

BEDRIJFSOVERDRACHT: BALANCEREN TUSSEN FAMILIE, BEDRIJF EN EMOTIE

5 november 2019

prof. dr. Roberto Flören, RSM Leerstoel Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht

INHOUD

1. HET FAMILIEBEDRIJF ALS VOORBEELD
   - OVERLAPPENDE SYSTEMEN
   - KRACHTEN EN UITDAGINGEN

2. DE BEDRIJFSOVERDRACHT
   - OPVOLGING IN LEIDING EN OVERDRACHT VAN EIGENDOM
   - RATIO EN EMOTIE
   - OVERDRACHT BUITEN DE FAMILIE
   - DE POTENTIËLE OPVOLGER
   - DE ONMISBARE DIRECTEUR

DE GROOTSTE FAMILIEBEDRIJVEN VAN EUROPA

COMPANY	CAPITALISATION (million euros)	Ranking	COMPANY	No. EMPLOYEES
ROCHE HOLDING AG				
ANHEUSER-BUSCH INB			RANDSTAD HOLDING NV	546,980
LVMH				
VOLKSWAGEN AG	49,263.45	4	ARCELORMITTAL S.A.	262,832
L'OREAL SA	48,988.61	5	METRO AG	252,258
ARCELORMITTAL S.A.	43,948.18	6	SECURITAS AB	236,713
HENNES & MAURITZ AB	42,971.49	7	FIAT S.P.A.	199,924
BMW	38,556.08	8	PEUGEOT S.A.	198,220
A P MOLLER – MAE	29,576.41	9	THYSSENKRUPP AG	187,495
INDITEX	28,443.81	10	RALLYE SA	175,380
AUDI AG	27,305.00	11	CASINO GUICHARD-PERRACHON	159,230
HEINEKEN NV	21,073.72	12	BOUYGUES SA	133,456
CHRISTIAN DIOR SA	19,126.92	13	ANHEUSER-BUSCH INBEV	114,313
FIAT S.P.A.	19,085.12	14	MICHELIN	111,100
HENKEL AG & CO. KGAA	18,322.83	15	A P MOLLER - MAE	108,000

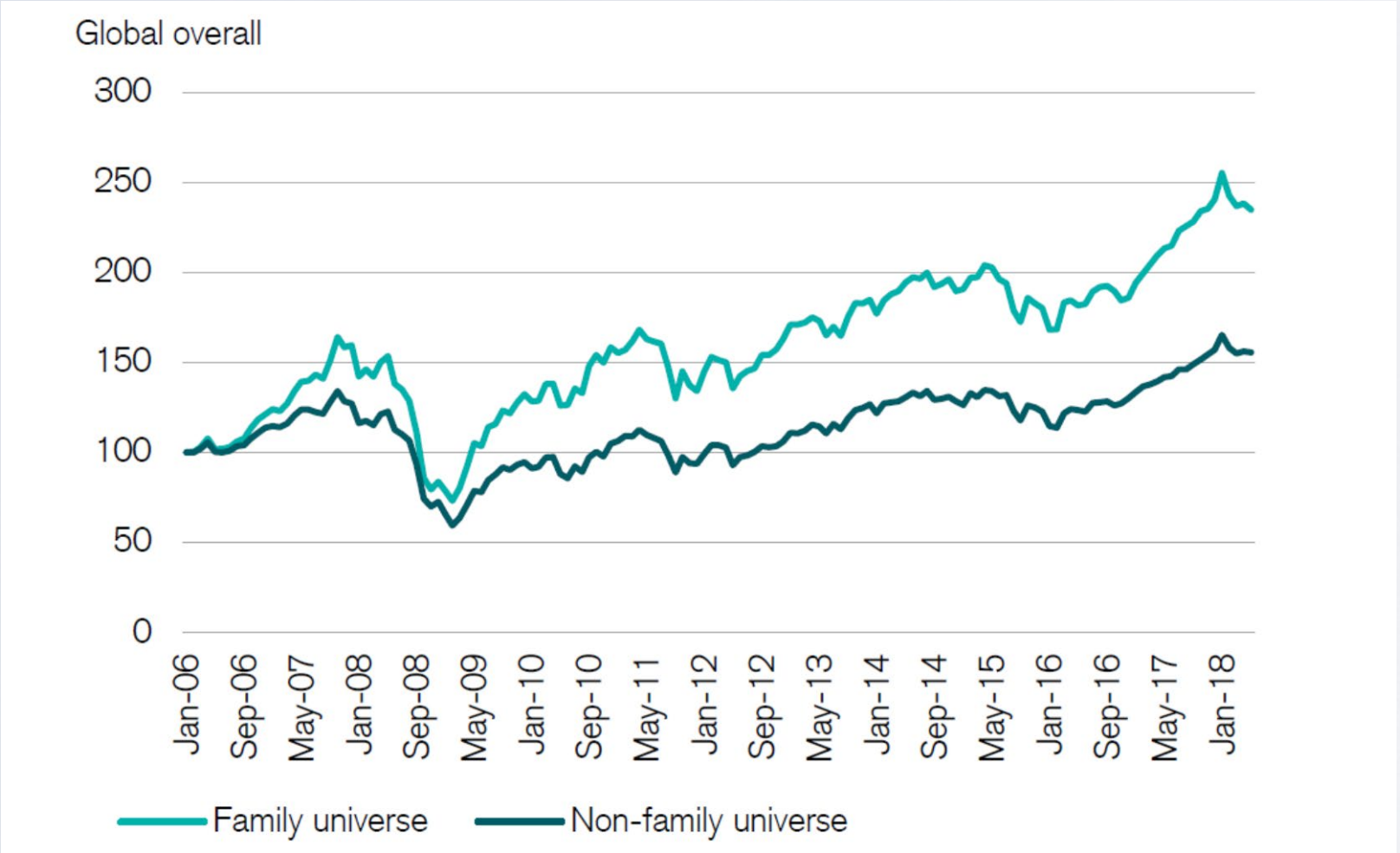
BRON: CRUZ SERRANO & NUÑEZ LETAMENDIA (2013)

DE OUDSTE FAMILIEBEDRIJVEN

1652	Knaapen Groep	Son
1662	Van Eeghen Groep	Amsterdam
1662	Hotel Wesseling	Dwingeloo
1667	MHB	Herveld
1674	Aalberts Bouw	Loosdrecht
1680	Bavaria	Lieshout
1688	Silvera International	Almere
1691	Nolet Distillery	Schiedam
1695	Koninklijke De Kuyper	Schiedam
1698	Aannemers- en timmerbedrijf Roozemond	Stavenisse
1700	Vergeest Metaalbewerking	Druten

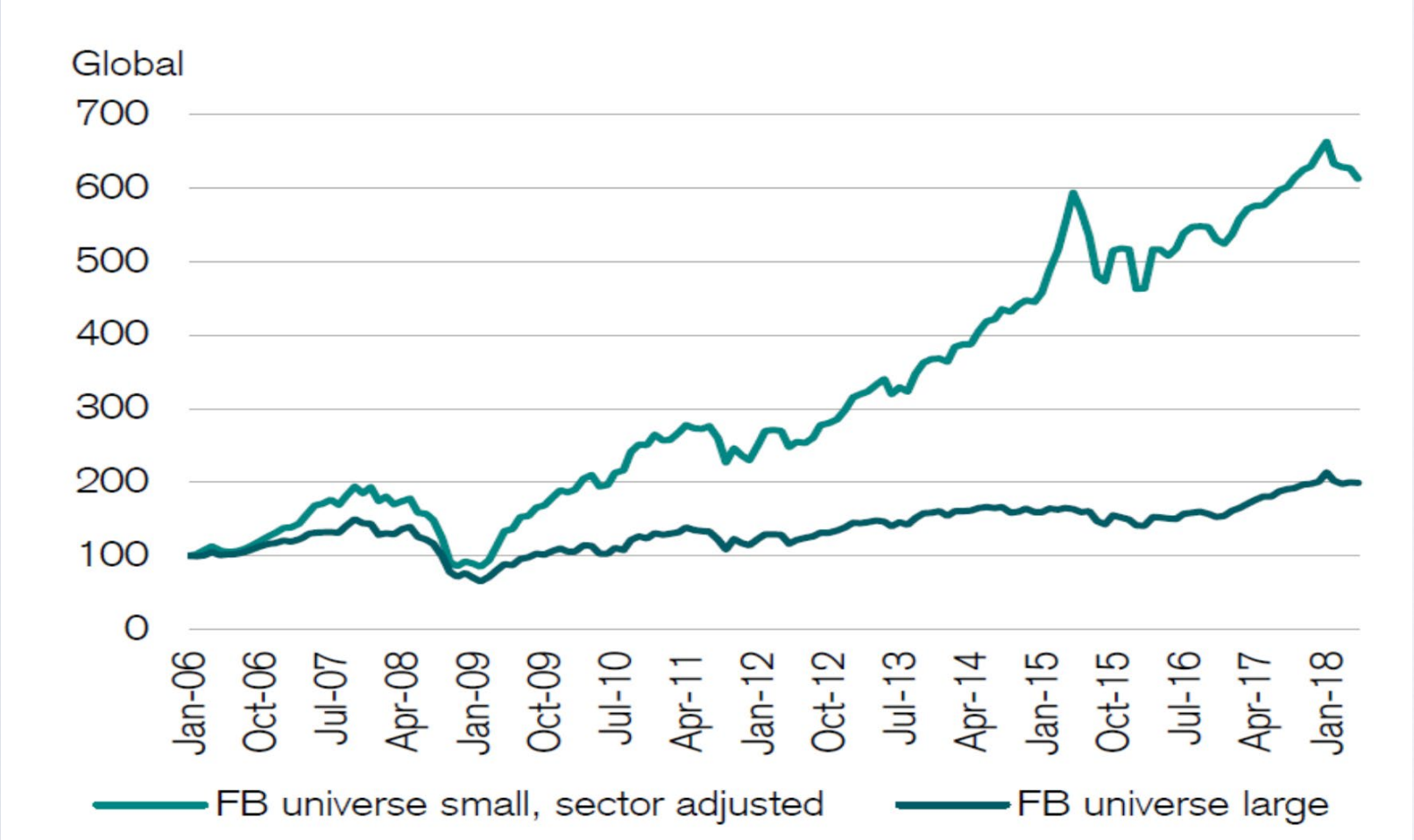
BRON: FLÖREN & JANSEN (2015)

FAMILIEBEDRIJVEN PRESTEREN BETER



BRON: THOMSON REUTERS & CREDIT SUISSE RESEARCH (2018)

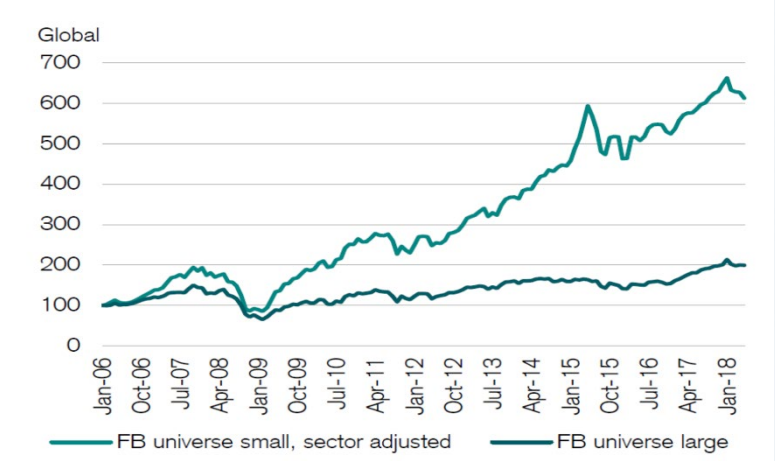
KLEINERE FAMILIEBEDRIJVEN PRESTEREN NOG BETER



BRON: THOMSON REUTERS & CREDIT SUISSE RESEARCH (2018)

FAMILIEBEDRIJVEN PRESTEREN BETER

- Beleggingen in Europese familiebedrijven vanaf 2006 brachten **per jaar** gemiddeld bijna 5 procent meer op dan een investering in een niet-familiebedrijf.
- In Japan was het verschil ruim 7 procent.
- In de Verenigde Staten 3 procent.



BRON: THOMSON REUTERS & CREDIT SUISSE RESEARCH (2018)

VERKLARINGEN KRACHT FAMILIEBEDRIJF

1. De lange termijn en aandeelhouderswaarde

- Koppeling salaris en beurskoers
- Optieregelingen en winstmaximalisatie
- Kapitaalvernietiging door korte termijn denken

- Geduldig kapitaal
- Rentmeesterschap (denken in generaties)
- Aanhouden personeel ten tijden van recessie



RENTMEESTERSCHAP

Een goede rentmeester is een specialist in duurzaam beheer. Maar wat hij beheert is wel geleend en moet dus ongeschonden, liefst met opslag, aan de eigenaar worden geretourneerd of doorgegeven aan een nieuwe generatie.



BRON: BOER (2009)

VERKLARINGEN KRACHT FAMILIEBEDRIJF

2. Betrokkenheid aandeelhouders

- Aandeel*handelaren* (vele wisselingen)
- Openheid vs. kennis concurrentie
- Hefboomeffecten
- Stabiele dividendstromen



- Aandeel*houders* (stabiel)
- Veel informatie aan kleine groep
- Hoge mate van financiering met eigen vermogen
- Na overleg, dividend gemakkelijker aan te passen



VERKLARINGEN KRACHT FAMILIEBEDRIJF

3. Betrokkenheid directeur

- Bedrijf middel voor carrière
- Veel korter aanblijven (cv up-to-date)
- Beloning



- Bedrijf is carrière
- Goede kennis van zaken
- Personeel weet voor wie ze werken (familiegevoel)
- Nauwe banden met aandeelhouders



VERKLARINGEN KRACHT FAMILIEBEDRIJF

4. Daadkracht

- Commissies en overlegstructuren
- Interne bedrijfspolitiek en bureaucratisering
- Afdekken risico's



- Platte organisatie (korte lijnen)
- Kleine groep beslissers
- Snelle besluitvorming
- Snel handelen



VERKLARINGEN KRACHT FAMILIEBEDRIJF

5. Passie en betrokkenheid

- Scheiding werk en privé
- Cultuurverschillen

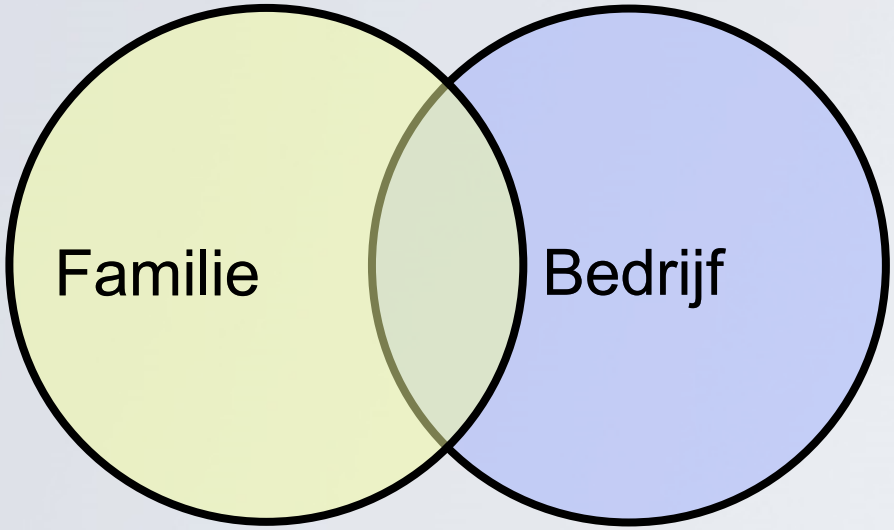
- Overlap familie en bedrijf (ons bedrijf)
- Regionale binding
- Groot persoonlijk belang
- Herkenbaarheid naar buiten
- Paternalisme (sociaal betrokken)
- Minder snel uitwijken naar ‘lage lonen landen’
- Flexibiliteit in werk, tijd en geld



UITDAGINGEN VOOR CONTINUÏTEIT FAMILIEBEDRIJVEN

- Balans belangen bedrijf, eigendom en familie
- Communicatie
- Afhankelijkheid van ondernemer en OASE
- Bedrijfsopvolging en –overdracht
- Goed bestuur
- Financiering en fiscaliteit
- Rentmeesterschap en de verleiding van ‘echt’ geld
- Bewaren harmonie in familie

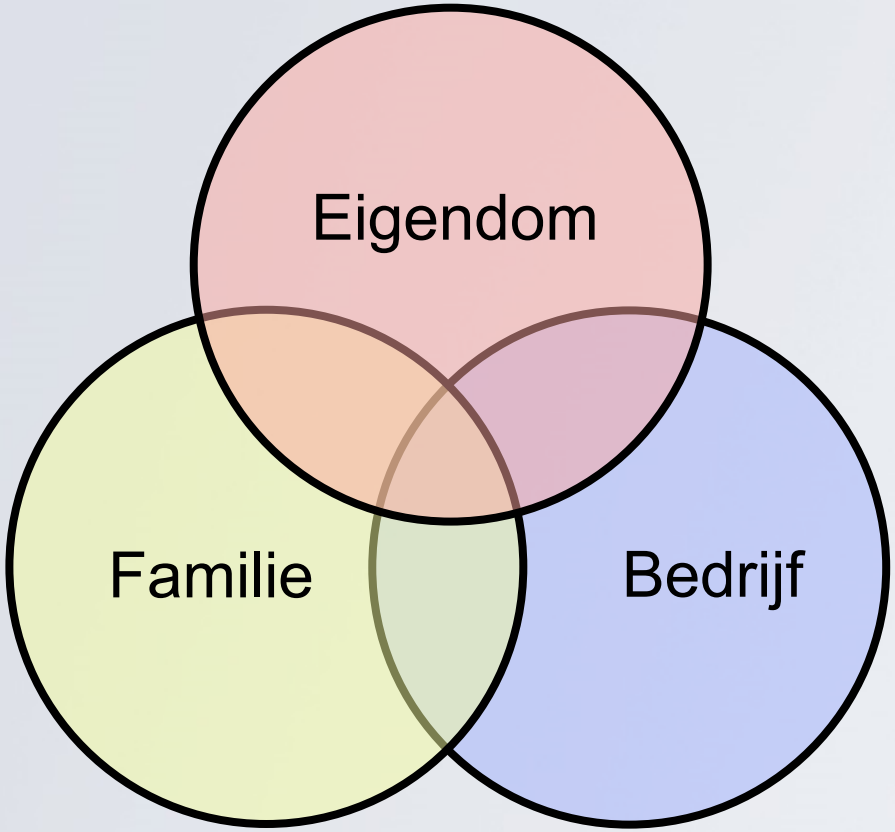
HET FAMILIEBEDRIJF: VERSCHILLENDE BELANGEN?



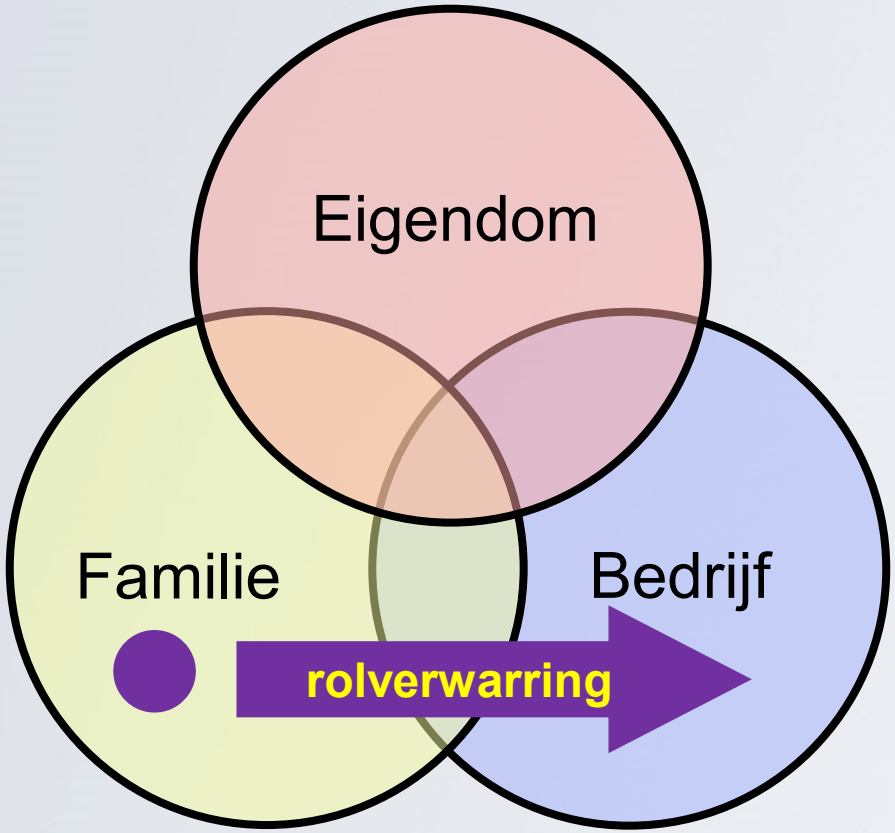
HET FAMILIEBEDRIJF: VERSCHILLENDE BELANGEN?

Familiesysteem	Bedrijfssysteem
• Verbonden vanaf geboorte • Levenslang • Gebaseerd op emoties • Streven naar gelijkheid • Onbewust gedrag • Intern georiënteerd • Minimaliseren van verandering (traditie)	• Toetreding is eigen keuze • Tijdelijk • Gebaseerd op ratio • Zoeken naar verschillen • Bewust gedrag • Extern georiënteerd • Benutten van verandering

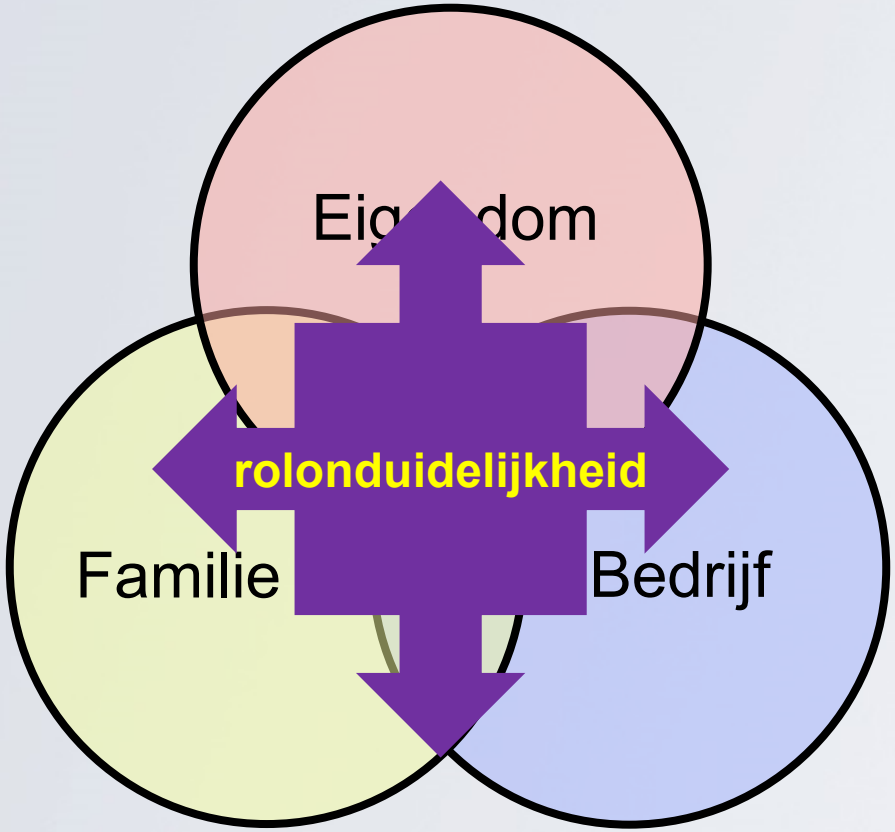
DRIE-CIRKELSYSTEEM: FAMILIE, BEDRIJF EN EIGENDOM



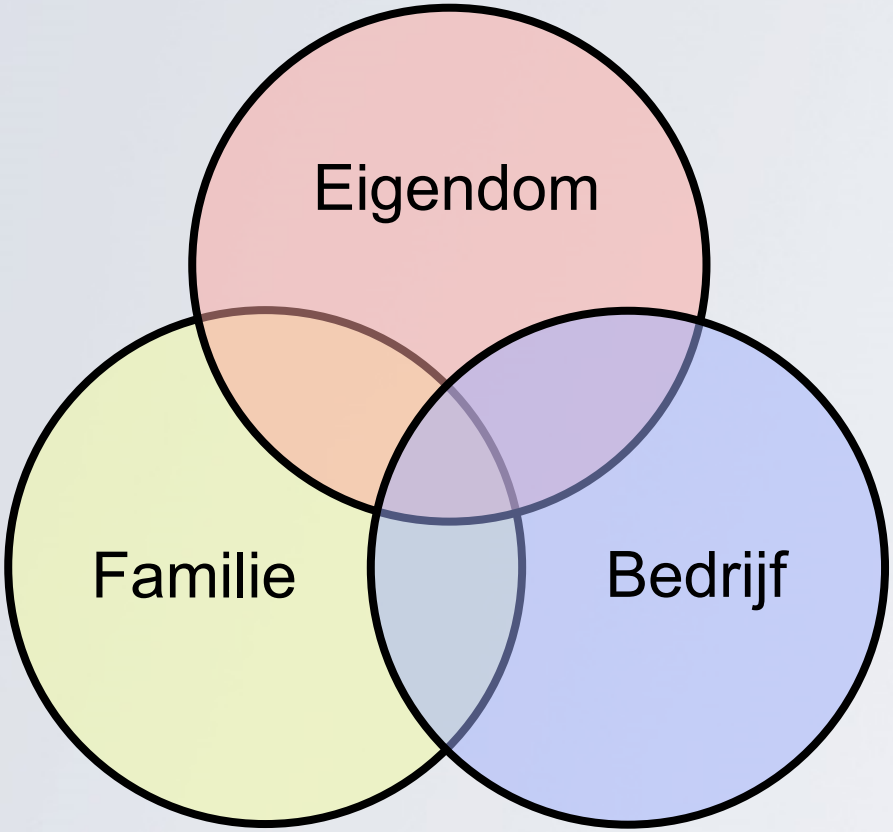
OORZAKEN VAN CONFLICT: ROLVERWARRING



OORZAKEN VAN CONFLICT: ROLONDUIDELIJKHEID



OORZAKEN VAN CONFLICT: SYSTEEMDOMINATIE



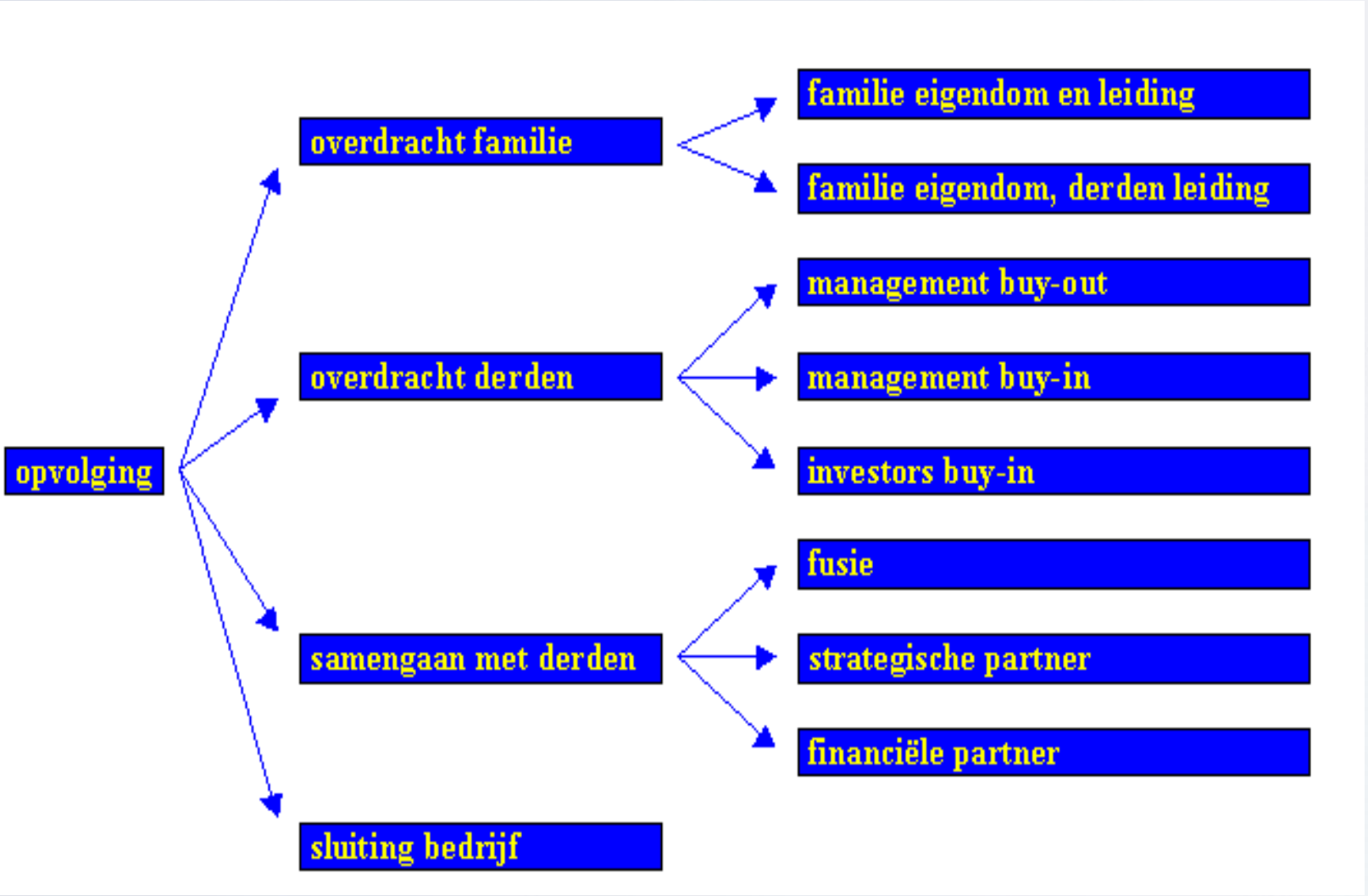
KERNCIJFERS BEDRIJFSOVERDRACHT IN NEDERLAND

- 23.000 bedrijfsoverdrachten per jaar
- Gemiddelde duur 4,3 jaar
- Dus ongeveer 100.000 ondernemers bezig met bedrijfsoverdracht

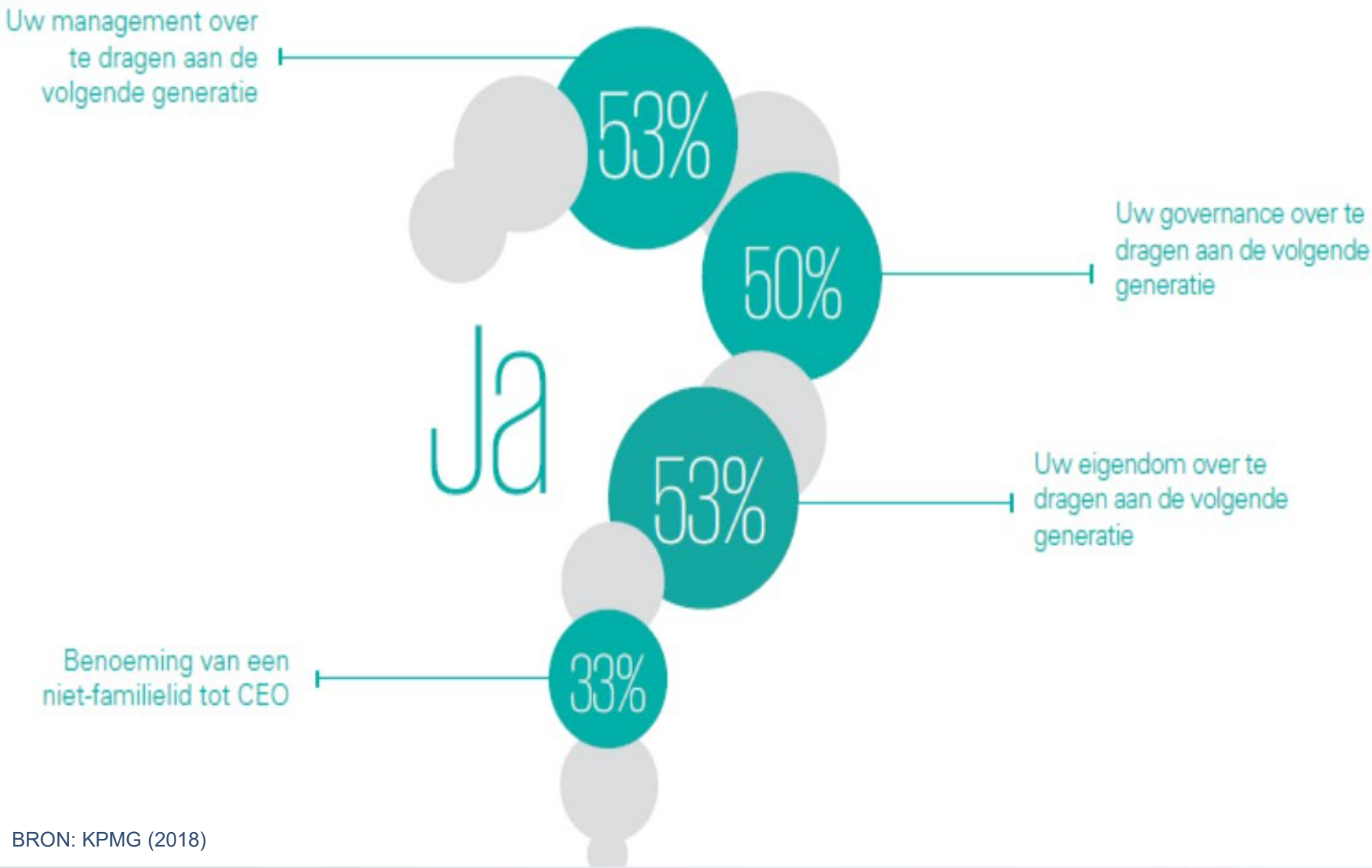
- Economische impact:
  - 128.000 – 137.000 banen
  - 5,7 – 7,9 miljard euro omzet
  - 2,3 – 3,2 miljard euro eigen vermogen.

BRON: VAN TEEFFELEN (2012); FLÖREN (2013)

OPTIES BIJ BEDRIJFSOVERDRACHT

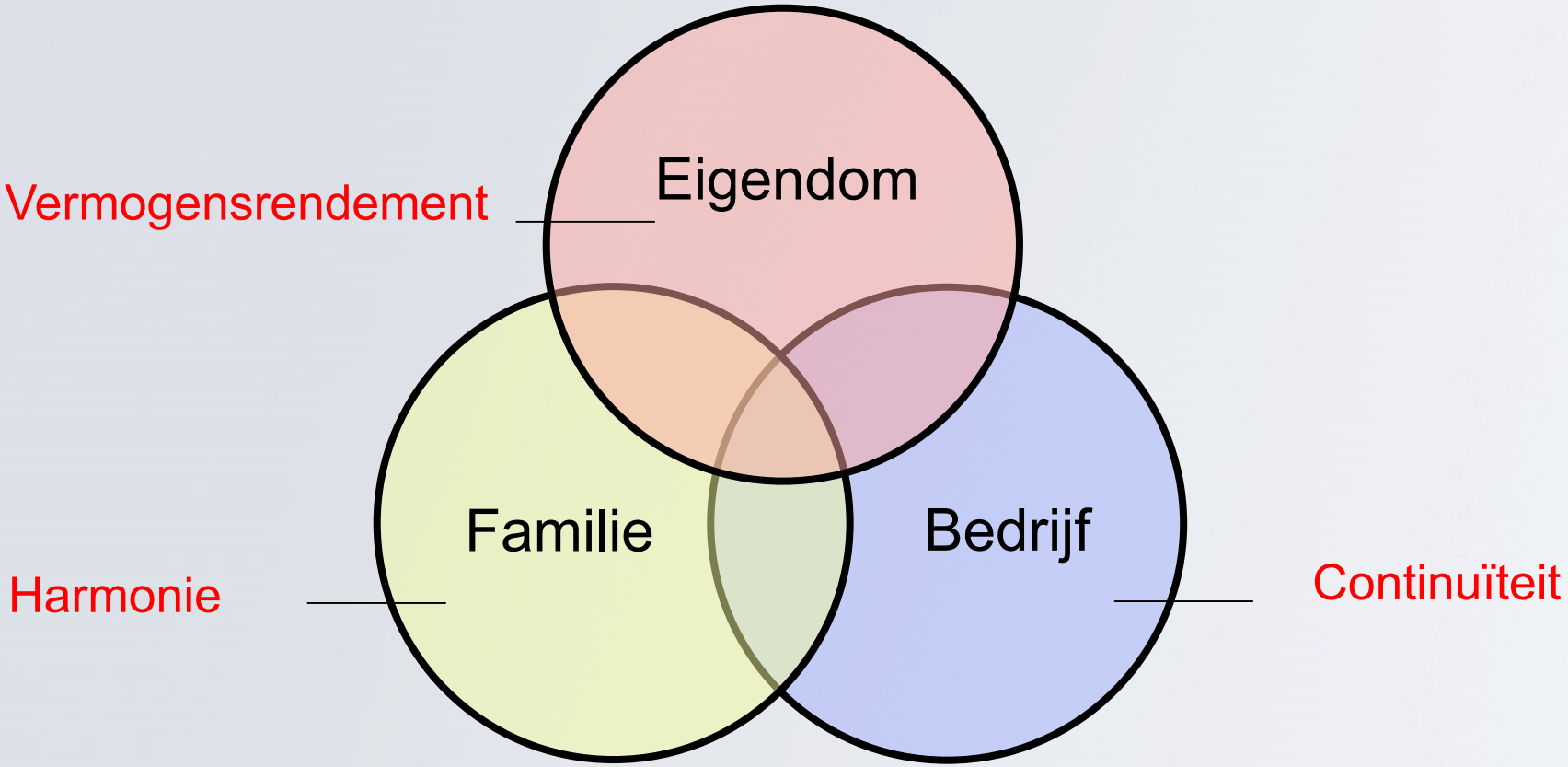


Overweegt u ...



BRON: KPMG (2018)

BELANGRIJKSTE DOELSTELLINGEN BIJ BEDRIJFSOVERDRACHT



DILLEMA'S BIJ BEDRIJFSOVERDRACHT

- Succesvolle bedrijven worden groter en complexer
- Hoge eisen aan ondernemerschap en management
- Ouders krijgen op steeds hogere leeftijd kinderen
- Kinderen gemiddeld steeds hoger opgeleid

- Is er nog wel een 'match' tussen overdrager en opvolger?
- Is een externe directeur een optie?

EMOTIES BIJ DE ONDERNEMER

- Terughoudend om de macht af te staan
- Kiezen tussen kinderen
- Angst voor het ‘zwarte gat’
- Eerste stap om te stoppen met werken
- Angst voor de dood
- Inspraak andere familieleden
- “Dit is een slecht moment om te stoppen”
- “Niemand kan mijn bedrijf beter leiden”

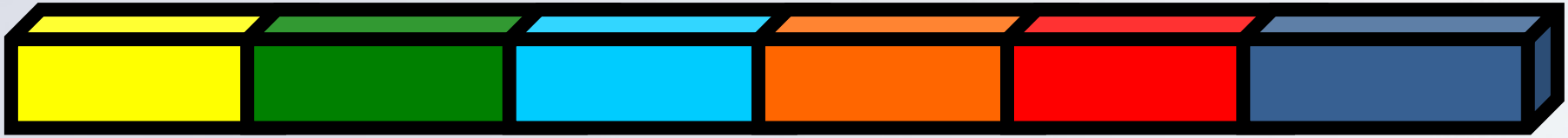


EMOTIES BIJ DE FAMILIE

- Partner ziet op tegen pensioen
- Kinderen willen nog “genieten”
- Schoonfamilie wil een stem
- Praten over afscheid
- Taboes binnen de familie



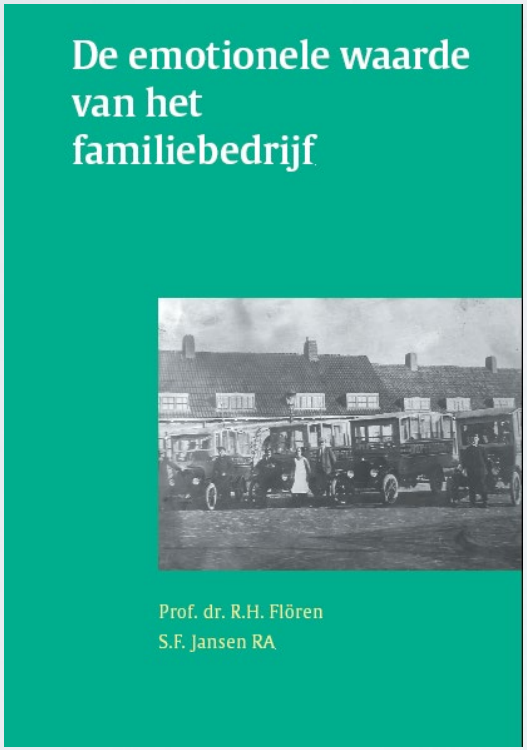
OPVOLGING: EEN PROCES GEEN GEBEURTENIS



bewustwording & richting	voorbereiding & communicatie	keuze & planning	uitvoering	overdracht & contract	afscheid & nazorg
• informatie • oriëntatie • structuur bepalen • doelen • inventarisatie	• gesprekken • emoties bespreken • structuur optimaliseren • opvolgers zoeken • adviseurs • financiering onderzoeken	• opstellen plan voor opvolging of overdracht	• opvolgers coachen • waarde bepalen • bespreken met familie • toekomst overdrager • juridische structuur • financiering regelen	• koopover-eenkomst opstellen • contracten ondertekenen	• afscheid organiseren • relaties informeren • invullen vrije tijd • afspraken familieleden • financieel plan concretiseren

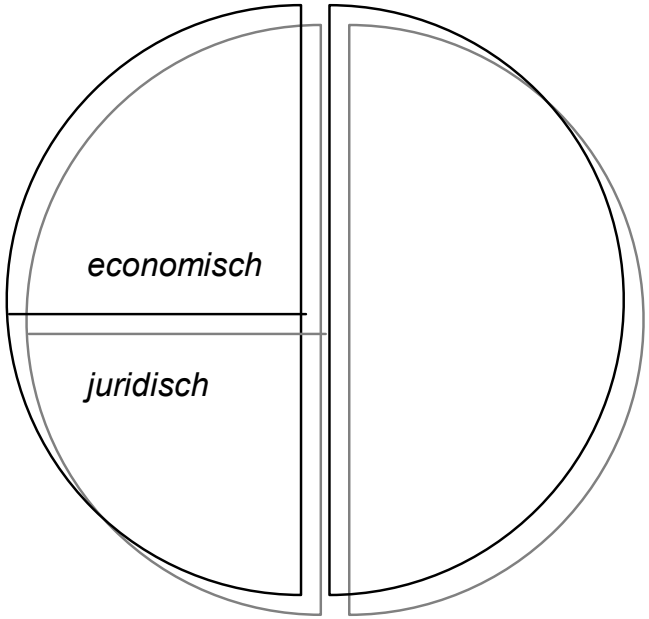
REDENEN VOOR VERKOOP

- Toekomstverwachtingen
- Technologische redenen
- Vrijmaken vermogen
- Geen ‘core business’
- OASE
- Gebrek aan opvolging



VERKOOP: WAT (VER)KOOP JE ECHT?

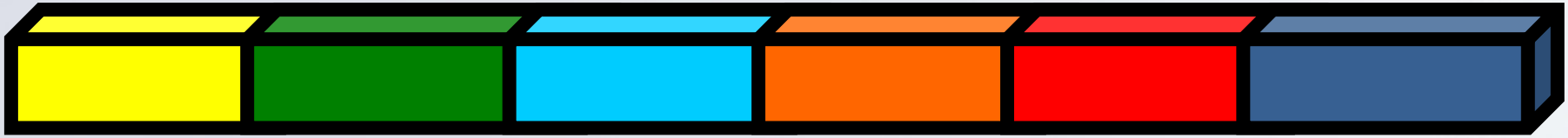
FORMEEL EIGENDOM



PSYCHOLOGISCH EIGENDOM

BRON: VAN DE KIMMENADE (2003)

HET (VER)KOOPPROCES VAN EEN BEDRIJF



voorbereiding	vraag & aanbod	oriënterende gesprekken	onderhandelingen	financiering	afronding
• oriëntatie • financiële structuur bedrijf • rol huidige directeur • volledige of gedeelde eigendom • financiering onderzoeken • eigen inbreng	• welke bedrijven zijn te koop? • structuren onderzoeken • redenen waarom bedrijf te koop is • indicatie verkoopprijs	• samenstellen adviesteam • vinden overname-specialist • eigen rol beperken • toekomstige rol verkoper	• delegeren en afwezig zijn • opstelling Letter of Intent • welke prijs wil koper betalen? • financierings-voorbehoud	• eigen middelen • bankfinanciering • lening verkoper • zekerheden en voorwaarden	• due diligence • opstellen overeenkomst • vastlegging bij notaris • betaling koopsom • overdracht eigendom

BRON: MKBSERVICEDESK (2019)

ADVIEZEN VOOR OVERDRAGER

- Begin op tijd
- Zorg voor harmonie familie en continuïteit bedrijf
- Bespreek ideeën met relevante familie
- Houd rekening met de OASE
- Overweeg meer alternatieven (niet alleen familie)
- Schakel een adviseur in (fiscaliteit, financiering, proces, etc.)
- Maak plannen voor pensioen
- Geef de opvolger de ruimte

OVERLEVINGSKANS NA 5 JAAR

- Startende onderneming 50%
- Bedrijfsoverdracht 96%

BRON: ING (2004)

DE OPVOLGINGSMATRIX

Opvolgingsmatrix leiding en eigendom

Eigendom \ Leiding	Niet werkend in bedrijf	Operationele functie	Gedeelde leiding met overdager	Leiding
Geen eigendom	A1	B1	C1	D1
Deel eigendom	A2	B2	C2	D2
“Eindsituatie” eigendom	A3	B3	C3	D3

BRON: VAN ZWOL & FLÖREN (2010)

WERKERVARING OPVOLGER VOOR OPVOLGING

Werkervaring (in jaren)	geen	1-5	6-10	11-20	> 20
Binnen bedrijf	12%	26%	31%	25%	7%
Buiten bedrijf	35%	32%	14%	14%	5%

BRON: FLÖREN & BERENT-BRAUN (2011)

TWIJFELS NIEUWE GENERATIE

- Kan ik de verantwoordelijkheid aan?
- Heb ik de capaciteiten?
- Wil ik dit de rest van mijn leven?
- Kan ik het betalen?
- Accepteert het personeel mij?
- Kan ik samenwerken met de overdrager?



TWIJFELS OVER OPVOLGING

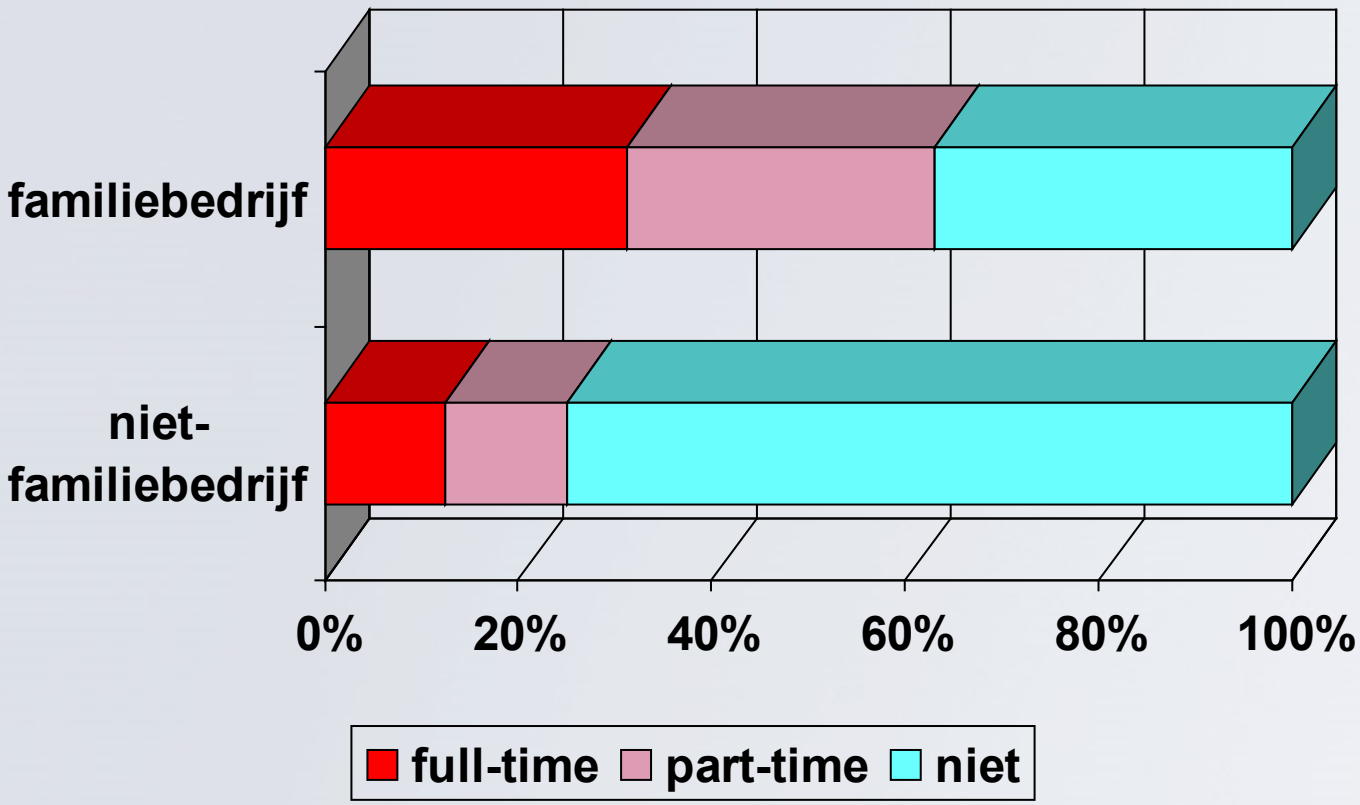
• Partner staat er niet achter	5%
• Bang voor conflicten met overdrager	7%
• Bang voor ruzie met broers/zussen	9%
• Overheidsmaatregelen beperken groeikansen	9%
• Financiering is moeilijk	11%
• Samenwerking met overdrager is lastig	11%
• Bang voor acceptatie personeel	13%
• Overnamekosten zijn te hoog	15%
• Twijfel over de eigen capaciteiten	22%
• Twijfel over de verantwoordelijkheid	24%
• **Nooit getwijfeld**	**33%**

BRON: VAN ZWOL & FLÖREN (2010)

ADVIEZEN VOOR OPVOLGER

- Houd rekening met verwachtingen partner
- Zorg voor goede opleiding
- Ga niet direct in eigen bedrijf werken
- Krijg externe management-ervaring
- Laat je begeleiden door een mentor
- Maak je twijfels bespreekbaar
- Heb respect voor de oudere generatie

MEEWERKEN VAN PARTNER IN BEDRIJF



SPANNINGEN EN CONFLICTEN

80% van de partners voelt spanningen:

- geen tijd voor elkaar (45%)
- binnen het gezin (18%)
- geen vakantie (18%)
- opvolgingsperikelen (17%)

CURSUS – PRIVATE WEALTH MANAGEMENT

Succesvol overdragen naar volgende generaties van hetgeen dat is opgebouwd

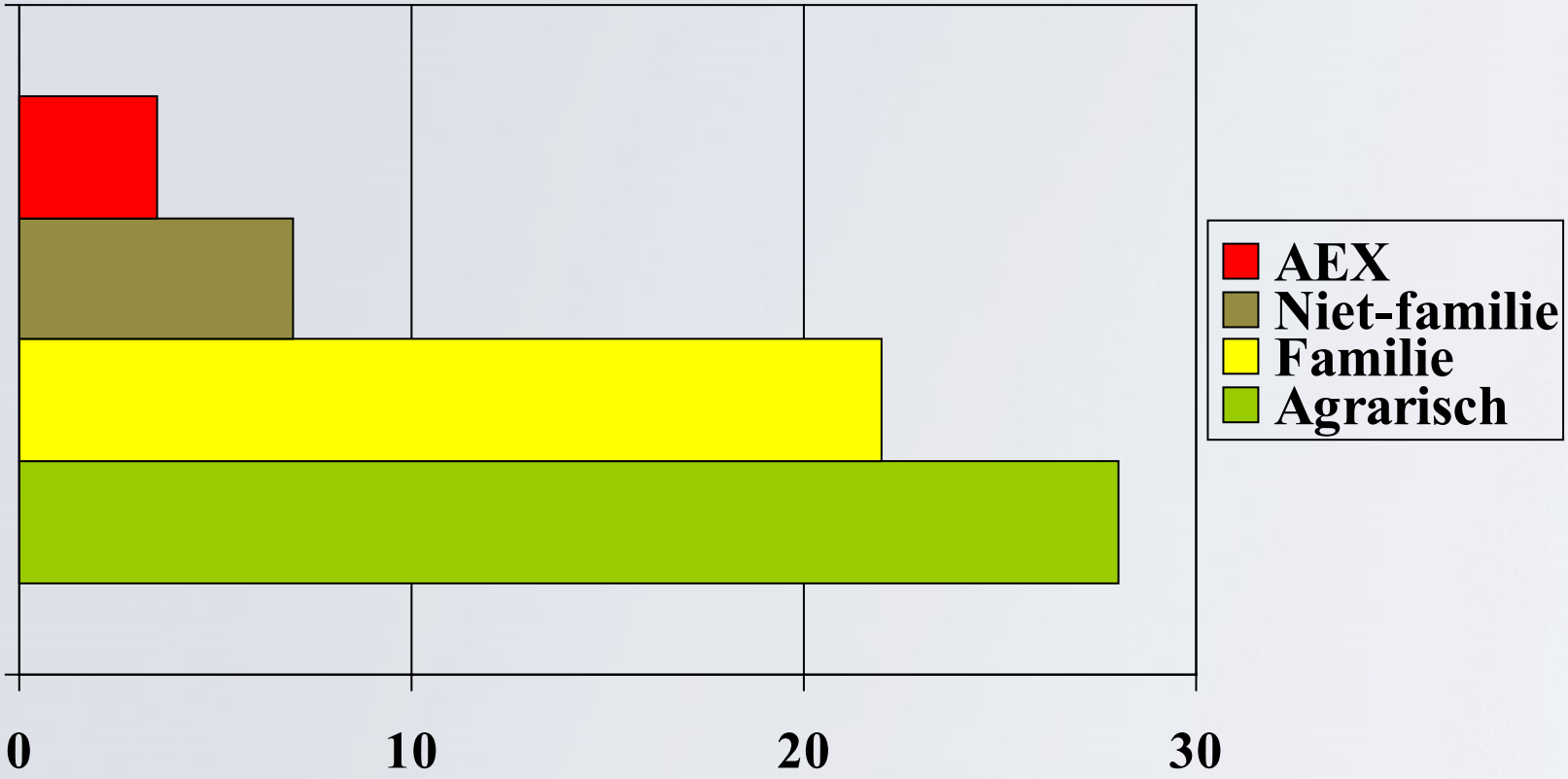
- Governance van families en familiebedrijven
- Bedrijfsoverdracht
- Governance van het familievermogen
- Veiligheid van families
- Familiestatuut en opvolgingsplan

- Voor familiebedrijven en hun adviseurs
- Leeftijd: 18-80 jaar
- 5 dagen, 1 dag per maand
- PWM 17: start maart 2020

www.nyenrode.nl/opleidingen/p/private-wealth-management



AANTAL JAREN LEIDING BEDRIJF



DE OASE

- Overlijden
- Arbeidsongeschiktheid
- Stoppen met werken
- Echtscheiding



DE OASE: BOEKOS FOODGROUP

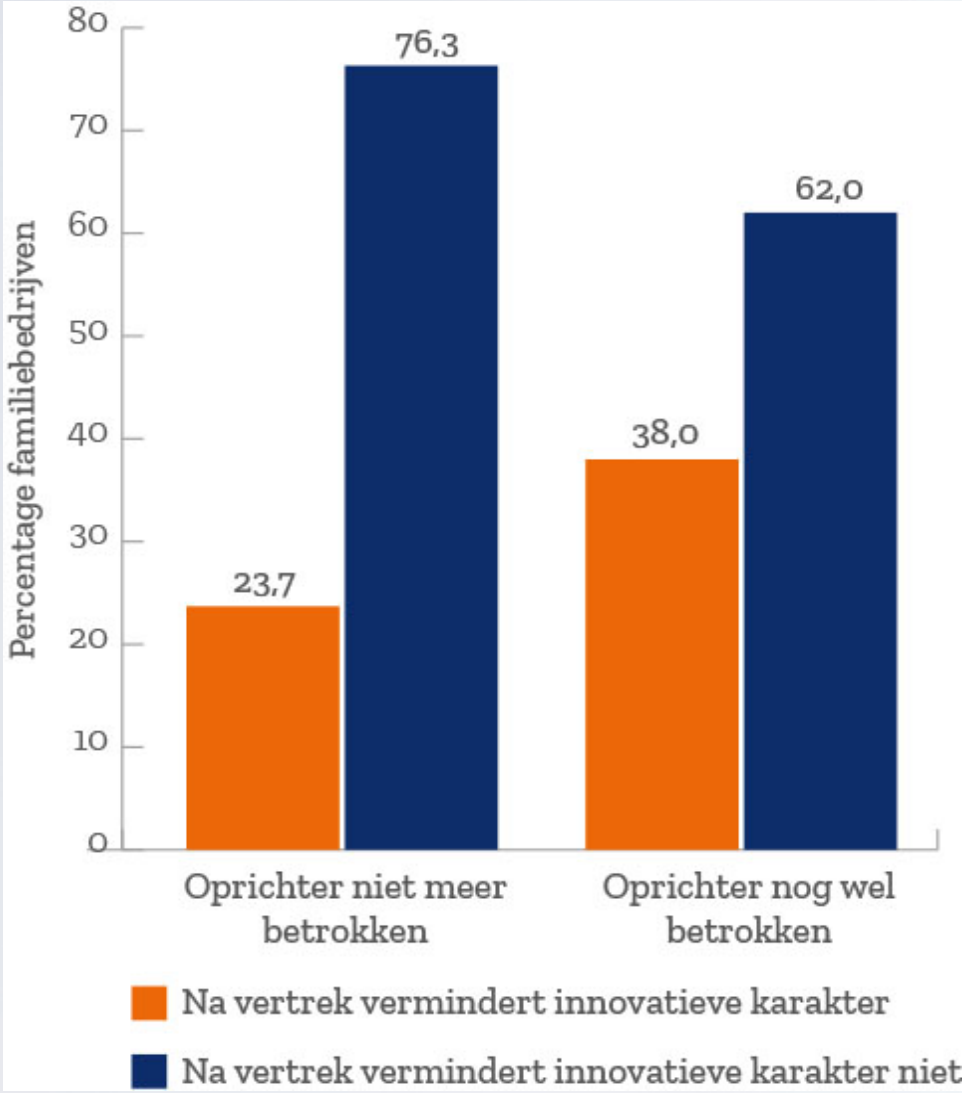
- DGA in 2000 overleden
- Bedrijf verkocht aan grootste concurrent
- Verkoopopbrengst: 0 euro!
- Familie met ruzie uit elkaar



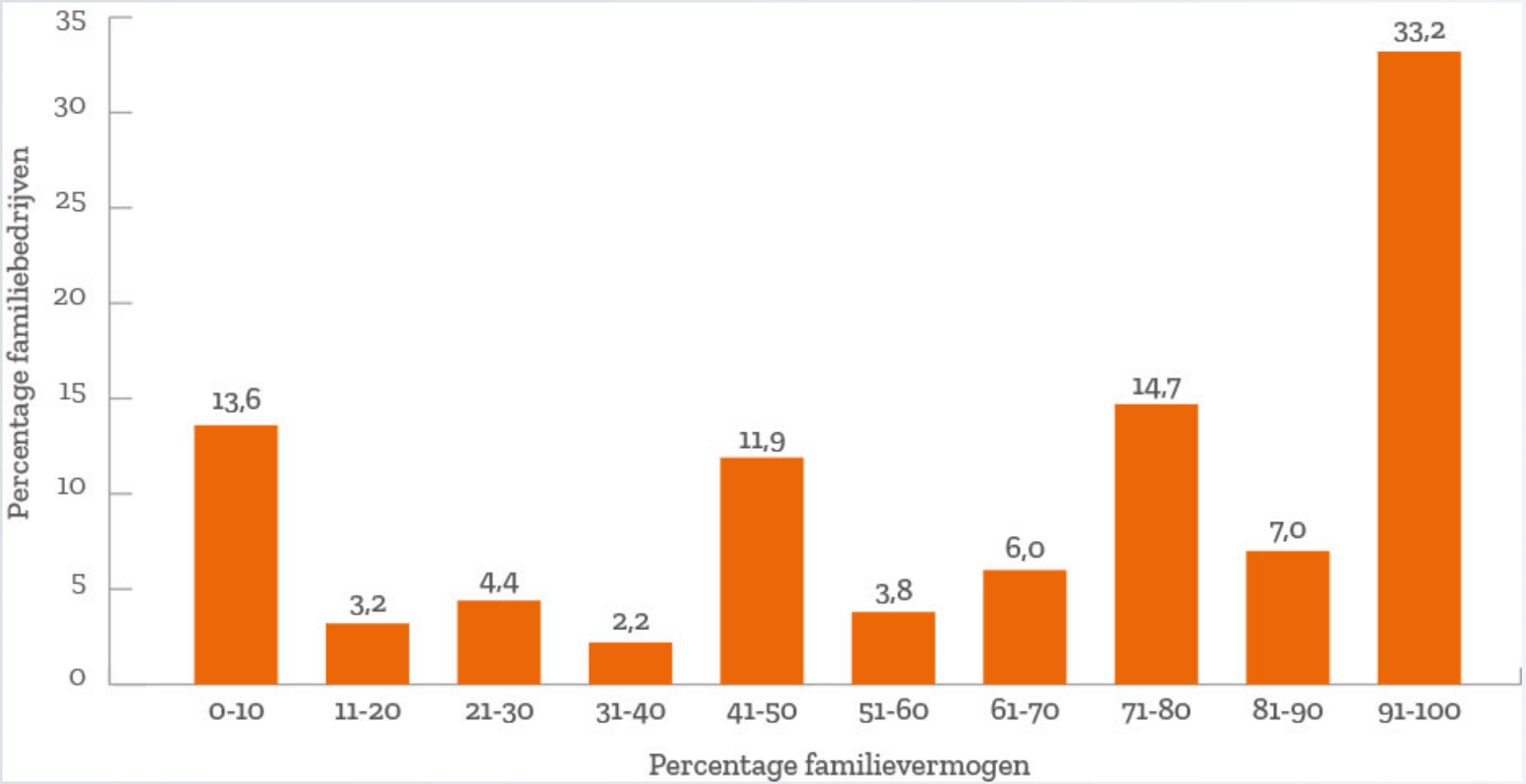
BRON: MIKKERS (2011)

BEDRIJFSOVERDRACHT

- Innovatieve karakter wordt sterk beïnvloed door huidige directeur
- Grote afhankelijkheid van de oprichter

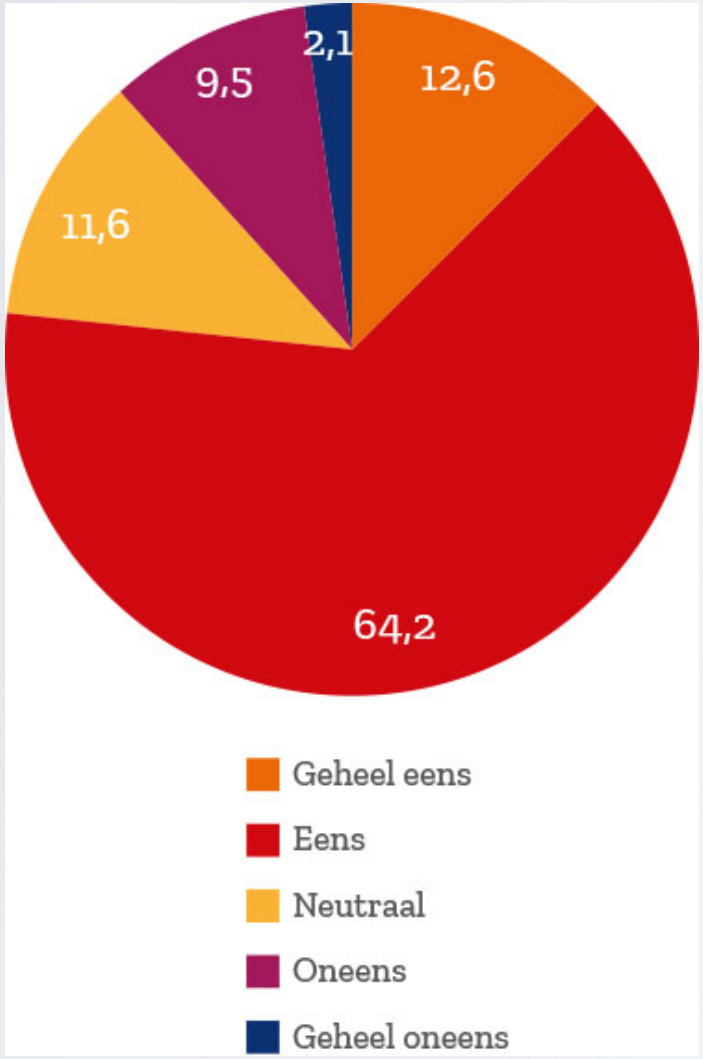


FAMILIEVERMOGEN VAST IN HET BEDRIJF

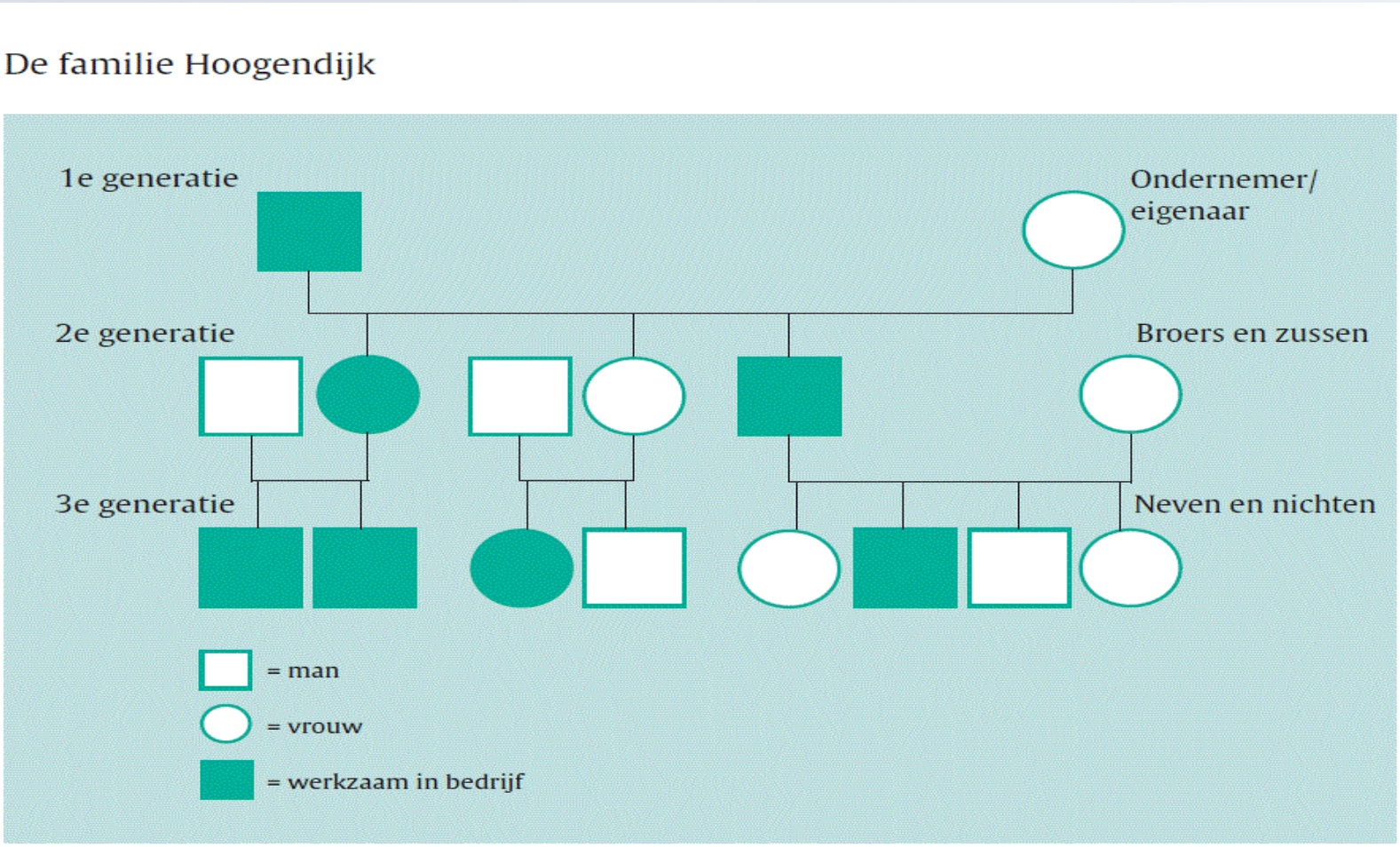


ONVOLDOENDE MIDDELEN VOOR INNOVATIE

Familiebedrijven met minimaal 75% familievermogen vast in het bedrijf hebben **vier keer** zo vaak een tekort aan financiële middelen voor innovaties



OPTIES BEDRIJFSOVERDRACHT

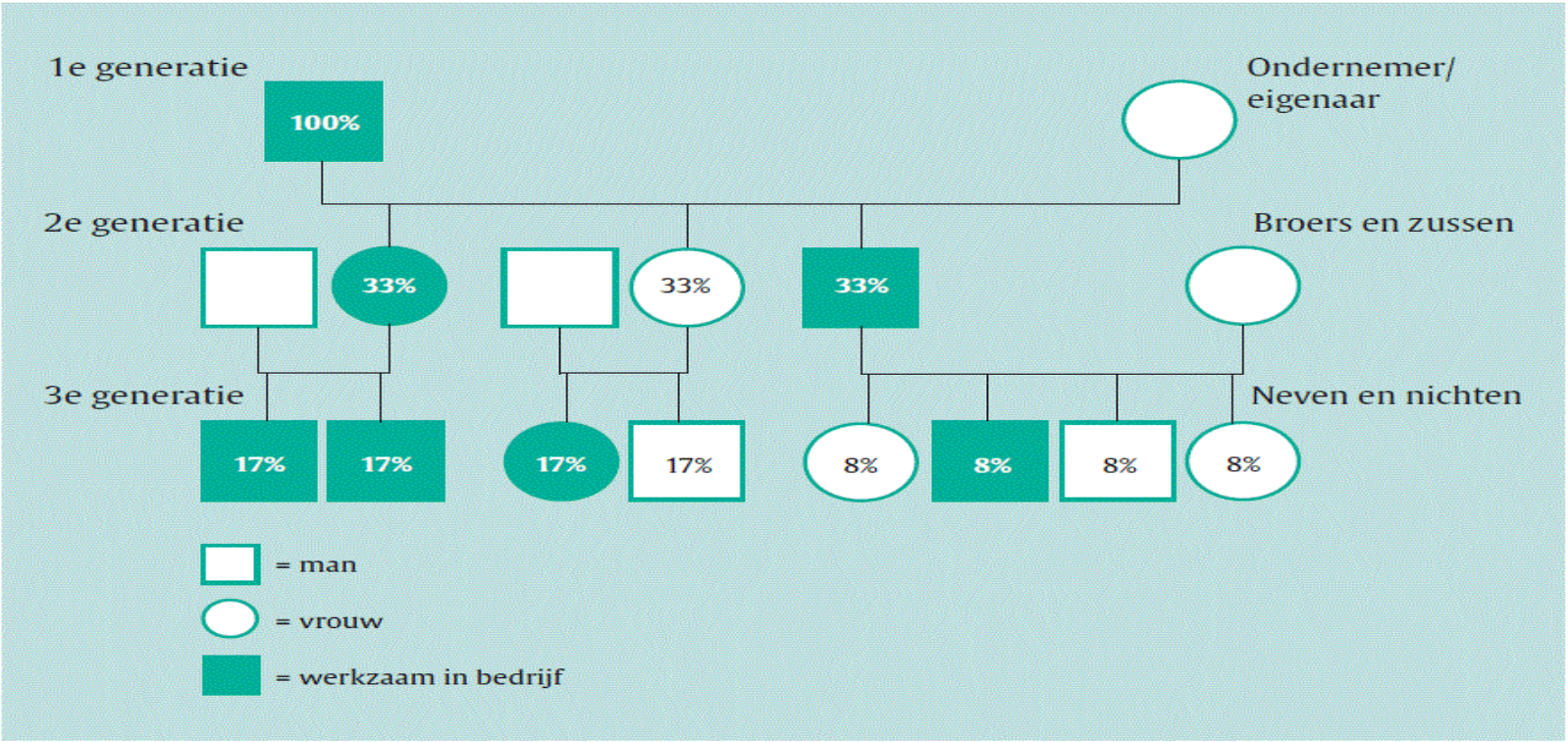


OPTIES BEDRIJFSOVERDRACHT

- Evenredig verdeeld over alle familieleden
- Alleen eigendom voor in bedrijf werkzame kinderen

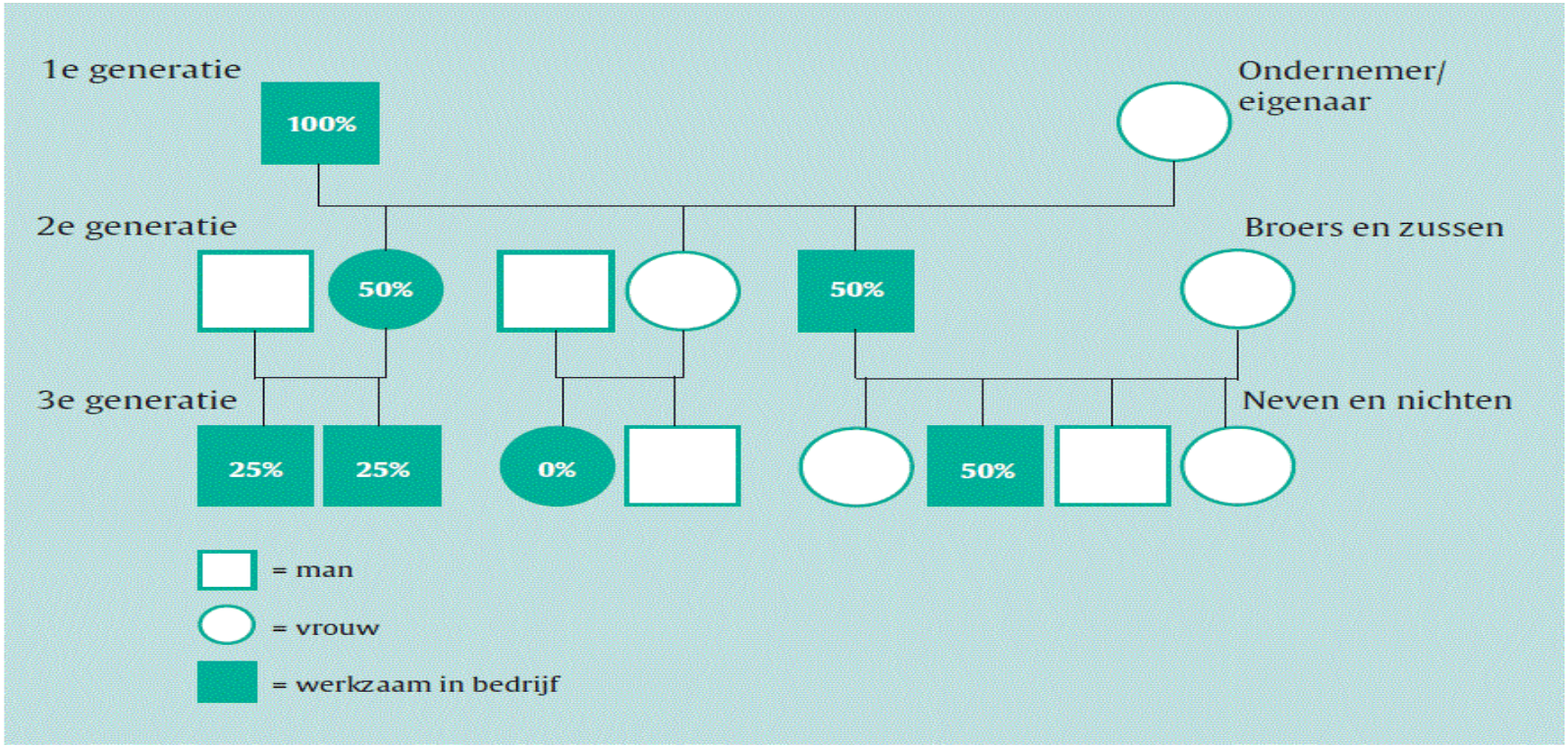
OPTIES BEDRIJFSOVERDRACHT – ALLE FAMILIELEDEN

De familie Hoogendijk: eigendom evenredig verdeeld



OPTIES BEDRIJFSOVERDRACHT – ALLEEN WERKZAAMHEDEN

De familie Hoogendijk: eigendom verdeeld over in bedrijf werkzame bloedverwanten



RELEVANTE BOEKEN

- Flören & Berent-Braun (2017), Innovatie en het familiebedrijf.
- Flören, R.H., Jansen, S.F., Berent-Braun, M.M. (2015), *Marketing en het familiebedrijf.*
- Flören & Berent-Braun (2013), *Professioneel familiebedrijfsbestuur. Een onderzoek naar corporate governance van Nederlandse familiebedrijven*.
- Mikkers (2011), *Valkuilen bij bedrijfsoverdracht*, Kluwer.
- Van Zwol & Flören (2010), *Gespreid bedje of spijkerbed?,* Het Financieele Dagblad/Business Contact.
- Flören & Jansen (2010), *De stille kracht van het familiebedrijf*, Kluwer.
- Bruel & Geerlings (2008), *Uitblinken als familiebedrijf*, Van Gorcum.
- Burggraaf, Flören & Kunst (2008), *The entrepreneur & the entrepreneurship cycle*, Van Gorcum.
- Flören & Jansen (2007), *Ondernemerschap en het familiebedrijf*, Kluwer.
- Flören & Jansen (2006), *Management en het familiebedrijf*, Kluwer.
- Flören & Jansen (2005), *De emotionele waarde van het familiebedrijf*, Kluwer.



VOOR MEER INFORMATIE

Prof. dr. Roberto H. Flören
r.floren@nyenrode.nl
0346 291555
www.nyenrode.nl/familiebedrijven