

# 6 stappen voor een succesvolle bedrijfsopvolging

Geschreven door: **Suzanne Wijers** | 13 juli 2016 | **Fambizz**



**Veel familiebedrijven gaan kopje onder na de overdracht op de volgende generatie. Dit is het internationale beeld, gebaseerd op verschillende onderzoeken. Hoewel het in Nederland vaak wél goed gaat, kunnen familiebedrijven ook hier maatregelen nemen die zorgen voor een succesvolle bedrijfsoverdracht.**

Familiebedrijven lopen grote risico's bij de overdracht naar een volgende generatie. Volgens internationaal onderzoek overleeft slechts drie procent van de familiale ondernemingen twee generatiewisselingen. Volgens Maarten Vijverberg en Gonneke van der Lee, partners bij Clifton Finance, scoren Nederlandse familiebedrijven weliswaar beter, maar ook zij zijn kwetsbaar bij overdracht tussen generaties. Het adviesbureau Clifton Finance – dat familiebedrijven helpt bij opvolging, fusies en overnames en governance-vraagstukken – stelde op basis van eigen onderzoek en inzichten een lijst samen van zes belangrijkste strategieën om de slagingskans van een overdracht te vergroten.

## 1. Een sterke strategische positie is een *must*

Wat onderscheidt familiebedrijven die al vele generaties hun bestaan bewijzen? Zij hebben veelal een sterke positie in de markt. Een voorbeeld vormen de supermarktketens, waar krachtige combinaties van familiebedrijven zijn ontstaan. Weer andere familiebedrijven opereren in sterke nichemarkten. “Je moet constant toetsen of je wel op goede weg bent”, aldus Van der Lee. “Kijk naar organisaties zoals Bavaria, dat ervoor kiest bepaalde merken in het buitenland over te nemen. Of Pon, dat de switch maakt van het importeurschap van automerken als Volkswagen en Audi naar een bedrijf voor mobiliteit in de breedste

zin van het woord. Deze ondernemingen maken voortdurend strategische overwegingen en denken na over veranderingen in de markt en hun positie daarin.”

## **2. De volgende generatie moet geschikt zijn**

Ook de geschiktheid van de nieuwe generatie is bepalend voor slagingskansen van het familiebedrijf. “Geschiktheid is combinatie van competenties en ervaring die op dat moment nodig zijn om het familiebedrijf naar een nieuwe fase van ontwikkeling te brengen”, zegt Vijverberg. Interne en externe factoren van het familiebedrijf spelen een rol en de analyse daarvan verschilt per onderneming. Belangrijk is ook dat de organisatie een cultuur en omgeving creëert waarin de volgende generatie kan leren en genoeg weerstand ondervindt. “Doe je dit zorgvuldig, dan kun je beoordelen of opvolgers geschikt zijn en welke rollen in het bedrijf bij ze passen.”

## **3. De oude generatie moet kunnen loslaten**

De beperking van de ruimte voor de nieuwe generatie is een valkuil voor familiebedrijven. De oude generatie die krampachtig de controle wil behouden staat daardoor ondernemerschap van de volgende generatie in de weg. Een tijdige voorbereiding van de overdracht voorkomt deze situatie. Ook een goede begeleiding van de nieuwe generatie, bijvoorbeeld door een evenwichtig samengestelde raad van commissarissen, kan helpen. Wel is het oppassen hier. “Het gebeurt weleens dat de oprichter van het bedrijf als voorzitter van de RvC een belangrijke rol blijft spelen”, zo vertelt Van der Lee. “Dat is een rol vanuit die coulissen die bijna altijd zorgt voor ellende. De vorige generatie moet beschikbaar blijven voor advies, maar de teugels ook laten vieren.”

## **4. Kies voor het rendement van de onderneming**

Een consequentie van de overdracht naar de volgende generatie is de verwatering van aandelen. Bij vererving naar volgende generaties zullen er meerdere familieleden zijn die geen actieve rol hebben in de onderneming. Zij zullen daardoor anders aankijken tegen de rendementen uit de onderneming, en waarschijnlijk eerder een beroep doen op dividenduitkeringen. Hierdoor blijven er minder middelen over om in het bedrijf te investeren. Vijverberg: “Het is belangrijk dat je duidelijke afspraken maakt over wat er minimaal nodig is om de solvabiliteit en de marktpositie van het bedrijf te verzekeren. Het is misschien ook wel zo verstandig om de kring van aandeelhouders zo klein mogelijk te houden en te beperken tot de aandeelhouders die een directierol in de onderneming hebben. Dat kan betekenen dat je familieleden moet gaan uitkopen, maar het soms is het beter voor het runnen van de onderneming.”

## **5. Een duidelijk familie-DNA**

Bij vererving naar de tweede generatie is er vaak sprake van vererving binnen het gezin. Vaak hanteren deze kinderen dezelfde normen en waarden. Bij vererving naar de derde generatie verandert er veel: er is vererving naar meerdere gezinnen en niet iedereen deelt dezelfde normen en waarden. “Als het gaat om overdragen is het verstandig om af te vragen: ‘Wie zijn wij als bedrijf en hoe gaan we met elkaar om?’”, stelt Van der Lee. “De uitkomsten daarvan kan je ook met elkaar communiceren. Als je als

familiebedrijf besluit waar je voor staat, dan kun je daar ook consequenties aan verbinden en hier mensen aan houden. Veel familiebedrijven hebben een krachtig waardepatroon, dat niet alleen leeft in de familie van de aandeelhouders in het bedrijf, maar ook in de families van werknemers. Dat moet je koesteren.”

## **6. Vernieuwing met behoud van het oude**

De kracht van familiebedrijven is altijd geweest dat deze een meer behouden strategie hanteren. Risico's wegen zij zorgvuldig af; er is immers familiekapitaal in het geding. En door de grote betrokkenheid van de personen in de familie worden alle opties van de onderneming goed uitgewerkt en afgewogen. Te veel risicomijdend gedrag kan echter ook leiden tot afvlakkend ondernemerschap en gemiste kansen. Zeker in deze tijd waarin technologie en maatschappij zo snel veranderen. “Ook als je de afgelopen 100 jaar hebt bestaan als familiebedrijf is er geen garantie dat je nog eens een eeuw bestaat”, aldus Vijverberg. “Je zult dus moeten nadenken over hoe je verandering mogelijk maakt.”

*<http://www.fambizz.nl/6-stappen-voor-een-succesvolle-bedrijfsopvolging/>*