

Familiebedrijven gebaat bij externe kennis

# 'Gooi de luiken open'

Professor dr. Roberto Flören bekleedt de Baker Tilly Berk Leerstoel Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht op Nyenrode Business Universiteit. Hij constateert dat de beeldvorming rond familiebedrijven veel positiever is geworden. 'Wat gechargeerd misschien, maar voor de eeuwwisseling overheerste de indruk dat zij ingeslapen en stoffig waren. Niet bijzonder professioneel en zeker geen ideale werkgever.' Hoe anders is het nu. 'Familiebedrijven zijn trendy, sexy. Er is een award en zelfs een tv-programma.'

TEKST HANS HAJÉE FOTOGRAFIE ERIC FECKEN

De belangstelling voor familiebedrijven uit zich ook in meer aandacht van commerciële partijen. 'Naast een *dedicated* groep hebben de laatste jaren ook allerlei andere banken, accountants en advocaten deze doelgroep ontdekt,' ziet Flören. 'Enig opportunisme speelt hier zeker mee. Want het aandeel familiebedrijven is de afgelopen jaren niet wezenlijk veranderd. Natuurlijk verdwijnen bedrijven door verkoop en beëindiging maar uit starters ontstaan weer nieuwe familiebedrijven. Zij vormen een stabiele factor in de economie.'

### Scherpe kantjes

Ook de overheid erkent in toenemende mate het belang van familiebedrijven. 'Maar het kost moeite om dit respect om te zetten in daadkracht en niet-belemmerende wetgeving. Actueel voorbeeld is het openbare aandeelhoudersregister dat binnenkort verplicht wordt. Aandeelhouders worden daardoor voor iedereen zichtbaar; voor marketeers, maar ook voor mensen met kwaad in de zin. Privacy en veiligheid zijn in het geding.' Het gaat om Europese regelgeving waar Nederland zich aan moet houden. 'Maar landen hebben bij de uitvoering wel degelijk enige ruimte. Zo zijn in Engeland trusts uitgesloten van het register. Ik hoop dat wij ook hier de scherpe kantjes van de wet afhalen.'

### Onverstandig

De bedrijfsopvolgingsregeling is nog altijd van toepassing. 'De staatssecretaris meldde dat deze in de huidige kabinetsperiode ongewijzigd blijft,' aldus Flören. 'Positief, maar zo'n uitspraak kan een voorbode zijn om de facilititeit in een later stadium wel ter discussie te stellen. Al lijkt het voor de politiek verleidelijk hierdoor inkomsten naar voren te halen, dat zou zeer onverstandig zijn. Vervalt de regeling dan onttrek je in de kritische overdrachtsfase kapitaal aan een onderneming. Voor de betreffende bedrijven – en voor de Nederlandse economie – is het veel beter als dit gebruikt kan worden voor innovatie en het creëren van werkgelegenheid.'

### Kurk op de fles

Flören plaatst kanttekeningen bij een recente Kamerbrief waarin minister Kamp de verwachte omvang van bedrijfsoverdracht schetst. 'Het ministerie onderschat de problematiek. Zij gaat voor het gehele bedrijfsleven jaarlijks uit van 8.000 overdrachten. Die berekening kan simpelweg niet kloppen. Uit onderzoek blijkt dat een familiebedrijf gemiddeld elke 22 jaar wordt overgedragen. Alleen al bij deze groep gaat het dus jaarlijks om 13.000 bedrijven. Daar komt

bij dat de afgelopen periode de kurk stevig op de overnameflles zat. Omdat de verkoopprijs in crisistijd laag was, konden veel ondernemers het zich niet permitteren om met pensioen te gaan. Opvolgers kregen op hun beurt de financiering niet rond. Nu de economie aantrekt, vindt een inhaalslag plaats. Het aantal bedrijven dat de komende jaren wordt overgedragen, zal fors hoger liggen dan het ministerie verwacht. Datzelfde geldt dus voor de impact van maatregelen die de overheid neemt.'

### Onmisbaar

Van bedrijven met minder dan twintig medewerkers gaat ongeveer een derde over binnen de familie. 'Bij grotere ondernemingen is dat meer dan de helft. Mogelijke verklaring is de uitda-

'Hoe groter de onderneming, hoe groter de inhoudelijke uitdaging.'

ging die deze groep bedrijven biedt. Kinderen zijn gemiddeld beter opgeleid dan hun ouders. Zij moeten vaak verleid worden om in het familiebedrijf te stappen. Hoe groter de onderneming, hoe groter de inhoudelijke uitdaging.' Over opvolging binnen de familie schreef Flören samen met Jacqueline van Zwol in 2010 een boek met als titel 'Gespreid bedje of spijkerbed?' 'Binnen deze twee uitersten overheerst een positief beeld. Als opvolgend familielid neem je vaak een bevoorrechte positie in. Je hebt een uitdagende functie met veel

verantwoordelijkheid, veelal op jonge leeftijd. Kennis over producten en markt is met de paplepel ingegoten. Ook het ondernemerschap kent weinig geheimen.'

Een overwegend gunstige uitgangspositie dus, maar Flören heeft wel een aanbeveling. 'Het is goed om buiten het familiebedrijf ervaring op te doen alvorens het roer over te nemen. Dat gebeurt nog te weinig. In een onderzoek geeft 95% van de ondervraagde familieondernemers aan, dit belangrijk te vinden. 60% heeft zelf echter geen externe werkervaring. Er was vaak een excuus waarom dat juist in hun geval niet mogelijk bleek. En eenmaal in het familiebedrijf ben je onmisbaar voor je het weet.'

### Navelstaren

Is een blik buiten het eigen bedrijf waardevol voor familieondernemers, de visie van buiten is dat evenzeer. 'Niet-familiebedrijven kunnen veel leren van familieondernemingen. De lijnen zijn vaak kort, de daadkracht is groot. Niet voor niets zijn het vooral familiebedrijven die door snel te schakelen nu de krenten uit de pap halen bij het failliete Imtech. Op het gebied van goed bestuur echter kunnen zij leren van niet-familiebedrijven. Uit onderzoek in 2013 bleek dat 60% van deze bedrijven met tweehonderd werknemers en meer een raad van advies of raad van commissarissen heeft. Bij familiebedrijven is dat maar 20%. Als belangrijkste reden geeft ruim driekwart aan, geen pottenkijkers te willen. Ook het gebrek aan goede kandidaten wordt gezien als een belemmering. Enigszins een drogreden, want die zijn zeker te vinden. Natuurlijk kost een adviesorgaan geld. Maar het is goedkoper dan andere adviseurs. En de investering betaalt zich dubbel en dwars terug. Een extern klankbord houdt je een spiegel voor en voorkomt al te veel navelstaren. Gooi daarom als familiebedrijf de luiken open en durf te leren van anderen.' ■

### SPOTLIGHTS GEBRUIKEN

Familiebedrijven staan in het middelpunt van de belangstelling. 'Zij kunnen de actuele spotlights gebruiken om hun sterke punten beter uit te dragen,' stelt Flören. 'Dat kan door voor de doelgroep relevante eigenschappen in de communicatie te benadrukken. Er zijn zeker voorbeelden van familiebedrijven die hier succesvol in slagen. Maar dat nog veel winst te halen is, staat vast.' Op de komende Dag van het Familiebedrijf die 2 november plaatsvindt, wordt een onderzoek gepresenteerd van ING, Baker Tilly Berk, NPM Capital en Nyenrode. Centraal staat daarbij de vraag, in hoeverre familiebedrijven hun kracht en onderscheidende eigenschappen gebruiken in de marketing en externe communicatie.