

Pursey Heugens: "Kunnen oudgedienden geen afstand doen van hun invloed dan werpt dat een zware schaduw over het bedrijf."

42

OPVOLGING FAMILIEBEDRIJF IS GEDEELDE VERANTWOORDELIJKHEID  
**"NIEUWE GENERATIE MOET  
BLIJVEN ONDERNEMEN"**

TEKST HANS HAJÉE FOTOGRAFIE CHRIS GORZEMAN

**Slechts 30% van de familiebedrijven overleeft de eerste generatiewisseling, zo blijkt uit onderzoek van het Erasmus Centre For Family Business. De volgende generatie is vaak voorzichtiger en legt de nadruk op rentmeesterschap. Investerings in R&D lopen terug, het rendement neemt af. "Opvolgers moet blijven ondernemen. En zij moeten daarvoor de ruimte krijgen van de overdragende generatie."**

Familiebedrijven zijn een belangrijke factor in de economie. "Ruim meer dan de helft van alle Nederlandse ondernemingen is een familiebedrijf," zegt hoogleraar Pursey Heugens. "Met hun unieke kenmerken verschillen zij sterk van de grote corporates en verdienen specifieke aandacht." Heugens geeft leiding aan het Erasmus Centre For Family Business (ECFB). Dit in 2013 opgerichte instituut is onderdeel van de Rotterdam School of Management. "Wij zijn sterk onderzoeksgedreven. Om die ambitie te realiseren, zijn de in ons land beschikbare gegevens simpelweg te beperkt. Daarom opereert het ECFB internationaal en werkt veel samen met buitenlandse onderzoekscentra."

#### META-ANALYSE

Ook bij het onderzoek "Nieuw bloed, nieuwe koers" keek het ECFB nadrukkelijk over de grenzen. "Hiervoor is een meta-analyse uitgevoerd met de resultaten van twee kwantitatieve internationale onderzoeken over familiebedrijven en hun opvolging. Zo'n meta-analyse combineert gegevens van kleinere studies en wordt veel gebruikt in de medische wetenschap. Omdat beter onderbouwde conclusies mogelijk zijn, is deze aanpak ook bij managementwetenschappen van waarde." De statistische gegevens zijn aangevuld door inhoudelijke interviews met Nederlandse familiebedrijven. "Die bevestigen de patronen uit de internationale studies."

#### OPVALLENDE UITKOMSTEN

Het vorig jaar gepubliceerde ECFB-onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met Rabobank en BDO Accountants & Adviseurs. Belangrijke conclusie: maar 30% van de familiebedrijven overleeft de eerste generatiewisseling. Na de tweede en derde overdracht zijn er respectievelijk nog 13% en 3% over. "Bedenk daarbij wel dat naast beëindiging of faillissement onder niet-overleven ook verkoop aan een andere partij valt," aldus Heugens. "Realiseer je verder dat het afbreukrisico bij niet-

familiebedrijven nog hoger ligt. 80% van alle startups faalt in de eerste vijf jaar. Desalniettemin: omdat er wel degelijk de intentie is om het familiebedrijf over te dragen aan de volgende generatie zijn de uitkomsten zeker opvallend."

### **"IS ER EEN SUCCESVOLLE ONDERNEMING OPGEBOUWD DAN HEeft DE OPVOLGENDE GENERATIE WEL DEGELIJK IETS TE VERLIEZEN."**

#### IETS TE VERLIEZEN

Het onderzoek geeft ook inzicht in de oorzaken van een mislukte overdracht. "Gemiddeld wordt minder geïnvesteerd in research & development. Terwijl meer dividend wordt uitgekeerd, loopt het rendement terug. Onderliggende reden: de opvolgende generatie is conservatiever en voorzichter." Hoe komt dat? "De oprichter van een bedrijf is vaak met niets begonnen en kon onbevangen ondernemen. Is er een succesvolle onderneming opgebouwd dan heeft de opvolgende generatie wel degelijk iets te verliezen. Het bedrijf heeft zowel economische, financiële als emotionele waarde. Dat kan ertoe leiden dat opvolgers minder risico nemen."

#### INNOVATIECYCLUS

De term rentmeesterschap heeft bij familiebedrijven vaak een positieve associatie; zorgvuldig omgaan met het bedrijf, uit respect voor de eerdere generaties en om de onderneming voor de familie te behouden. "Maar het kan ook een valkuil zijn," stelt Heugens. "De innovatiecyclus van een bedrijf bedraagt 5 tot 7 jaar. Wordt gedurende zo'n periode onvoldoende vernieuwd dan volgt onherroepelijk een terugval qua performance en levenskracht. Als rentmeesterschap overheerst, kan dat het voortbestaan van het bedrijf bedreigen. De opvolgende generatie moet dus blijven ondernemen."

#### ZWARE SCHADUW

Daarbij kan de bemoeienis van de vorige generatie belemmerend werken. "Ondernemers die hun hele arbeidzame leven met ziel en zaligheid het bedrijf hebben gerund, hebben vaak moeite om los te laten. Je ziet allerlei beschermingsconstructies, bijvoorbeeld via het certificeren van aandelen. Ook speelt de vorige generatie regelmatig een prominente rol in een raad van toezicht.

Kunnen oudgedienden geen afstand doen van hun invloed dan werpt dat een zware schaduw over het bedrijf. De handelingsvrijheid van de opvolgers wordt beperkt en dat is slecht voor de concurrentiekracht."

#### BREUKLIJNEN

Vaak vallen bij een overdracht meerdere gebeurtenissen samen. In het ECFB-onderzoek worden dit "breuklijnen" genoemd. "Organisatorische, emotionele, fiscale en veelal ook technologische onderwerpen vragen op hetzelfde moment aandacht van de bestuurders," stelt Heugens. "Hierdoor neemt de complexiteit toe en is de aandacht binnen het bedrijf vooral intern gericht - met alle risico's van dien. Het is zaak om tijdig voor te sorteren en actie te ondernemen. Dan is het wel degelijk mogelijk een aantal breuklijnen in de tijd te spreiden."

#### ONVERSTANDIG EN GEVAARLIJK

Regeren is vooruitzien. "De ervaring leert dat een kwart tot een derde van de familiebedrijven bij opvolging uitstelgedrag vertoont. Door op tijd te beginnen, neemt de kans van slagen toe." Een periode van tien jaar wordt wel aanbevolen. "Belangrijker nog dan de termijn is dat er sprake is van een actief proces waarbij de hele familie betrokken is. Zo is het goed om samen ideeën, uitgangspunten en principes te benoemen en vast te leggen, bijvoorbeeld in een familiestatuuut. Regelmatig gebeurt het dat zaken impliciet worden gelaten. Onderling wordt weinig gedeeld, er staat amper iets op papier. Dat is onverstandig en gevaarlijk."

#### KERSTDINER

Andere belangrijke aanbeveling voor familie-ondernemers: wees eerlijk. "Als je het bedrijf echt niet toevertrouwd aan de kinderen, communiceer hier dan open over en zoek een andere oplossing." Heugens benadrukt wel dat veel valkuilen ook in dat geval onverminderd gelden. "Draag je de leiding over aan een buitenstaander dan blijft het als het tegenzit wat gezelliger tijdens het kerstdiner met de familie. Maar als ook een externe opvolger onvoldoende ruimte krijgt om te ondernemen, kan het alsnog misgaan."