de drang om 'de zaak' na te laten aan toekomstige generaties.

Voor veel familiebedrijven is het opvolgingsproces een precair moment in het bestaan. Een kwart wordt opgeheven omdat er geen opvolger beschikbaar is, bleek al uit onderzoek van de Kamer van Koophandel. Dit komt onder andere door de demografische ontwikkeling van de afgelopen jaren: er zijn simpelweg minder kinderen geboren, en opvolgers zijn niet altijd bereid om de onderneming over te nemen. Dit maakt de spoeling aan geschikte kandidaten steeds dunner.

“Mijn kinderen maken hun eigen keuzes”  
“Wat ik heb meegemaakt, wil ik mijn kinderen niet aandoen

Maar wat gebeurt er als er binnen het bedrijf geen potentiële opvolger gevonden wordt? Dan moet de ondernemer toch verder kijken. In ieder geval heerst er een sterke afkeer tegen overname door een (derde) partij, blijkt uit dit onderzoek. Slechts 8% van de respondenten geeft de voorkeur aan verkoop aan een financiële partij, zoals een informal investor of een private equity-partij. Over verkoop aan een strategische partij zijn ondernemers ook niet erg enthousiast: slechts 38% overweegt dit.



“Betrokkenheid van financiële partijen in het eigendom is prima, maar nooit boven de 49%. Private equity zit er altijd in om te cashen. Dus die zou ik niet veel geven”

Een verklaring voor deze terughoudendheid vinden we in het onderzoek. Want 44% van de deelnemers vindt aandelenovername door een niet-familielid een groter risico dan door een bestuurder uit de familiekring. De reputatie van bijvoorbeeld een private equity-partij kan hiervoor een reden zijn. Dit soort financiële partijen staat er vaak om bekend dat zij niet of amper geïnteresseerd zijn in langetermijnbetrokkenheid bij bedrijven, en het familiebedrijf in het bijzonder. En juist dit gebrek aan betrokkenheid en langetermijn-oriëntatie druist in tegen de traditionele waarden binnen een familieonderneming.

Deze familiewaarden vormen de drijfveer voor het succes van veel familiebedrijven. Zij ontslaan niet onmiddellijk medewerkers als het economisch even tegenzit, en nemen vaak genoegen met minder winst dan beursgenoteerde bedrijven. Ook zijn ze zuiniger met hun financiële middelen en voeren ze een terughoudend dividendbeleid, blijkt uit ons onderzoek. En belangrijker: familieondernemingen zijn gericht op de langere termijn en minder op kortetermijnwinsten en aandeelhouderswaarde.

Als de verkoop aan een externe partij niet aan de orde is, bestaat de mogelijkheid voor een Management Buy Out (MBO). Hiermee kan het zittende management de leiding en (een deel van) het eigendom overnemen van de terugtrekkende partij. Gezien de betrokkenheid van de eigen managers bij het familiebedrijf, is het aannemelijk dat familiebedrijven hiervoor een grotere voorkeur hebben. Toch is dat niet zo: 64% gaat niet voor een MBO. Dit geldt ook voor een Management Buy In (MBI), een verkoop via een externe nieuwe directeur en/of medeaandeelhouder. Slechts 4% van de deelnemers wil dit.

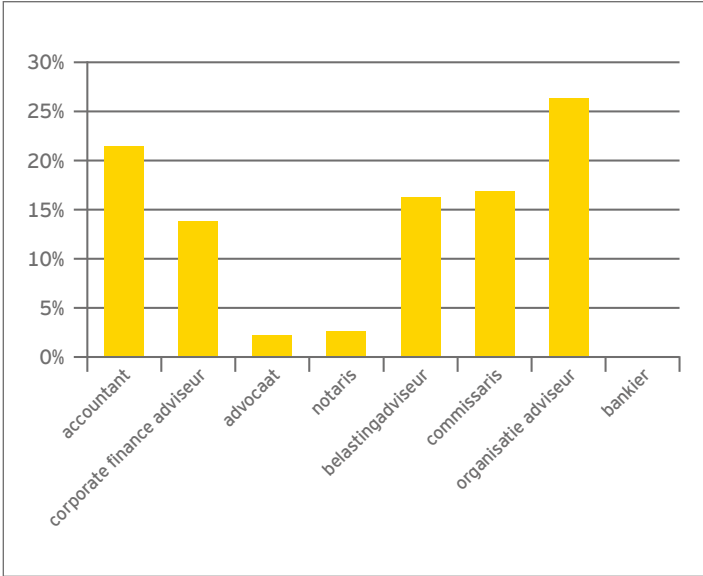
“We zijn misschien niet zo glamorous als beursgenoteerde concurrenten, maar wel een baken in onzekere tijden

5. 'Externe adviseurs bieden objectief klankbord voor eerlijke feedback'

Ondernemers hebben behoefte aan een onafhankelijke blik. Dat blijkt al uit de meerwaarde van een RvC en RvA, maar ook aan de behoefte aan externe adviseurs in het opvolgingsproces. Zo maakt 78% van de respondenten vóór, tijdens en/of na de bedrijfsoverdracht gebruik van externe deskundigen. Zij geven niet alleen advies, maar vormen vaak ook een klankbord voor de ondernemer en zijn familieleden. Er is veel behoefte aan objectieve, eerlijke feedback over ideeën, vraagstukken en mogelijke scenario's.

*“Groei van de onderneming zorgt voor een groeiend werknemersbestand, maar advies van buitenaf zorgt ervoor dat dit gestructureerd plaatsvindt”*

Binnen het opvolgingsproces, en de verschillende stadia daarvan, is er ruimte voor één of meerdere adviseurs. Maar welke adviseurs worden om advies gevraagd? Hun antwoord: Binnen het opvolgingsproces hebben professionals voldoende kansen om minimaal één functie in te vullen. In ieder geval wordt de betrokkenheid van externe adviseurs op prijs gesteld: 53% van de ondervraagden bespreekt de opvolging éérst met externe deskundigen voordat zij met de kinderen om tafel gaan.







# “Mijn bedrijf is groter dan ikzelf”

## Conclusies & aanbevelingen

“Mijn bedrijf is groter dan ikzelf.” Dit is een van de treffendste uitspraken uit dit onderzoek. De quote wijst naar de toekomst van het bedrijf, maar ook naar de invloed van familie. Uit alle resultaten kwamen drie belangrijke conclusies naar voren, die dit spanningsveld raken. Op basis daarvan geven we praktische aanbevelingen: hoe kunnen ondernemers de opvolging strategisch benaderen?

|                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Hoofdconclusie 1</p> <p><b>Veel familiebedrijven zien bedrijfsoverdracht als een strategische keuze, maar een gedetailleerd plan ontbreekt vaak.</b></p> | <p>Hoofdconclusie 2</p> <p><b>Een Raad van Commissarissen (RvC) of een Raad van Advies (RvA) met niet-familieleden heeft een positief effect op de familieharmonie: vóór, tijdens en na de bedrijfsoverdracht.</b></p> | <p>Hoofdconclusie 3</p> <p><b>Bijna een derde van de ondernemers kiest het liefst een familielid als opvolger. Die voorkeur is zó sterk, dat zelfs bij géén familie kandidaat er meestal niet naar alternatieve scenario's gekeken wordt. Zoals een private equity-partij, strategische partij, Management Buy Out (MBO) of Management Buy In (MBI).</b></p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

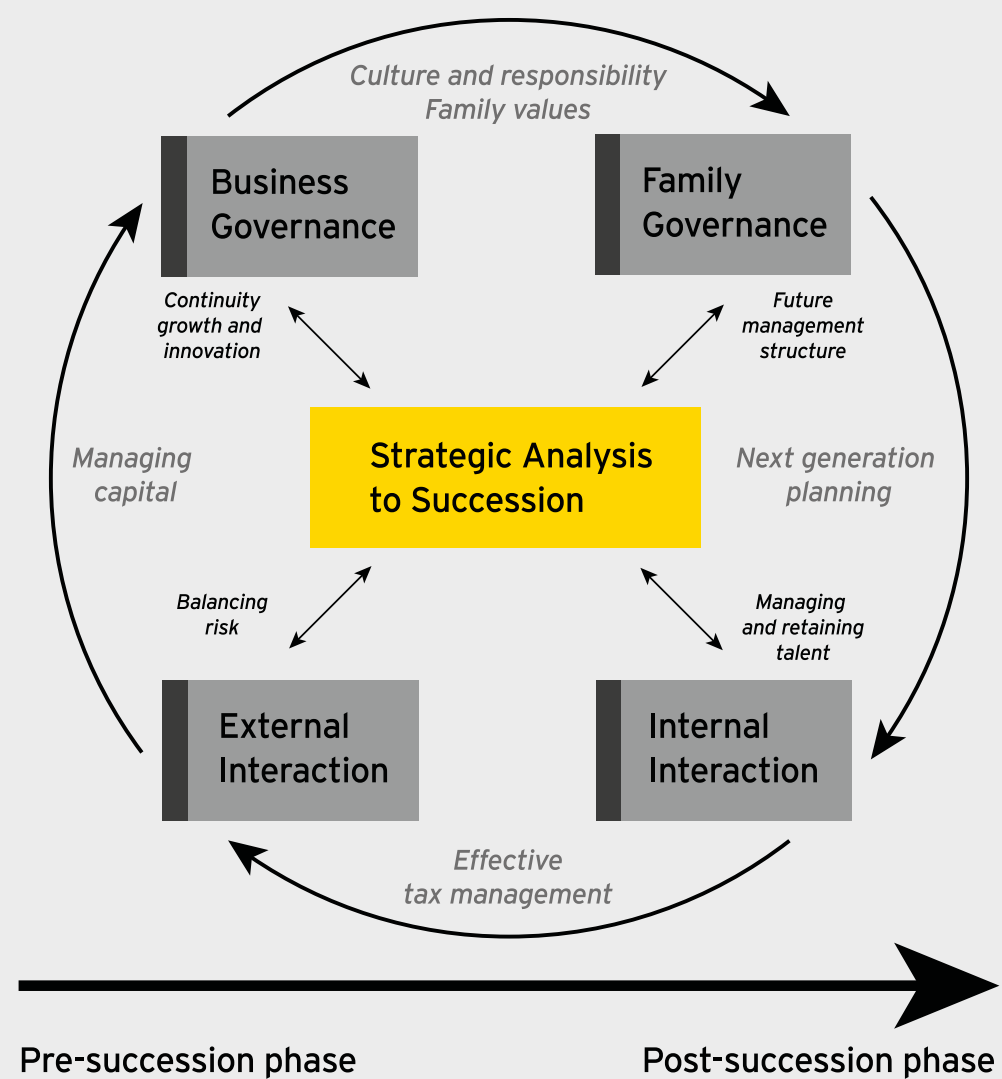
Ondernemers erkennen wel degelijk het belang van een succesvolle bedrijfsoverdracht, waarbij risico's voor de business-continuïteit en familierelaties op de loer liggen. Maar, zij handelen hier niet naar. Een gestructureerd plan voor het voorbereiden van interne opvolgers ontbreekt vaak. En een ondernemer begint vaak te laat met strategisch nadenken over een bedrijfstoekomst waarin hij/zij zelf geen rol meer speelt.

Dat is opmerkelijk, juist omdat familiebedrijven bekend staan om hun lange-termijnplanning. Waarom ontbreekt die strategische visie dan vaak? Ten eerste omdat de zittende ondernemer het lastig vindt om 'de zaak' los te laten en over te dragen aan een opvolger ('generational shadow'). Een andere, belangrijke reden is het bewaren van de familieharmonie: de overdracht en de nieuwe ondernemer mogen dit niet in gevaar brengen. En dat brengt ons bij de tweede hoofdconclusie.

Volgens de ondernemers heeft een RvC of een RvA - net als een externe adviseur - een onafhankelijke blik. Zo'n orgaan handelt vanuit het belang van de onderneming, staat buiten het familiesysteem, maar kent wél de familiedynamiek. Juist door die combinatie kan een RvC of een RvA conflicten objectief benaderen en meehelpen oplossen, zodat de familieverhoudingen binnen het bedrijf niet op het spel komen te staan. Dat ondernemers zo veel waarde hechten aan familie in het bedrijf, zien we ook aan de derde hoofdconclusie.

Bijna alle familiebedrijven hebben continuïteit als eerste prioriteit, zien bedrijfsoverdracht als een strategische keuze én vinden een succesvolle opvolging - in welke vorm dan ook - essentieel voor het voortbestaan van de onderneming. Toch is er terughoudendheid voor alternatieve opvolgingsscenario's. Hoe verklaren we dit? Omdat familieondernemers de overdracht aan een derde partij als een groter risico beschouwen; een niet-familielid als opvolger is geen veilige, strategische keuze, vinden ze. Het gevolg is bekend: ruim een kwart van de Nederlandse bedrijven wordt opgeheven omdat er geen opvolger is.

# SAS Model



© Henk Kwakkel

## Aanbevelingen voor een strategische bedrijfsoverdracht

### Aanbeveling 1.

**Manage de vier belangrijkste thema's**

### Aanbeveling 1. Manage de vier belangrijkste thema's

Uit het onderzoek blijkt dat de zakelijke en emotionele kant van het familiebedrijf op gespannen voet met elkaar staan, terwijl ondernemers de bedrijfsoverdracht wel als een onderdeel van de strategie zien. Dit pleit ervoor om de vier belangrijkste thema's van het opvolgingsproces, zoals onderzocht, op een strategische manier te managen. De belangrijkste vraag die een ondernemer zich moet stellen: waar moet ons bedrijf straks staan? Met zo'n strategische invalshoek valideer je intenties en verwachtingen. Op basis van een zorgvuldige analyse kan hij een beslissing nemen over de gewenste opvolgingsrichting.

Dat betekent concreet: begin op tijd, ten minste vijf jaar van tevoren, en stel een strategisch opvolgingsplan op. Hierin kunnen de vier thema's (Business Governance, Family Governance, Interne Interactie en Externe Interactie) terugkomen. Ze vormen een leidraad om alle aspecten van de bedrijfsoverdracht bespreekbaar te maken en te managen.

De vier belangrijkste thema's van de bedrijfsoverdracht en hun relaties worden weergegeven in het ontwikkelde model: SAS, Strategic Approach to Succession.

### Aanbeveling 2.

**Stel een RvC of RvA aan**

### Aanbeveling 2. Stel een RvC of RvA aan

Een Raad van Commissarissen of Raad van Advies heeft namelijk een gunstige invloed op de harmonie binnen de familie.

Dankzij deze externe betrokkenheid creëren ondernemers een duurzaam klankbord om verwachtingen van de familie en relaties te managen.

### Aanbeveling 3.

**Geen familie kandidaat? Onderzoek externe opvolgingsscenario's**

### Aanbeveling 3. Geen familie kandidaat? Onderzoek externe opvolgingsscenario's

Bij het kiezen van de beste optie voor bedrijfsopvolging gaat het eigenlijk om de nieuwe (in)richting van het bedrijf zonder [de huidige ondernemer. Is er in de familie geen potentiële opvolger?

Binnen een strategische benadering is het dan logisch om externe betrokkenheid te onderzoeken. Want alternatieve opties (verkoop aan een financiële partij, geheel of gedeeltelijke verkoop aan een strategische partij of een MBO-/MBI-constructie) kunnen de bedrijfscontinuïteit wél positief beïnvloeden. De ondernemer vraagt zich rationeel af: waar moet mijn bedrijf straks staan?

Kan externe opvolging een oplossing zijn, en zo ja, in welke vorm? Maar dat eigenaren zich hiermee nauwelijks bezighouden, is in strijd met onze algemene bevindingen: dat businesscontinuïteit belangrijker is dan de harmonie binnen de familie en dat bedrijfs-overdracht een strategische keuze is.

# Bijlage 1.

# Methode & onderzoeks-verantwoording

Hoe is het onderzoek uitgevoerd en wie waren de deelnemers? En hoe betrouwbaar zijn de resultaten? Een omkadering in feiten en cijfers.

### Onderzoeksopzet

In de zomer van 2014 is een vragenlijst ontwikkeld, waarin de vier thema's - Business Governance, Family Governance, Interne Interactie en Externe Interactie - centraal staan. De vragen zijn onder andere gebaseerd op wetenschappelijke literatuur en eerdere casestudies over de onderzoeksonderwerpen. Eerst is de vragenlijst gevalideerd, ofwel: meten we wat we moeten meten? Hiervoor vonden 29 diepte-interviews met ondernemers van familiebedrijven plaats; allen hadden recente ervaring met opvolging en de overdracht van hun onderneming. Vervolgens is de enquête voor online doeleinden geschikt gemaakt en verspreid onder de doelgroep. Uiteindelijk bestond deze vragenlijst uit 93 vragen.

### Een familiebedrijf, wat is dat precies?

Zonder omkadering, geen helder onderzoek. Daarom volgen we de definitie van GEEF (European Group of Owner Managed and Family Enterprises) voor 'Family Owned Business' (FOB).

Volgens GEEF is een organisatie een familiebedrijf als:

1. de meerderheid van de aandelen (direct of indirect) in handen van familieleden is; en
2. minimaal één familielid in het management of bestuur zit.

### Respondenten

#### Algemeen

De online vragenlijst is uitgezet bij directeuren/ eigenaren (dga's) van 504 Nederlandse familie-bedrijven: 93% heeft een BV, 7% heeft een NV als rechtsvorm. Van alle respondenten was 43% op dat moment bezig met bedrijfsoverdracht, en heeft 87% al te maken gehad met een overdracht binnen de familie.

#### Respons

Uiteindelijk zijn er 97 enquêtes retour ontvangen: 64 volledig ingevulde vragenlijsten, waarop het onderzoek gebaseerd is. Hiermee ligt de respons op 12,7%.

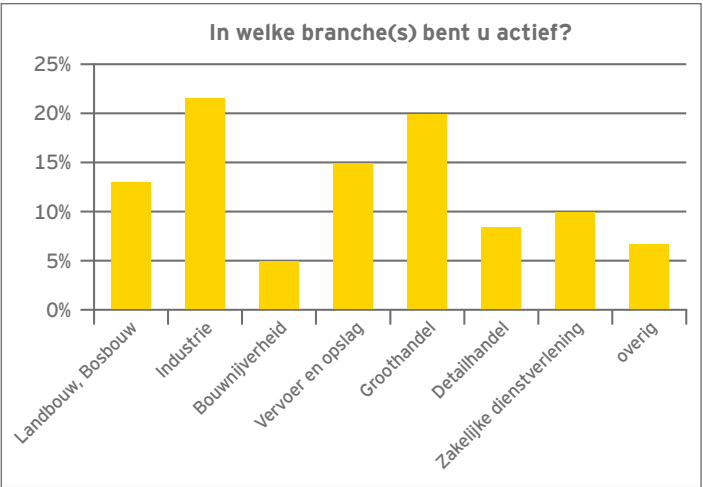
#### Betrouwbaarheid

Gezien de omvang en complexiteit van de enquête (93 vragen) is de responsgraad relatief hoog. Wetenschappelijk is de respons dan ook voldoende representatief om de resultaten te generaliseren. Door het aantal uitgezette vragenlijsten moeten we wel enigszins voorzichtig omspringen met veralgemenisering van de uitkomsten. De bevindingen en conclusies beschouwen we als zeer indicatief voor de doelgroep.

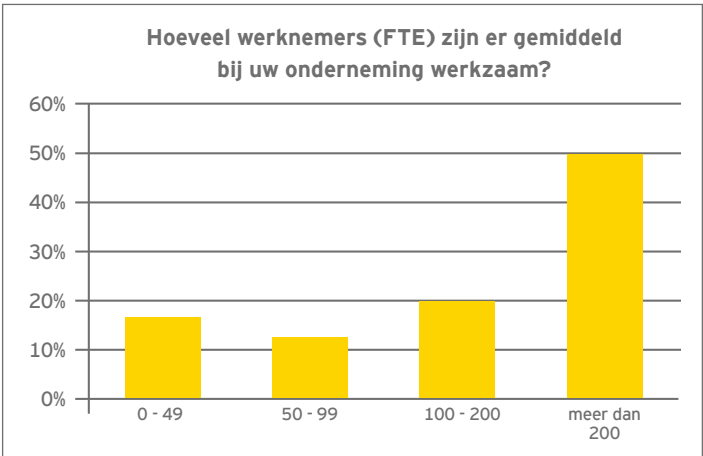
#### Toekomstig onderzoek

Het onderzoek biedt zowel kwalitatieve als kwantitatieve resultaten voor meer inzicht en kennis over bedrijfsoverdracht. Daarom kunnen toekomstige onderzoekers deze benadering, naast andere methoden, gebruiken voor vervolgonderzoek naar opvolging en bedrijfsoverdracht binnen Nederlandse familiebedrijven.

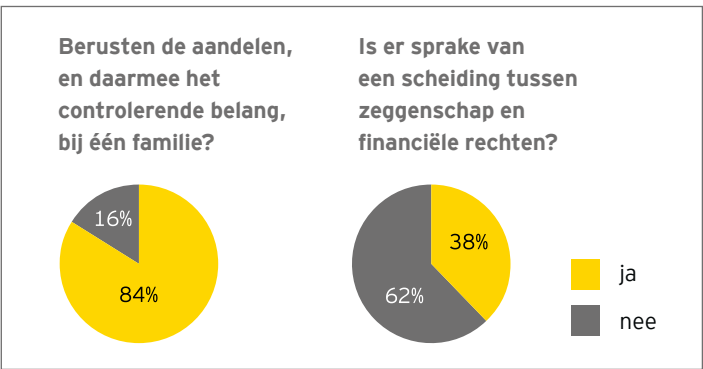
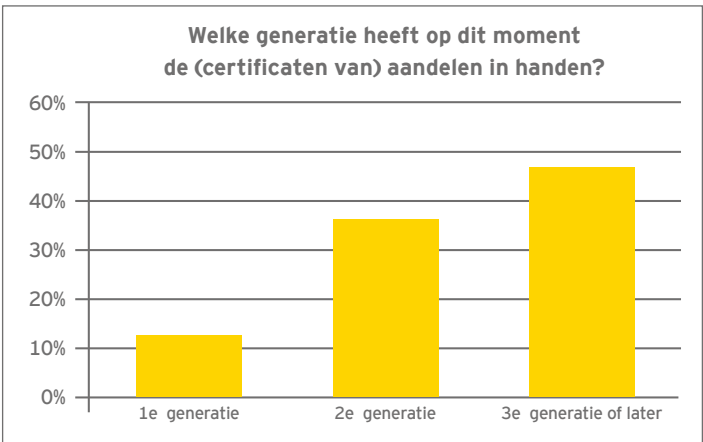
### Branche



### Omvang



### Eigenaarschap





# Bijlage 2.

# Literatuurlijst

**Family business succession and post succession performance, Evidence from Thai SME's.**  
(Chaimahawong, Sakulsriprasert, 2012)

**Pre and post succession governance philosophies in entrepreneurial family firms.**  
(Steier and Miller, 2010)

**Family business succession and its impact on financial structure and performance**  
(Molly, Laveren & Deloof, 2010)

**Family Firm Succession: The Management Buy-Out and Buy-In Routes**  
(Scholes, L., Westhead, P., Burrows, A., 2008)

**Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms**  
(Lumpkin, G.T., Brigham, K.H., 2012)

**The relationship between succession issues and business performance, Evidence from UK family SMEs**  
(Wang, Y. Watkins, D. Harris, N. Spicer, K., 2004)

**Making Succession a Success: Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises,**  
(Bruce, D. and Picard, D., 2006)

**The importance of the family system in a family business**  
(Zachary, R.K., 2011)

**Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony**  
(Lambrecht, J., Lievens, J., 2008)

**Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms, Baylor University,**  
(Lumpkin, G.T. and Brigham, K.H. 2011)

**Succession planning as planned behavior: Some empirical result. Family Business Review,**  
(Sharma, P., Chrisman, J.J. and Chua, J.H. 2003),

**Toward an integrative model of effective FOB succession. Entrepreneurship Theory and Practice,**  
(Le Breton Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. 2004),

**In the founders shadow: Conflicts in the family firm. Family business Review,**  
(Davis, P. S., and Haveston, P. D. 1999),

**The initial succession: a contingency model of founder tenure. Entrepreneurship Theory and Practice,**  
(Rubenson, G. C. and Gupta, A. K. 1996)





#### Over EY

EY is wereldwijd toonaangevend op de gebieden assurance, tax, transaction en advisory services. Met de inzichten en de hoogwaardige diensten die wij bieden, dragen wij bij aan het versterken van het vertrouwen in de kapitaalmarkten en economieën overal ter wereld. Wij brengen toonaangevende leiders voort die door samen te werken onze beloften aan al onze stakeholders waarmaken. Daarmee spelen wij een cruciale rol bij het creëren van een beter functionerende wereld voor onze mensen, onze cliënten en de maatschappij.

De aanduiding EY verwijst naar de wereldwijde organisatie en mogelijk naar een of meer lidfirma's van Ernst & Young Global Limited (EYG), die elk een afzonderlijke rechtspersoon zijn. EYG is een UK company limited by guarantee en verleent zelf geen diensten aan cliënten. Voor meer informatie over onze organisatie, kijk op [ey.com](http://ey.com).

© 2015 Ernst & Young Accountants LLP.  
Alle rechten voorbehouden.

ED 1550109



Deze publicatie bevat informatie in samengevatte vorm en is daarom enkel bedoeld als algemene leidraad. Ze is niet bedoeld om te dienen als een substituum voor gedetailleerd onderzoek of voor het aanwenden van een professioneel oordeel. Noch EYGM Limited, noch enig ander lid van de wereldwijde EY organisatie kan aansprakelijk worden gesteld voor het verlies van iemand die handelde of die ervan afzag te handelen ten gevolge van enige informatie in deze publicatie. Bij elke specifieke aangelegenheid dient steeds een geschikte adviseur geraadpleegd te worden.

[ey.com/nl](http://ey.com/nl)