

Opvolging &
overdracht bij

FAMILIE BEDRIJVEN

Houd het
bedrijf **gezond**
en de familie
gelukkig

BERRIE ABELEN & WOUT VAN DER GOOT

Colofon

Ontwerp: Rimke Bartels, Twin Media bv

Opmaak: Claudia van der Pol, Twin Media bv

Tekstadvies: Nienke van Oeveren, Boekredactie

Redactie: Ron Chin, Boekredactie

Correctie: Linda Rooijmans, LiRo Tekst en Redactie

Uitgever: Donald Suidman, BigBusinessPublishers

www.bbpublishers.nl/familiebedrijf

ISBN 9789493171169

Eerste druk, mei 2020

© Berrie Abelen en Wout van der Goot

Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, social media of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

BIGBUSINESS  **PUBLISHERS**

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	7
1	HOOFDSTUK 1
	DE UNIEKE KRACHTEN VAN FAMILIEBEDRIJVEN
	10
1.1	Cijfers en trends
	11
1.2	Het driecirkelmodel van het familiebedrijf
	12
1.3	Kenmerken van familiebedrijven
	15
	Casus Van der Lee: 'Bij een overname komt veel kijken.'
	19
2	HOOFDSTUK 2
	DYNAMIEK VAN HET FAMILIEBEDRIJF
	20
2.1	Familiesysteem
	21
2.2	Bedrijfssysteem
	24
2.3	Eigendomssysteem
	27
2.4	Het ambivalente familiebedrijf
	28
	Casus Lab Ofichem: 'Wij kregen het na het overlijden van mijn vader direct zwaar voor de kiezen.'
	33
3	HOOFDSTUK 2
	OPVOLGING IN HET FAMILIEBEDRIJF
	36
3.1	Het moment van opvolging bepalen
	38
3.2	De emotionele waarde van je bedrijf
	38
3.3	Positie van de overdrager
	40
3.4	Een opvolger uit de familie of verkoop aan derden?
	44
3.5	Positie van de opvolger
	45
3.6	Intrede van de opvolger
	46
3.7	Opvolgingsplan
	48
	Casus Van Zoggel Betonboringen: 'Door het managen was ik bijna 24/7 bezig met mijn werk.'
	49

4	HOOFDSTUK 4 BESTEMMING VAN HET FAMILIEVERMOGEN	52
	4.1 Financiële planning en balansmanagement	53
	4.2 Geleidelijke opvolging	56
	Casus Opvanghuis Blericum: 'Ik wilde de continuïteit waarborgen, dus heb ik het overgenomen.'	63
5	HOOFDSTUK 5 NOODOPVOLGING EN ERFGOEDSTRATEGIE	66
	5.1 Overdracht in noodsituaties	67
	5.2 Ontwikkel een strategie voor je erfgoed	69
	5.3 Het erven van ondernemingsvermogen	72
	5.4 Fiscale faciliteiten bij schenken en erven van ondernemingsvermogen	75
	5.5 Inkomstenbelasting bij schenken en erven van ondernemingsvermogen	77
	5.6 Schenk- en erfbelasting, bedrijfsopvolgingsregeling (BOR)	79
	Casus Falco Design: botsende meningen over de overdracht.	83
6	HOOFDSTUK 6 SUCCESFACTOREN BIJ OPVOLGING IN DE FAMILIE	86
	6.1 Succesfactor: De overdrager heeft een helder beeld van zijn toekomst	87
	6.2 Succesfactor: De opvolger is bekwaam en gemotiveerd	89
	6.3 Succesfactor: Goed bestuur en goed management	91
	6.4 Succesfactor: Eigendomsoverdracht is een zorgvuldig gepland proces	95
	6.5 Goede raad	97
	OVER DE AUTEURS	99

INLEIDING

Steeds meer ondernemingen presenteren zich naar de buitenwereld (bijvoorbeeld via hun website) als een familiebedrijf. Kennelijk hebben ze daar een reden toe. Familiebedrijven werden vroeger vaak als stoffig en weinig professioneel gezien. Dat imago heeft vandaag de dag wel afgedaan. In toenemende mate zien we dat familiebedrijven specifieke kenmerken hebben die bijdragen aan een succesvol ondernemerschap. Dat weten de eigenaars van die familiebedrijven zelf ook en daarom presenteren zij zich tegenwoordig met trots als familiebedrijf.

Ongeacht de omvang van de onderneming voelen de betrokkenen het verschil tussen een familiebedrijf en een bedrijf dat geen familiebedrijf is. Eigenaars zijn zich bewust van het verschil tussen hun eigen rol en de rol van een aandeelhouder van een bedrijf dat in handen is van (vele) investeerders. Werknemers van familiebedrijven ervaren de invloed van het familieleiderschap op hun manier van werken, de bedrijfscultuur en hun loopbaan. Families die een bedrijf hebben, weten hoe bepalend dat is voor hun leven.

Wat maakt familiebedrijven zo bijzonder? Daar is veel onderzoek naar gedaan. Hieruit komt naar voren dat er verschillen zijn tussen families die een bedrijf bezitten en families waarbij het bezit van een eigen bedrijf geen centrale rol speelt.

Als rode draad door de hoofdstukken loopt de ambivalentie van het familiebedrijf: sterke kanten kunnen ook veranderen in bedreigingen. Succes is broos en laat ongemerkt krachten opkomen die dat succes ondergraven. Voorbeelden daarvan zijn opvattingen als 'Het gaat toch goed zo', '*Never change a winning team*' en 'Waarom zouden we veranderen?'

Familiebedrijven zijn dus anders dan andere bedrijven. Hoe anders zal blijken als we in hoofdstuk 1 inzoomen op de *typische kenmerken* van een familiebedrijf zoals focus op het voortbestaan op lange termijn, voorzichtige financiering, nauwe relaties met eigen personeel en met klanten en een realistische kijk op groei. Ook hebben we aandacht voor de keerzijde: verandering als onrust zien en emoties die een soepele opvolging in de weg zitten.

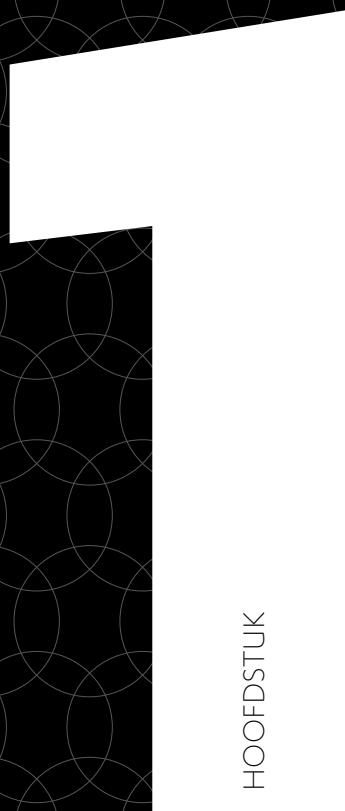
In hoofdstuk 2 gaan we wat dieper in op de dynamiek van familiebedrijven. We ontdekken de impact van de wisselwerking tussen het familiesysteem en het bedrijfssysteem en het gewicht van de factor eigendom.

De *overgang naar de volgende generatie* of de verkoop van het bedrijf aan derden vormt in veel opzichten één van de meest ingrijpende gebeurtenissen waarmee een (familie)bedrijf te maken krijgt. De positie van de hoofdrolspelers in het opvolgingsproces staat centraal in hoofdstuk 3.

Hoofdstuk 4 staat in het teken van de *materiële kant van het overdragen van een bedrijf*. De bestemming van het familievermogen komt aan de orde, evenals de daarmee samenhangende locatie van de belangrijkste vermogensbestanddelen. Ook staan we stil bij een aantal mogelijkheden om het bedrijf niet ineens, maar geleidelijk over te dragen.

Hoofdstuk 5 gaat in op de kernpunten van *erfgoedstrategie en noodopvolging*: de bestuurlijke en financiële continuïteit van het bedrijf, de financiële verzorging van nabestaanden en het minimaliseren van het risico op conflicten bij nabestaanden. Het voortbestaan van ondernemingen in tijden van nood zoals in geval van overlijden, arbeidsongeschiktheid of echtscheiding is namelijk een onderwerp dat maar bij een minderheid van de ondernemers de aandacht krijgt die het verdient. Toch is het voor het voortbestaan van de onderneming essentieel een strategie te ontwikkelen die het erfgoed beschermt in tijden van nood en die de familie in staat stelt passende maatregelen te nemen om het gedachtegoed in stand te houden.

We sluiten in hoofdstuk 6 af met een opsomming van *succesfactoren* bij de opvolging en met *goede raad* voor ondernemende families. Deze goede raad kan bijdragen aan het welslagen van een succesvolle overdracht van het familiebedrijf.



**DE UNIEKE KRACHTEN
VAN FAMILIEBEDRIJVEN**

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de definitie en unieke kenmerken van een familiebedrijf: focus op het voortbestaan op lange termijn, voorzichtige financiering, nauwe relaties met eigen personeel en met klanten en een realistische kijk op groei. Ook is er aandacht voor de keerzijde: verandering als onrust zien en emoties die een soepele opvolging in de weg kunnen staan.

Een bedrijf is een familiebedrijf als het minstens voldoet aan twee van de volgende drie criteria:

- 1 Meer dan 50% van het eigendom is in handen van één familie.
- 2 Eén familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op opvolgingsbeslissingen.
- 3 Een meerderheid of ten minste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie.

Deze definitie van een familiebedrijf is van professor Roberto Flören van Nyenrode Business Universiteit en wordt in Nederland algemeen aanvaard en gebruikt. Alleen al het formuleren van een definitie plaatst het familiebedrijf naast het niet-familiebedrijf.

1.1 CIJFERS EN TRENDS

Er zijn in Nederland zo'n 275.000 familiebedrijven. Dat komt overeen met 71% van alle bedrijven (exclusief eenmanszaken en zzp'ers). Al deze familiebedrijven vertegenwoordigen in 2015 meer dan een kwart van het Bruto Nationaal Product. Dat komt neer op ongeveer 343 miljard euro. Daarnaast zijn familiebedrijven goed voor bijna de helft van de werkgelegenheid in Nederland. Figuur 1.1 geeft een overzicht van familiebedrijven gemeten naar het aantal medewerkers. Deze gegevens komen uit het rapport *Family Business in the Netherlands* door het CBS uit 2017.

AANTAL WERKNEMERS INCL. DIRECTEUR	AANTAL BEDRIJVEN	PERCENTAGE FAMILIEBEDRIJVEN	AANTAL FAMILIEBEDRIJVEN
2-10	327.280	75	245.475
10-20	30.265	61	18.410
20-50	18.060	50	9.105
50-250	9.870	35	3.500
Meer dan 25	2.375	17	410
Totaal	387.850	71	276.900

Figuur 1.1 Familiebedrijven gemeten naar het aantal medewerkers

Een veelgehoorde opvatting is dat familiebedrijven uitsterven en dat er onder invloed van de vergrijzing over 25 jaar aanzienlijk minder familiebedrijven zullen zijn. Er is alle reden om

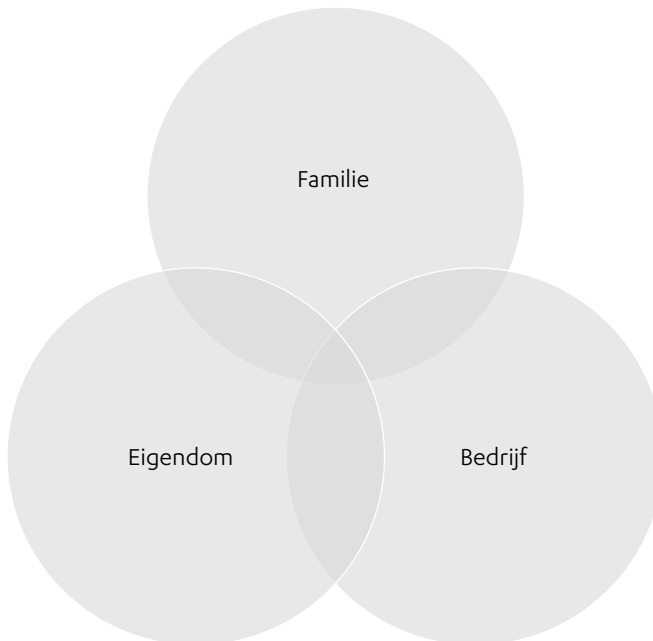
deze redenering in twijfel te trekken. Zo worden familiebedrijven waar opvolging vanuit de familie geen optie is, vaak verkocht aan ondernemers die er ook weer een familiebedrijf van maken. Ook kunnen startende bedrijven uitgroeien tot nieuwe familiebedrijven.

1.2 HET DRIECIRKELMODEL VAN HET FAMILIEBEDRIJF

Familiebedrijven zijn bedrijven als alle andere: ze produceren goederen of leveren diensten. Ze zijn bijzonder omdat er tussen betrokkenen zoals eigenaars, directeuren en werknemers familiebanden bestaan. De verwevenheid tussen familie en bedrijf zorgt voor een geheel eigen dynamiek, waarbij sterke kanten van het familiebedrijf soms teniet worden gedaan door valkuilen en emoties, zoals niet op tijd beginnen aan het opvolgingsvraagstuk, geen duidelijke rolverdeling tussen familie en eigendom en het onderschatten van de emoties die een rol spelen.

De essentie van een familiebedrijf ligt in de interactie tussen de verschillende systemen: bedrijf en familie. In de context van het voortbestaan van het bedrijf komt daar nog een derde systeem bij: het eigendom.

In 1996 hebben Davis en Tagiuri een driecirkelmodel voor het familiebedrijf ontwikkeld. Dit model geeft aan welke positie de betrokken partijen in het familiebedrijf kunnen innemen. Het model ziet er als volgt uit:



Figuur 1.2 Het driecirkelmodel van het familiebedrijf



3

HOOFDSTUK

**OPVOLGING IN HET
FAMILIEBEDRIJF**

Situaties waarbij een bedrijf wordt voortgezet door één of meerdere kinderen zijn heel wat minder vanzelfsprekend dan vroeger. Toch blijft bij ongeveer 40% van de wisselingen van eigenaar het bedrijf binnen de familie.

Hoewel voor veel familiebedrijven de verkoop aan derden onbespreekbaar is, wordt in veel gevallen toch gekozen voor die optie. Kopers zijn in dat geval:

- managers die al in het bedrijf werkzaam zijn (*management buy out*)
- individuele buitenstaanders (*management buy in*)
- andere bedrijven die willen groeien door het doen van overnames (strategische partijen)

Het is een misvatting dat externe bestuurders altijd synoniem zijn met een overdracht aan buitenstaanders. Het komt geregeld voor dat externe bestuurders optreden in combinatie met opvolgers uit de familie. Dat kan te maken hebben met de schaalgrootte van een onderneming en de daarmee samenhangende *span of control* of met specifieke expertise. Een externe bestuurder heeft meerdere voordelen. Hij heeft een objectieve kijk op het familiebedrijf en is een onpartijdige stem in familiale kwesties. Het bedrijf geeft een signaal van professionaliteit af en de externe bestuurder biedt een klankbord voor de familie.

In het vervolg van dit boek ligt het accent op de opvolging binnen de familie. Daarbij wordt ingegaan op de verschillende aandachtspunten, zowel voor de overdrager als de opvolger. De overdrager zal het bedrijf en zijn rol los moeten laten, terwijl de opvolger zijn rol juist zal moeten nemen. Dat dit niet eenvoudig is, is evident.

Bij het overdragen van een bedrijf aan opvolgers spelen diverse vraagstukken. In de eerste plaats is bedrijfsoverdracht sterk emotioneel geladen voor alle betrokkenen: overdragers, opvolgers, familie en medewerkers. Verder is het opvolgingsproces complex en niet te vergelijken met de *business as usual*. Ondernemers hebben er geen ervaring mee, terwijl het toch in één keer goed moet gaan. Ten slotte is bedrijfsopvolging omgeven met wet- en regelgeving die voortdurend verandert.

In Nederland wordt niet officieel bijgehouden hoeveel bedrijfsoverdrachten jaarlijks plaatsvinden. Net zomin wordt geregistreerd aan wie wordt overgedragen en op welke wijze. Bedrijfsoverdracht is wel een belangrijk thema en er zijn meerdere redenen om te veronderstellen dat het aantal overdrachten in de komende tijd alleen maar zal toenemen. De ondernemerspopulatie vergrijsst, ondernemers willen op jongere leeftijd hun ondernemerschap beëindigen en er zullen bedrijven uit de babyboomgeneratie worden overgedragen.

Daarbij komt nog een incidentele factor: een economische crisis leidt vaak tot uitstel van de geplande wisseling van de wacht. De praktijk leert dat deze stagnatie op enig moment bij herstel van de economie wordt ingehaald.

3.1 HET MOMENT VAN OPVOLGING BEPALEN

De S-curve van succes (de levenscyclus van een bedrijf) geldt bijna als een wetmatigheid, hoewel de doorlooptijd van deze cyclus verschilt per bedrijf. Na de introductie en het eerste succes komt de fase van sterke groei. Het succes beheerst het ervaren en het gevoel. De *succesparadox* is dat succes broos is en ongemerkt destructieve krachten laat opkomen. Het gaat daarbij om kenmerkende uitspraken als 'Het gaat toch goed zo?', 'Never change a winning team', 'Waarom zouden we nu veranderen?', 'Hoezo een nieuwe productlijn?'

In familiebedrijven speelt de succesparadox vaak een grote rol door de lange verblijfstijd van de directeur-eigenaar. Afscheid nemen van vertrouwde zaken is dan extra moeilijk. Zakelijk gezien leidt dat vaak tot stilstand. Er ontstaat een barrière voor tijdige innovatie. Typierend is dat de succesfactoren voor innovatie vaak hele andere zijn dan de succesfactoren van het huidige succes. Het vraagt moed om echt te innoveren op basis van nieuwe ideeën, werkwijzen, middelen en vaak ook mensen; om afscheid te nemen van het oude en het nieuwe mogelijk te maken, juist op een moment dat het goed gaat met het bedrijf.

Afscheid nemen door de overdrager gaat hand in hand met de start van de opvolger. De opvolger heeft vaak nieuwe of afwijkende ideeën over de bedrijfsvoering, het bedrijfsmodel, innovatie, marketing etcetera. Voor de overdrager geldt dat hij ruimte moet laten voor ideeën van de opvolger en voor de opvolger geldt dat hij allereerst ervaart en onderzoekt wat de kernwaarden van het bedrijf zijn, voor hij veranderingen doorvoert. Door de opvolging gefaseerd en in onderling overleg te doen, kunnen conflicten worden voorkomen. Dit vraagt van beide partijen inlevingsvermogen en vermogen om over hun eigen beperkingen heen te stappen.

Conflicten komen primair voor uit verschillen in karakter. Andere karakters nemen andere besluiten. Dit leidt tot verschil van inzicht. In het opvolgingsproces gaat het niet alleen om objectief meetbare capaciteiten en vaardigheden. Je hebt te maken met mensen en dus met emotioneel gestuurde reacties als woede, hebzucht, jaloezie en egocentrisme. Conflicten die hieruit ontstaan zijn niet berekenend of opzettelijk. Het conflict ontstaat door het onvermogen om de basis van het conflict tijdig te doorzien en bespreekbaar te maken. Zo ontstaan reacties als 'Het bewaren van de lieve vrede', 'Geen vuile was buiten hangen' en 'Bedekken met de mantel der liefde'.

3.2 DE EMOTIONELE WAARDE VAN JE BEDRIJF

Geen ondernemer ontkomt aan het beginnen of overnemen van een bedrijf, het uitbouwen en vervolgens overdragen ervan of het ermee stoppen. Zo simpel als het klinkt, zo weerbarstig is de praktijk. Ondernemers en hun adviseurs hebben vaak de neiging de overdracht van hun bedrijf te zien als een ingewikkeld proces. Tegelijk denken ze dat het met de nodige

OPVOLGING IN HET FAMILIEBEDRIJF

kennis van zaken rond financiële, fiscale en juridische aspecten in goede banen te leiden is. De praktijk voegt daaraan iets toe: een bedrijf overdragen is ook afscheid nemen van iets dat je ziel en zaligheid is. Het afstand doen van je bedrijf is voor menig ondernemer een grote barrière.

Zo gezien is de wisseling van de wacht, waarbij de ondernemer-eigenaar terugtreedt en plaatsmaakt voor een opvolger, misschien wel één van de meest ingrijpende gebeurtenissen in zijn of haar leven. Het heeft ook veel invloed op de familie en de directe omgeving. Ondernemers die het achter de rug hebben kijken er meestal positief op terug, maar geven ook aan dat ze met vragen zaten omtrent hun eigen positie tijdens en na de overdracht. Vragen als 'Wie ben ik zonder bedrijf?', 'Hoe vul ik mijn vrije tijd?' en 'Kan ik mijn huidige levensstijl handhaven?'

Emoties kunnen daarbij hoog oplopen en met emoties kun je twee kanten op. Je kunt ze negeren of ze een plaats geven. Eigenlijk is er geen keuze. Net doen of ze er niet zijn omdat dat het proces lastiger maakt, is je kop in het zand steken. Iedereen weet dat ze ooit aan de oppervlakte komen en dan ook nog vaak op een ongewenst moment. Emoties horen bij het overdrachtsproces en moeten van begin af aan bespreekbaar zijn. Tenslotte is het beter slapeloze nachten vóór de overdracht te hebben dan erna.

Ook in materieel opzicht moet de overdracht goed geregeld zijn. In veel gevallen is de onderneming de voornaamste pijler van de financiële toekomst na het actieve ondernemerschap. Ook in macro-opzicht hebben bedrijfsoverdrachten grote betekenis. Een succesvolle overdracht betekent continuïteit van een bestaande onderneming, met nieuw elan, een nieuwe ondernemer, economische activiteit en werkgelegenheid.

De problematiek die bij een bedrijfsoverdracht speelt rond de continuïteit van de onderneming, hangt sterk samen met de grootte van dat bedrijf. Veel eigenaren van kleine bedrijven zijn eigenaar, directeur en meewerkend voorman tegelijk. Zij zijn zich veel minder bewust van het strategische karakter van een bedrijfsoverdracht. Ze kunnen en willen geen tijd vrijmaken voor het plannen van de overdracht.

Daarnaast zijn ze huiverig om externe expertise in te huren. Ze vinden dat de kosten niet opwegen tegen de meerwaarde van een adviseur. Juist de opvatting dat kleine bedrijven het zich niet kunnen veroorloven specialistisch advies in te winnen maakt dat ze zich slecht voorbereiden. Hierdoor kunnen ze in de overdrachtsfase ten onder gaan, ondanks dat het op zich levensvatbare ondernemingen zijn.

De praktijk leert dat de kiem voor het welslagen van de overdracht helemaal aan het begin van het proces gelegd wordt. Een succesvolle onderneming wordt niet automatisch succesvol overgedragen. Het is zaak op de hoogte te zijn van de factoren die het welslagen van de

overdracht bevorderen of juist in de weg staan. Daarbij is, zoals we zullen zien in hoofdstuk 4, je rol als ondernemer van grote betekenis.

3.3 POSITIE VAN DE OVERDRAGER

We hebben gezien dat de positie van een ondernemer in een familiebedrijf wordt beïnvloed door het raakvlak van bedrijf, familie en eigendom (zie hoofdstuk 1.2). Het daaruit voortvloeiende *pettenprobleem* maakt dat in de dagelijkse praktijk gekozen moet worden tussen ondernemerschap (groei, risico's, durf), paternalisme (traditie, zorg, familiebezit, emoties) en management (leiding, rendement, structuur en processen).

Het kan zomaar gebeuren dat een bedrijfsprobleem wordt opgelost op basis van normen en waarden van de familie. Zo kan bijvoorbeeld een vacature niet worden ingevuld op basis van kwaliteiten, maar omdat er een plaats voor een familielid moet worden gevonden.

Een voorbeeld: bij een sollicitatieprocedure wordt door de personeelsmanager een drietal geselecteerde kandidaten aan de ondernemer voorgelegd. Het is zijn bedoeling dat ze gezamenlijk een keuze uit deze drie kandidaten maken. Een neef van de ondernemer heeft ook naar deze functie gesolliciteerd maar hij is in de eerste ronde al afgefallen. Omdat de ondernemer de positie van de familie binnen het bedrijf op peil wil houden worden de drie geselecteerde kandidaten gepasseerd ten gunste van de (minder geschikte) neef.

In immateriële zin is het bedrijf het levenswerk van een ondernemer. Het verschaft hem status en aanzien. Hij heeft de zeggenschap om de zaken zo in te richten zoals hij wil. Dat wil hij graag zo houden. Continuïteit is zijn doel. In zijn levenswerk ligt een missie besloten en die missie moet slagen.

In een onderzoek van ING naar de effecten van generatiewisseling in familiebedrijven kwam naar voren dat de emoties bij overdragers van familiebedrijven vooral te maken hadden met:

- 1 angst voor het 'zwarte gat' dat wel degelijk blijkt te bestaan
- 2 niet kunnen kiezen tussen potentiële opvolgers uit angst anderen tekort te doen
- 3 eigenlijk zelf geen stap terug kunnen doen

Een bedrijf overdragen is iets heel anders dan een bedrijf runnen. Ondernemers hebben veel tijd nodig om te wennen aan het idee dat ze het roer uit handen geven. Lange tijd zijn zij het gezicht van de onderneming geweest. Het bedrijf gaf hen status en invloed en soms het gevoel onmisbaar te zijn. Wat raken ze allemaal kwijt? En wat komt ervoor terug?