



De motivatie van de ondernemer

Auteur(s):

Praag, C.M.van.

De auteur is verbonden aan de scholar-groep van de economische faculteit Universiteit van Amsterdam. C.M.vanPraag@uva.nl**Verschenen in:**

ESB, 88e jaargang, nr. 4402, pagina D17, 15 mei 2003

Rubriek:

Dossier: Bedrijfsoverdracht

Trefwoord(en):

psychologie

In de komende jaren wordt door honderdduizend oprichters van familiebedrijven de managementfakkel, vaak met een aanzienlijk deel van de aandelen, overgedragen. Een managementoverdracht in een 'gewoon' bedrijf heeft al wat voeten in de aarde, maar in een familiebedrijf spelen zoveel psychologische factoren een belemmerende rol dat in deze sector bij uitstek bedrijfsopvolging te laat plaatsvindt. Een familiebedrijf waarin de generatie van oprichters nog actief is, heeft immers een belangrijk voordeel: leiding en eigendom zijn in dezelfde handen. Dit betekent dat moreel gevaar (als gevolg van asymmetrisch verdeelde informatie over de inzet van het management tussen leiding en eigenaren) geminimaliseerd is. Ingewikkelde governance en (optie-)beloningssystemen om ervoor te zorgen dat het management streeft naar een maximale bedrijfswaarde, zijn niet nodig. Daarenboven heeft de oprichter-eigenaar nog een andere vorm van motivatie waardoor moreel gevaar onwaarschijnlijk is: hij of zij is niet alleen extrinsiek gemotiveerd, dat wil zeggen doordat bedrijfswaardecreeatie in het eigen financiële belang is, ook de intrinsieke motivatie van een oprichter-eigenaar van een familiebedrijf is groot. Het bedrijf voelt immers als een kind in de familie. Dit leidt voor de oprichter tot motivatie om zich in te spannen, ook zonder beloning en monitoring. Mede vanwege deze intrinsieke motivatie zal hij zich zo lang mogelijk blijven inspannen voor het familiebedrijf, te meer omdat hij van een eventuele opvolger een lager niveau van (intrinsieke) motivatie verwacht. De neiging tot uitstel van de overdracht wordt bovendien in de hand gewerkt door een andere vorm van asymmetrische informatie tussen oprichter en eventuele opvolger van het familiebedrijf. Averechte selectie, het gebrek aan informatie over de kwaliteit van de opvolger, speelt een rol. De oprichter heeft, mits het bedrijf nog floreert, bewezen dat zijn managementkwaliteiten voldoende zijn: zijn eigen unieke ervaring en opgebouwde kennis beoordeelt de opvolger zelf als onvervangbaar door een opvolger. Ten slotte gaat overdracht gepaard met onzekerheid bij de oprichter over de toekomstige eigen rol en de toekomstige financiële eigen (familie-)situatie. Toch is opvolging op een gegeven moment onvermijdelijk: de oprichter kan niet meer doorgaan vanwege gezondheidsproblemen, wil niet doorgaan vanwege de bereikte financiële onafhankelijkheid, de wens om te incasseren en geen risico meer te lopen, of door andere prioriteiten of ambities. Wat dan? Een van de belangrijkste beslissingen bij opvolging is of de overdracht plaatsvindt binnen de familie of erbuiten. Bij deze beslissing dient een afweging gemaakt te worden op het gebied van de vier genoemde onzekerheden:

» » (intrinsieke en extrinsieke) motivatie van de opvolger,

» » kwaliteit van de opvolger,

» » eigen toekomstige rol in het familiebedrijf, en

» » eigen toekomstige financiële positie.

Opvolging binnen de familie geeft wat betreft inzet meer kans op de aanwezigheid van intrinsieke motivatie. Een nadeel is wel vaak dat door allerlei familieperikelen (jaloezie) de eerder vanzelfsprekende inzet van familieleden op basis van intrinsieke motivatie minder wordt. Daarnaast is de extrinsieke motivatie van de familie-opvolger veelal groter: de oprichtende generatie behoudt vaak een deel van de aandelen, iets wat voor erfgenamen in hogere mate motiverend werkt dan voor buitenstaanders. Er zijn ook verschillen in informatie over de kwaliteit van de opvolgers binnen en buiten de familie. Voor een familie-opvolger is de keuze beperkt, maar het voordeel is dat de gepercipieerde kennis over de kwaliteiten van een dergelijke opvolger groter is. Daarbij komt dat een familielid vaak al zijn hele jeugd betrokken is geweest bij dit specifieke bedrijf en daardoor van kinds af aan kennis en inzicht heeft verworven. Bij externe opvolging is de keus vaak groter en het inzicht in de kwaliteit van de opvolger waarschijnlijk objectiever. Over de verschillen in onzekerheid over de eigen toekomstige rol bij in- en externe opvolging in het familiebedrijf is weinig te zeggen: dit hangt af van de familierelatie bij interne opvolging en van harde afspraken bij externe opvolging. Ten slotte blijkt uit onderzoek dat de overnamesom bij externe opvolging vaak hoger is dan bij opvolging binnen de familie, hetgeen positief is voor de financiële zekerheid. Een tweede belangrijke beslissing bij de overdracht is het moment waarop moet worden overgedragen. Op basis van genoemde informatiegebreken is het duidelijk dat niet vroeg genoeg kan worden begonnen met het voorbereiden van de opvolging: hoe meer tijd er is om iemand te selecteren en in te werken en vertrouwd te maken met de cultuur van het bedrijf, zodat ook de liefde ervoor van de eigenaar wordt overgebracht, des te kleiner is de informatieasymmetrie en des te groter de kans op een geslaagde overdracht.

Dossier Bedrijfsoverdracht

C. Buijink: [Over ondernemers en overnemers](#)

M.W.L. Kikkert: [Het belang van soepele overdracht](#)

T.J. van Vuren en Z.J.B. Mol: [Goede afspraken essentieel](#)

J.J.M. Jansen en J.P.M. Kommers: [Integrale visie ontbreekt](#)

L.P.D. Faber: [Overdracht aan werknemers](#)

A.W.A. Boot en J. Ligterink: [Faciliteren, niet interveniëren](#)

M.L.H. Schrijnemakers: [Waardebepaling in het mkb](#)

H.B. van der Veen, K.H.M. van Bommel en G.S. Venema: [Bedrijfsovername in de agrarische sector](#)

C.M. van Praag: [De motivatie van de ondernemer](#)

R. van Engelenburg: [Eerste hulp bij bedrijfsoverdracht](#)

R.H. Flören en G.W. Zwartendijk: [Star en toch flexibel](#)

R. van Rijk: [Slagroomtaart € 3,50, hele winkel € 150.000](#)

A. van Witteloostuijn: [Van de regen in de drup?](#)

R.H. Flören en G.W. Zwartendijk: [Start versus overdracht](#)

K. Ekroth-Manssila: [Een Europees probleem](#)

P. Bongaerts: [Goede overdracht versterkt concurrentiekracht](#)

J. Warmerdam: [Fiscale en financieringsproblemen](#)

W. Jonkhoff: [Voorkom destructieve creaties](#)