

# Professionaliseren van het familiebedrijf

TEKST RENATE DE LANGE, TAX PARTNER, PWC NETHERLANDS

Familiebedrijven zijn belangrijk voor de economie. Ze vertegenwoordigen een aanzienlijk gedeelte van de bedrijvigheid, waardoor ze een essentieel onderdeel vormen van onze economie. In de loop der jaren heeft het model van het familiebedrijf bewezen dat het gewoonlijk minder last ondervindt van economische onrust dan ondernemingen die niet behoren tot de categorie van familiebedrijven.

Deze nemen minder risico en zijn meer gericht op de langere termijn. Over het algemeen zijn familiebedrijven sterk en uniek, maar ook complex. Ongeacht waar ter wereld ze ook gevestigd zijn, hebben ze te maken met dezelfde uitdagingen als andere ondernemingen, en met de groei van zowel de familie als de onderneming moeten ze ook oplossingen ontwikkelen voor een scala aan specifieke problemen. De economische omstandigheden zijn zwaar, en er doen zich aanzienlijke veranderingen voor in de sector van de familiebedrijven. Ze moeten kunnen opereren in een moeilijke mondiale economische omgeving, terwijl ze ook te kampen hebben met onvermijdelijke veranderingen voor wat betreft de generaties binnen de familie.

## PwC Family Business Survey

In 2014 voerde PwC weer een wereldwijd onderzoek uit naar familiebedrijven. Hiervoor werden beslissingsbevoegden in familiebedrijven in meer dan 40 landen geïnterviewd, van startende bedrijven tot ondernemingen die soms al meer dan vijf generaties bestonden. Dit onderzoek wordt elke twee jaar gehouden om de sterkten en zwakten vast te stellen van familiebedrijven in de snel veranderende wereldeconomie. De resultaten van dat

onderzoek werden eind 2014 gepubliceerd en daaruit bleek dat de sector van de familiebedrijven dynamisch en veerkrachtig is, maar ook dat er grote veranderingen te verwachten zijn. Het is duidelijk dat deze wereldwijde veranderingen ook impact hebben op onze lokale familiebedrijven. Vanuit een maatschappelijk

Over het algemeen zijn familiebedrijven sterk en uniek, maar ook complex.

standpunt is het van cruciaal belang dat plaatselijke familiebedrijven sterk en gezond blijven. Daarom is het hoog tijd dat zowel de familiebedrijven zelf als de maatschappij als geheel rekening houden met de specifieke uitdagingen waarvoor deze belangrijke groep zich gesteld ziet.

De Nieuwe Economische Realiteit  
De 'nieuwe' economische situatie heeft

geleid tot een heftiger concurrentie, toenemende prijsdruk, veeleisender klanten en strakke marges. Familiebedrijven moeten accepteren dat de omstandigheden van vóór de recessie nu waarschijnlijk niet zullen terugkeren. De economie is nu een koudere en hardere plek geworden voor het familiebedrijf. Met de zogenoemde mondiale megatrends zoals demografische veranderingen, globalisatie, urbanisatie, en de digitale revolutie voltrekken zich gigantische veranderingen. Deze trends zullen een aanzienlijke impact hebben op de economie en zullen het zakelijk landschap meer onvoorspelbaar en verscheurd maken. De snelheid waarmee de veranderingen zich voltrekken blijft toenemen en familiebedrijven onderkennen dat ze zich sneller moeten aanpassen, eerder moeten innoveren en veel professioneler moeten worden in de manier waarop ze hun ondernemingen voeren.

## Professionaliseren van de firma en de familie

Een opmerkelijke conclusie van het rapport van 2014 is dat er een duidelijke behoefte is aan een professionalisering van zowel de familie als de onderneming. Bij het professionaliseren van het familiebedrijf gaat het om het bieden van structuur en discipline aan de visie en de



#### OVER DE AUTEUR

Renate de Lange is Tax Partner bij PwC Nederland en heeft ruim 15 jaar ervaring in de advisering van familiebedrijven zowel op het gebied van ondernemingsvraagstukken als familie zaken. Renate geeft leiding aan een nationale groep van tax-professionals die hun expertise bundelen en inzetten voor vermogende families en de top van het Nederlandse familiebedrijf, de Private Wealth Solutions Group. Daarnaast is zij lid van een internationaal netwerk van PwC Partners die zich uitsluitend richt op de advisering van deze groep cliënten.

ondernemingsgeest die ten grondslag lagen aan de oprichting van het familiebedrijf. Van de andere kant moet dit samengaan met een aanpak om de familie te professionaliseren door, bijvoorbeeld, processen te ontwikkelen op basis waarvan de familie interacteert met de onderneming, inclusief het opstellen van een infrastructuur voor de besluitvorming en formele kanalen voor de communicatie. Er zijn nog steeds enkele familiebedrijven die zich redden zonder een formeel ondernemingsproces. De meeste grotere firma's, echter, hebben nu gedocumenteerde procedures en beleid geïmplementeerd. Met name jongere en meer ambitieuze ondernemingen noemen professionalisering

vaker als een ondernemingsdoel om hun zaak te laten groeien.

#### Aantrekken en behouden van deskundig personeel

Als familiebedrijven met nieuwe producten nieuwe markten willen betreden, internationaal willen uitbreiden, risico's beter beheren, of effectiever willen innoveren, dan zullen veel van die ondernemingen extern talent moeten inhuren om de deskundigheid en ervaring die daarvoor nodig zijn, binnen te halen. Voor de meeste firma's is het aantrekken en behouden van gekwalificeerd talent een reden tot zorg en een uitdaging. Familiebedrijven geven aan dat zij het moeilijk vinden om te concurre-

ren met het gestructureerde carrièrepad dat andere ondernemingen en grote bedrijven vaak aanbieden. Het heeft geen zin om deskundig personeel in te huren als het systeem en de interne processen niet professioneel zijn opgezet. Dit is een belangrijke voorwaarde voor deze deskundigen om hun werk effectief te kunnen doen.

#### Succesvolle opvolging

In veel gevallen is de overgang naar de volgende generatie een moeilijk en emotioneel moment voor het familiebedrijf. Toch komt eens de dag dat de directeur/eigenaar zijn of haar positie moet overdragen aan een andere partij. Helaas kiezen veel eigenaren van ondernemingen ervoor, dit onvermijdelijke gegeven te negeren. Het resultaat is dat er niet over wordt gesproken en dat er geen plan gemaakt wordt voor de opvolging. Vandaag de dag spelen een aantal factoren die er tezamen voor zorgen dat het opvolgingsproces gecompliceerder is dan ooit tevoren. Een van deze factoren is dat, omdat mensen tegenwoordig later aan kinderen beginnen, er een grotere kloof is tussen de generaties. In veel gevallen bestaat er ook een forse communicatiekloof tussen degenen die de zaak runnen en de volgende generatie die de leiding uiteindelijk zal gaan overnemen.

Het ontbreken van een formeel opvolgingsplan kan een aantal problemen veroorzaken, met name wanneer het moment van overgang daar is. Zo kunnen volgende generaties onwillig, onvoorbereid of niet in staat zijn om over te nemen. Of de eigenaar heeft een bereidwillige opvolger op het oog maar de familieleden en andere belangrijke betrokkenen steunen die keuze niet. De eigenaar kan er ook achter komen dat het niet haalbaar is om de zaak binnen de familie te houden. Deze kwesties kunnen moeilijk op te lossen zijn, maar ze kunnen beter tijdig aangepakt worden dan op het laatste moment, wanneer er weinig keuze meer overblijft.

De zakenwereld is hard, en als familiebedrijven niet de eigenschappen bezaten om te kunnen slagen, dan zouden hierin niet hebben kunnen overleven. In het huidige economische klimaat is het voor familiebedrijven echter van levensbelang om bovengenoemde uitdagingen aan te gaan om succesvol te blijven. ■