



De opvolgingsparadox

Auteur(s):

Flören, R.H.

Engelenburg, R., van

Roberto Flören is als docent Ondernemerschap verbonden aan Universiteit Nyenrode en tevens werkzaam als Adviseur Familiebedrijven bij BDO Walgemoed CampsObers. Rob van Engelenburg is plaatsvervangend directeur van de Raad voor het Zelfstandig Ondernemerschap.

Verschenen in:

ESB, 85e jaargang, nr. 4273, pagina 759, 29 september 2000

Rubriek:

Thema

Trefwoord(en):

familiebedrijven

Een niet geregelde opvolging is een belangrijke oorzaak van faillissementen van familiebedrijven. Aanpassing van de belastingplannen zou kunnen helpen.

Een opvolgingsgolf bedreigt de continuïteit van veel familiebedrijven. Gezien de grote emotionele barrières die verbonden zijn met opvolgingsplanning zullen veel ondernemers hun opvolging niet of slecht regelen. Ook al blijft de ondernemer primair verantwoordelijk voor zijn opvolgingsplanning, toch dient het grote aantal dreigende faillissementen en groeivertragingen voor werkgeversorganisaties, brancheorganisaties, intermediairs en overheid aanleiding te zijn om ook hun verantwoordelijkheid te nemen.

Specifieke karakteristieken

Het kenmerkende van familiebedrijven is dat ze in feite bestaan uit elkaar overlappende subsystemen: de familie, het bedrijf en de eigendom. De familieleden zijn met elkaar verbonden door diepe emotionele banden, die zowel de drijvende kracht voor het bedrijf kunnen vormen als de teloorgang van het bedrijf kunnen veroorzaken. Het bedrijfssysteem daarentegen, is gebaseerd op het realiseren van taken. In het familiebedrijf overlappen deze twee systemen elkaar niet alleen, ze zijn ook nog eens onderling afhankelijk. Als ook leiding en eigendom (deels) zijn gescheiden ontstaat er zelfs een derde subsysteem, de eigendom.

Familiebedrijven wijken af van niet-familiebedrijven. Het doorslaggevende onderscheidende kenmerk van familiebedrijven is de unieke sfeer en de bijbehorende bedrijfscultuur. Hoewel deze factor niet tastbaar is, manifesteert ze zich in een aantal concrete en positieve eigenschappen die familiebedrijven een belangrijk concurrentievoordeel kunnen bezorgen.

- » Betrokkenheid en toewijding van familie en personeel;
- » kennis die gekoesterd en beschermd kan worden binnen de familie;
- » flexibiliteit in werk, tijd en geld;
- » lange termijn-denken in visie en financiering;
- » stabiele cultuur door langdurig aanblijven directeur;
- » korte besluitvormingslijnen en een platte organisatiestructuur;
- » betrouwbaarheid en trots.

Familiebedrijven kennen ook een aantal belangrijke en inherente zwakten. De belangrijkste zijn:

- » rigiditeit door minimaliseren van verandering;
- » lagere omzetgroei in tijden van economische bloei;
- » minder belangstelling voor strategische planning en vastlegging;
- » beperkte management-vaardigheden in de leiding;
- » ontbrekende opvolgingsplanning.

Opvolgingsparadox

Momenteel is er sprake van een opvolgingsgolf in familiebedrijven. Redenen vormen de vergrijzing van ondernemend Nederland, de wens om op jongere leeftijd het ondernemerschap te beëindigen en de overdracht van de baby-boom-bedrijven uit de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw. Naar schatting worden de komende vijf jaar tenminste 80.000 Nederlandse familiebedrijven met de opvolging van hun directeur geconfronteerd. Het is dan ook van essentieel belang dat meer aandacht wordt besteed aan de opvolgingsplanning. Toch is bij slechts 27 procent van de familiebedrijven de opvolgingsprocedure geregeld, terwijl bij 56 procent nog helemaal niets is vastgelegd ¹. Dit geldt voor zowel grote als kleine familiebedrijven. In deze bedrijven wordt de opvolging gezien als een gebeurtenis in plaats van een proces dat zorgvuldig gepland moet en kan worden. Toch kan deze passieve benadering de verschillende betrokkenen en hun belangen aanzienlijke schade toebrengen. Hier komt de *opvolgingsparadox* ² naar voren: ondanks het belang voor zowel het bedrijf als voor de familie van een zorgvuldig gepland opvolgingsproces en het bewustzijn bij de ondernemers dat het niet regelen van de opvolging desastreuze consequenties voor de continuïteit van het bedrijf kan hebben, is slechts bij een beperkte hoeveelheid familiebedrijven deze opvolging geregeld.

Barrières

Het onvermogen om de opvolging aan de orde te stellen, wordt meestal toegeschreven aan zowel het instinctieve verlangen van de directeur om controle te houden over de eigen creatie, als aan zijn natuurlijke afkeer van planning. Volgens Lansberg ³ wordt de directeur verder beïnvloed door diverse krachten die alle gericht zijn tegen opvolgingsplanning. Om een aantal te noemen:

- » angst voor de dood; veel mensen hebben moeite met het accepteren van hun sterfelijkheid;
- » verlies van identiteit; de gedachte afstand te moeten doen van het bedrijf kan door de eigenaar worden ervaren als een verlies van identiteit;
- » vooringenomenheid ten aanzien van planning; ondernemers zijn eerder doeners dan planners;
- » Het niet kunnen kiezen tussen kinderen; ondernemers vinden het onacceptabel één van hun kinderen een voorkeursbehandeling te geven ten koste van de anderen;
- » angst voor pensionering; de angst bestaat om na de pensionering in een zwart gat te geraken.
- » jaloezie en rivaliteit; veel ondernemers ontwikkelen een overdreven opvatting over hun eigen belangrijkheid als ze hun opvolging moeten regelen ⁴.

Door de verstrengeling van familie-aangelegenheden en de bedrijfsvoering, kunnen één of meerdere bovengenoemde redenen leiden tot een uitgesteld dan wel een onvolledig opvolgingsproces.

Risico's

Uit onderzoek van de Europese Commissie ⁵ blijkt dat ten minste tien procent van alle faillissementen van Europese bedrijven wordt veroorzaakt door een slechte of totaal afwezige planning van de opvolging. Hiermee is opvolging de op een na belangrijkste reden van faillissement in Europa. Het voorkomen dat op zich levensvatbare bedrijven hun activiteiten (moeten) staken, heeft naast een individueel bedrijfsbelang ook een collectief, macro-economisch, belang. Op middellange termijn wordt de continuïteit van veel, op zich gezonde, familiebedrijven bedreigd, terwijl vele andere bedrijven hun groeipotentieel niet optimaal benutten. De belangen hierbij zijn groot, zowel wat betreft verlies van werkgelegenheid (zie kader) en ondernemerschap als kapitaalvernietiging.

Definitie en belang van familiebedrijven

Over de definitie van familiebedrijven bestaat internationaal nog geen overeenstemming ⁶. In Nederland wordt veelal uitgegaan van de definitie die vanaf 1992 door Universiteit Nyenrode wordt gehanteerd ⁷. Volgens deze definitie is een bedrijf een familiebedrijf, indien het aan minstens één van de volgende drie criteria voldoet: meer dan vijftig procent van de aandelen of certificaten is in handen van één familie; één familie is in staat aanzienlijke invloed uit te oefenen; een belangrijk aantal leden van de ondernemingsleiding is afkomstig uit één familie.

Aantal familiebedrijven

Het aantal familiebedrijven in Nederland is aanzienlijk (zie tabel 1). Het is een misvatting dat familiebedrijven alleen voorkomen in het midden- en kleinbedrijf. Bijna de helft van de grote Nederlandse bedrijven is een familiebedrijf, terwijl ook voor 37 procent van de Fortune 500 in de Verenigde Staten geldt dat zij een familiebedrijf zijn ⁸.

Tabel 1. Aantal familiebedrijven in Nederland, 2000

Aantal Werknemers	aantal bedrijven ^b	% familie- bedrijven	aantal familie- bedrijven
1 - 9	285.000	85 _a	242.000

10 - 99	57.100	77	44.000
100 of meer	6.700	47	3.100
totaal	348.800	83	289.100

- a. Schatting.
b. Centraal Bureau voor de Statistiek, Statistisch jaarboek 2000, Sdu-uitgeverij, Den Haag, 2000.

Ook het belang van familiebedrijven voor de Nederlandse economie wordt vaak onderschat. Zo komt meer dan veertig procent van de werkgelegenheid ruim veertig procent van het bbp voor rekening van de familiebedrijven⁹. De continuïteit van familiebedrijven is dan ook van essentieel belang voor de Nederlandse economie.

Beleid

Opvolgingsplanning is uiteraard primair de verantwoordelijkheid van de ondernemer. Gezien het grote maatschappelijke en economische belang is er echter ook voor de overheid een rol weggelegd. Tot nu toe heeft de overheid nauwelijks aandacht besteed aan de opvolgingsparadox bij familiebedrijven. Het is van belang dat de overheid het familiebedrijf als een specifieke doelgroep beschouwt en met concrete initiatieven en acties komt.

Als een van de eerste maatregelen zou zij in samenwerking met andere organisaties het kennishiaat betreffende familiebedrijven moeten aanpakken. Het opzetten van een kenniscentrum familiebedrijven is een eerste stap voor een structurele aanpak. Op deze wijze wordt versnippering van onderzoek en kennis tegengegaan, en komt relevante informatie voor ondernemers, branche-organisaties, onderzoekers en beleidsmakers op één plaats en laagdrempelig beschikbaar. Voorts kunnen Kamers van Koophandel en branche-organisaties in hun voorlichting, advisering en training voor ondernemers meer *specifiek* aandacht besteden aan de bedrijfsopvolging in familiebedrijven.

Successierecht

De overheid zou onder meer aandacht kunnen besteden aan imagoverbetering (niet alleen pappa-en-mamma-bedrijven); optimalisering van het verzakelijkingsproces, en aanpassing van de successiewetgeving en de nieuwe belastingplannen.

Het is zinvol om stil te staan bij dit laatste punt. De nieuwe belastingplannen werken namelijk op een aantal onderdelen voor familiebedrijven ongunstig uit. Zo geldt bij het ter beschikking stellen van bedrijfspanden die de ondernemer in privé houdt, dat een eventuele boekwinst op het pand voorheen vrij van belasting was en vanaf 2001 tegen 52 procent wordt belast. Juist bij familiebedrijven komt deze structuur vaak voor, omdat dit pand veelal een belangrijke rol speelt bij de pensioensvoorziening. Daar houdt het nog niet op. Bij doorverhuur van bedrijfsroerend goed na opvolging aan eigen kinderen is Box 1 (maximaal 52 procent) van toepassing, terwijl bij verhuur aan het bedrijf van bijvoorbeeld de burens, Box 3 geldt (effectief 1,2 procent).

Verder zou, analoog aan de ontwikkelingen in België en Engeland, het tarief bij overdracht verlaagd moeten worden, onafhankelijk van eventuele familiebanden. Op deze wijze wordt het makkelijker voor een personeelslid, dat geen deel uit maakt van de familie, om het bedrijf voort te zetten. Als het bedrijf na opvolging in de familie blijft, zou in principe geen belastingheffing moeten plaatsvinden. In feite verandert er niets voor de familie en voor het bedrijf. Er is dan geen aanleiding om 25 procent aanmerkelijk-belangbelasting over de meerwaarde te betalen.

Indien na overlijden van de ondernemer het bedrijf vererft in de familie geldt eigenlijk hetzelfde als bij overdracht bij leven. Bij een aanpassing van de successiewet worden dan optimale condities gecreëerd voor continuering van de onderneming en minimale belasting indien het ondernemersvermogen in de onderneming blijft.

Slot

Zowel de heffing bij bedrijfsoverdracht als de huidige successiewetgeving brengen de continuïteit van het familiebedrijf in gevaar. De bedrijven moeten middelen onttrekken aan de onderneming zonder dat daar een bedrijfseconomische rechtvaardiging aan ten grondslag ligt. Deze middelen kunnen beter worden besteed ter bevordering van de continuïteit en groei van het bedrijf

1 R.H. Flören, *Een nieuwe generatie in het familiebedrijf*, Walgemoed Accountants & Adviseurs / Universiteit Nyenrode, Breukelen, 1997.

2 R.H. Flören, E. Karssing, Goed-versus-goed dilemma's en de opvolgingsparadox in familiebedrijven, *M&O*, nummer 1, januari/februari 2000, blz. 45-62.

3 I.S. Lansberg, The succession conspiracy, *Family Business Review*, blz. 119-143.

4 R.H. Flören, E.J. Wijers, *Handboek van het familiebedrijf*, Nyenrode University Press, tweede herziene druk, Breukelen, 1996.

5 Europese Commissie, Directoraat-generaal XXIII, Aanbeveling van de Commissie inzake de overdracht van kleine en middelgrote bedrijven, *Euro-info*, 77/NL, 1995

6 W.C. Handler, Succession in family business: a review of the research, *Family Business Review*, 1994, blz. 133-157..

7 R.H. Flören, The significance of family business in the Netherlands, *Family Business Review*, 1998, blz. 121-134.

8 M.C. Shanker, J.H. Astrachan, Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy - A framework for assessing family business statistics, *Family Business Review*, 1996, blz. 107-123.

9 R.H. Flören, The significance of family business in the Netherlands, *Family Business Review*, 1998, blz. 121 -134