



## Star en toch flexibel

**Auteur(s):**

Flören, R.H.

Zwartendijk, G.W.

Roberto H. Flören is Insinger de Beaufort Hoogleraar Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht verbonden aan Universiteit Nyenrode. Ger W. Zwartendijk is universitair docent op Universiteit Nyenrode en zelfstandig adviseur bij Management Centrum. [r.floren@nyenrode.nl](mailto:r.floren@nyenrode.nl)

**Verschenen in:**

ESB, 88e jaargang, nr. 4402, pagina D20, 15 mei 2003

**Rubriek:**

Dossier: Bedrijfsoverdracht

**Trefwoord(en):**

familiebedrijven

*Familiebedrijven kunnen als de ruggengraat van de Nederlandse economie worden beschouwd. Welke elementen spelen er bij de overdracht binnen de familie?*

**Niet alleen in Nederland maar over de gehele wereld nemen familiebedrijven een dominante positie in. Een onderwerp dat de laatste tijd veel aandacht krijgt is de overdracht binnen familiebedrijven. In dit artikel wordt eerst besproken wat een familiebedrijf is en waar zijn sterke en zwakke punten liggen. Vervolgens wordt de invloed hiervan op het overnameproces beschreven. Tot slot wordt de wijze van financiering genoemd.**

**Definitie**

Er zijn net zo veel definities van familiebedrijven als er onderzoekers zijn. Een zorgvuldige definitie van het familiebedrijf is dan ook van groot belang. De volgende definitie is gekozen omdat deze de wederzijdse beïnvloeding van bedrijfsbelangen, familiebelangen en eigendomsbelangen onderkent<sup>1</sup>. Een bedrijf is een familie-bedrijf als het aan minstens twee van de volgende drie criteria voldoet:

» » meer dan vijftig procent van de eigendom is in handen van één familie;

» » één familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op opvolgingsbeslissingen;

» » een meerderheid of ten minste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie. Als het bedrijf minder dan tien jaar geleden is opgericht, dient in het bedrijf ten minste één familielid van de directeur werkzaam te zijn of eigendom te hebben.

Uit [tabel 1](#) blijkt dan dat 55 procent van alle bedrijven in Nederland een familiebedrijf is, hetgeen neerkomt op ruim 194.000 bedrijven. In deze berekening is de agrarische sector niet inbegrepen. Uit onderzoek blijkt dat 96 procent van alle land- en tuinbouwbedrijven een familiebedrijf is<sup>2</sup>. Hierbij is echter geen onderscheid gemaakt in grootte van het bedrijf gebaseerd op het aantal werknemers. Inclusief de agrarische sector betekent dit dat Nederland bijna 290.000 familiebedrijven heeft. Het is moeilijk om precies te berekenen welk gedeelte van de werkgelegenheid familiebedrijven voor hun rekening nemen. Mkb Nederland stelt dat het midden- en kleinbedrijf alleen al zestig procent van de werkgelegenheid levert. Indien deze berekeningswijze wordt gevolgd, neemt het familiebedrijf waarschijnlijk vijftig procent van de werkgelegenheid voor zijn rekening. Flören heeft in 1998 berekend dat familiebedrijven verantwoordelijk zijn voor 54 procent van het bnp (factorkosten). Dit lijkt aan de hoge kant, gezien de voor de berekening noodzakelijke aannames.

**Tabel 1. Aantal familiebedrijven in Nederland**

Aantal werknemers	aantal bedrijven	percentage familiebedrijven	aantal familiebedrijven
1-9	285.000	55%	156.800
10-99	57.100	60%	34.300
100 of meer	6700	45%	3000
totaal	348.800	55%	194.100

abel

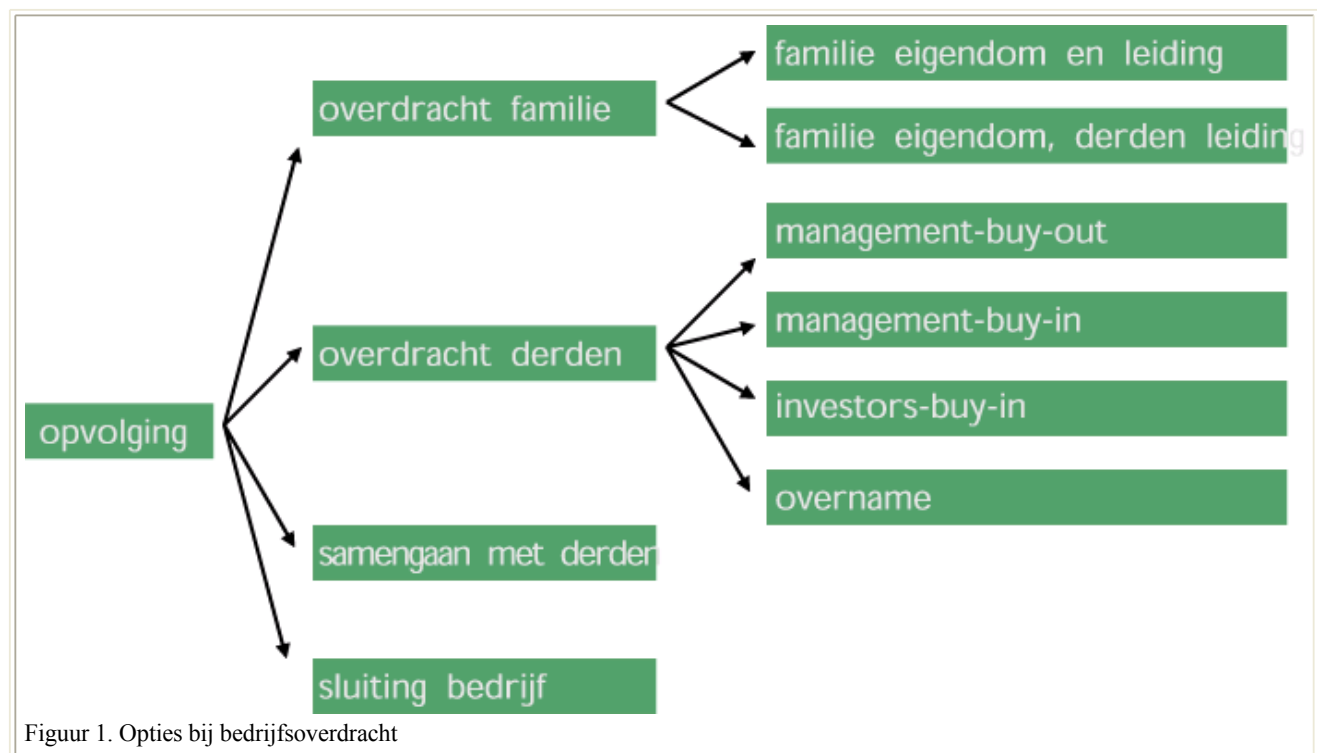
**Krachten en zwakten**

Wat maakt deze familiebedrijven nou zo krachtig? Ten eerste is daar de betrokkenheid bij het bedrijf. Mensen voelen dat ze deel uitmaken van een team. Ten tweede zijn familiebedrijven veel meer gericht op de lange termijn. Investeringshoeven niet binnen een jaar worden

terugverdiend. Voorts heerst er in familie-bedrijven een stabiele cultuur en kunnen snelle besluiten worden genomen. Werknemers weten voor wie ze werken. Door de korte lijnen kunnen ze gemakkelijk met de directeur in contact komen. Naast de waardevolle sterkten, kennen familiebedrijven een aantal belangrijke en inherente zwakten. Ten eerste de rigiditeit, daar veel familiebedrijven behoefte hebben aan het minimaliseren van verandering. Ten tweede is het lastiger voor familiebedrijven om voldoende kapitaal te verkrijgen. Veel familiebedrijven kiezen derhalve voor een nichepositie in de markt. Een andere zwakte van het familiebedrijf zijn de beperkte managementvaardigheden in de leiding. Voorts spelen emotionele problemen een rol. Ten slotte is er sprake van een gebrekkige of ontbrekende opvolgingsplanning.

## Bedrijfsoverdracht

Eén van de meest kritische fasen voor de continuïteit van familiebedrijven is de opvolging van de directeur. Op macro-niveau is dit voor de Nederlandse werkgelegenheid een reële bedreiging, daar slechts 29 procent van alle familiebedrijven de opvolging goed heeft geregeld<sup>3</sup>. En dat terwijl er sprake is van een opvolgingsgolf in familiebedrijven; naar schatting minimaal tachtig-duizend bedrijven krijgen dit decennium namelijk een andere directeur. Redenen vormen de vergrijzing van ondernemend Nederland, de wens om op jongere leeftijd het ondernemerschap te beëindigen en de overdracht van de geboortengolf-bedrijven. Voor het regelen van de opvolging heeft de directeur een aantal opties (zie [figuur 1](#))<sup>4</sup>. Uit [tabel 3](#) blijkt dat de ondernemers een voorkeur hebben voor opvolging door de kinderen, maar dat ook velen verkoop aan derden overwegen<sup>5</sup>. De belangrijkste reden dat directeuren van familiebedrijven hun opvolging niet regelen, ligt op het emotionele vlak. Rationeel weet de directeur best dat het verstandig is het opvolgingsproces te plannen, maar emoties spelen een belangrijke rol bij uitstel van de opvolgingsplanning. Lansberg geeft hiervoor onder meer de volgende redenen<sup>6</sup>:



**Tabel 3**

**Tabel 3. Voorkeur bij opvolgingsalternatieven<sup>1</sup>.**

Alternatief	%
Kind	56
overig familielid	6
interim-manager	7
niet-familielid	15
geheel/deels verkopen	52
liquideren	10

Noot: meerdere antwoorden mogelijk.

- » » angst voor de eigen sterfelijkheid;
- » » tegenzin om afstand te doen van controle en macht;
- » » de gedachte afstand te moeten doen van het bedrijf kan door de eigenaar worden ervaren als een verlies van identiteit;
- » » ondernemers zijn eerder doeners dan planners;
- » » het niet kunnen kiezen tussen kinderen;

» » angst om na de pensionering in een zwart gat te

» geraken;

» » jaloezie en rivaliteit.

Bij in totaal 62 procent van alle familiebedrijven resulteert één of meer van deze emoties in het uitstellen van de opvolgingsplanning.

## Financiering

Naast de opvolging in leiding neemt de opvolging in eigendom binnen de familie een bijzondere plaats in. Financiering wordt regelmatig als hinderpaal genoemd bij de overdracht binnen de familie. Een aantal elementen zorgt er voor dat deze overdracht gemakkelijker kan verlopen dan overdracht aan een derde. De overdracht in eigendom van het familiebedrijf aan de volgende generatie vereist een zorgvuldige planning. Deze is noodzakelijk om de overdracht te verwezenlijken zonder ruzie tussen actieve en niet-actieve erfgenamen, of ouders en kinderen te veroorzaken. Discussies over financiële aangelegenheden zitten in de taboesfeer. Jongeren worden als hebzuchtig beschouwd wanneer zij over geld praten bij het leven van de ouders. In het algemeen wil de overdrager een zo hoog mogelijke prijs en zo min mogelijk belasting betalen. Vervolgens wil de overdrager het overnamebedrag in eens ontvangen in plaats van in termijnen of afhankelijk stellen van de winsten in de toekomst. Bij overname binnen de familie wordt minder hard aan deze regels vastgehouden. Hierdoor heeft de familie een aantal mogelijkheden om de overdracht makkelijker te laten verlopen. Bij een kwart van de familiebedrijven is de overnameprijs van de aandelen op maximaal 75 procent van de reële waarde van het bedrijf gewaardeerd (zie [tabel 4](#)). Koop van de aandelen kan geschieden in fasen: de overnemer spreidt de koop over een langere periode zodat hij in staat wordt gesteld vermogen te verwerven. Het overnamebedrag kan geheel of gedeeltelijk worden geleend van de familie: banken schatten ondernemerskwaliteiten van opvolgers doorgaans niet zo hoog in, waardoor het verkrijgen van financiering lastig is. Verschillende fiscale regelingen en constructies maken het bovendien gemakkelijker om betaling van belasting uit te stellen. Met 'earn out'-regelingen (zie ook de bijdrage van Schrijnemakers [Waardebepaling in het mkb](#)) ten slotte wordt goodwill betaald met behaalde winsten in de toekomst. Hiervoor is veel vertrouwen nodig van de overdrager in de kwaliteiten van de overnemer. Aan bovenstaande mogelijkheden is een aantal nadelen verbonden. Ten eerste is er de mogelijk oneerlijke behandeling van de overige erfgenamen. De wens om het bedrijf te behouden binnen de familie kan immers leiden tot een lagere prijs. Omdat het proces van overdracht emotioneel beladen is, kan het tot gevolg hebben dat conflicten ontstaan. Ten tweede zal bij een lening de overdrager direct belasting moeten betalen, terwijl er een kans bestaat dat de overnemer niet aan zijn betalingsverplichtingen kan voldoen.

**Tabel 4**

**Tabel 4. Overdrachtswaarde ten opzichte van de reële waarde van de aandelen bij familiebedrijven**

bepaalde waarde t.o.v. de reële waarde

0-25 %	8%
26-50%	5%
51-75%	13%
76-99%	11%
100%	49%
101-125%	5%
>125%	9%

Bron: R.H. Flören, Cijfers en feiten van het familiebedrijf, BDO, Eindhoven, 2002.

## Tot slot

De opvolgingsgolf kan de continuïteit van vele familiebedrijven bedreigen. Het is van belang dat de ondernemers dit risico inzien en op tijd beginnen met het plannen van de 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](#)

---

1 R.H. Flören, Crown princes in the clay. An empirical study on the tackling of succession challenges in Dutch family farms, Assen, Van Gorcum, 2002.

2 Ibid.

3 R.H. Flören, Cijfers en feiten van het familiebedrijf, BDO, Eindhoven, 2002.

4 S.F. Jansen en J.M.H. Hammann, Overdracht ondernemingen, Berk Accountants & Belastingadviseurs, 2000.

5 R.H. Flören, Een nieuwe generatie in het familiebedrijf, Universiteit Nyenrode, Breukelen, 1997.

6 I. Lansberg, The succession conspiracy, Family Business Review, jrg. 1, nr. 2, 1988, blz. 119-143.