



Foto: Frank de Ruiter

Na derde generatiewisseling staat 3% overeind

Familiebedrijf kopje onder na overdracht

Vandaag, 11:19

Gabi Ouwerkerk

De Telegraaf

AMSTERDAM - Slechts drie procent van de familiebedrijven staat nog overeind na een derde generatiewisseling.

Dat komt vaak doordat de oprichters zich te veel met de zaken blijven bemoeien en doordat hun opvolgers te weinig risico durven nemen.

Vertrouwen

Dat blijkt uit onderzoek van de Rotterdam School of Management (RSM), Rabobank en adviesbureau BDO, waarvan de resultaten donderdag zijn gepubliceerd. Liefst 70% van de familiebedrijven valt na de eerste generatiewisseling om. Slechts 13% overleeft de tweede wisseling van de macht.

Bij veel generatiewisselingen dragen de oprichters het bedrijf over zonder de opvolgers écht te vertrouwen”, zegt onderzoeker Pursey Heugens. Vaak worden beschermingsconstructies

opgetuigd waardoor de feitelijke zeggenschap bij de oudgedienden blijft. „Dat is funest voor het ondernemerschap van de volgende generatie.”

Neven en nichten

Het hoge uitvalpercentage verbaast bedrijfsadviseur Marten Vijverberg. Wel ziet hij dat de overdracht bij elke wisseling lastiger wordt. „Wanneer de kinderen van de oprichter een bedrijf overnemen, is er vaak een grote verbondenheid omdat ze uit één gezin komen en dezelfde normen en waarden hebben. Bij de derde generatie heb je vaak te maken met neven en nichten.”

Daarbij neemt met de generaties het aantal familieleden met recht op dividend toe. Ook dat gaat ten koste van investeringen. „Het komt geregeld voor dat familieleden financieel volledig afhankelijk zijn van dividend uit het bedrijf, terwijl ze zelf niets toevoegen”, aldus Heugens. „Bedrijfsmatig is het beter deze familieleden snel uit te kopen.”

Rentmeester

Vijverberg beaamt dat. „Niet alle bedrijven keren dividend uit. Ze investeren de complete winst. Dat kan conflicten veroorzaken wanneer een deel van de familie wel elk jaar uitbetaald wil worden.”

Bestuurders die als eerste het stokje overnemen van de oprichters van een familiebedrijf, zijn volgens de onderzoekers geneigd zich eerder rentmeester te voelen dan ondernemer. Zij zijn terughoudender met investeringen waardoor de concurrentiekracht terugloopt. Uiteindelijk hebben ze daardoor moeite de winstgevendheid op peil te houden.

Bouwen

Vijverberg: „Een andere theorie is dat de eerste twee generaties het bedrijf opbouwen en de derde het opmaakt. Vaak weet de derde generatie ook niet wat het is om te bouwen, want het is er al.”

Marlies van Wije, ceo van het 100-jarige familiebedrijf Van Wijhe Verf, herkent dat niet. „Niks gespreid bedje, het is keihard werken als je het bedrijf van de vorige generatie overneemt.”

Van Wijhe is samen met haar zus de vierde generatie. „We zijn opgevoed met het feit dat het bedrijf altijd voor gaat. Dat betekent ook dat je risico's moet nemen om nieuwe kansen te pakken. Vertrouwen is heel belangrijk. Mijn vader heeft mij fouten laten maken die hij zelf wel zag aankomen, maar waarvan hij vond dat ik ervan moest leren.”

Vorbereidingen

Veel oprichters vinden het moeilijk om de teugels uit handen te geven en denken pas laat na over een overdracht. „Het is belangrijk te erkennen dat een overdracht zowel op emotioneel als op zakelijk vlak een grote overgang is, en daarom moet je op tijd met voorbereidingen beginnen”, adviseert Joost Vat, partner bij BDO. „Tien jaar van tevoren is echt niet te vroeg. Zo kun je bijvoorbeeld de fiscale aspecten goed plannen en opvangen. Familieleden kunnen zo ook beter wennen aan hun nieuwe rol.”