



RAPPORTAGE

Provinciale ondersteuning van familiebedrijven in Zeeland

mr M.M.A. (Michel) Prent
Juli 2021

nieuwe
perspectieven

BDO

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	Het belang van -continuïteit- van familiebedrijven voor de Provincie Zeeland	5
3.	Conclusies en aanbevelingen uit onderzoeken van het Erasmus Centre for Family Business (ECFB)	8
4.	Opvolging, overdracht en governance	9
5.	Hoe ondersteunen andere provincies familiebedrijven en wat zijn daarmee de ervaringen?	11
6.	De toegevoegde waarde van een familiebedrijven netwerk	14
7.	De toegevoegde waarde van familiebedrijven specialisten	15
8.	Conclusie	16
	 Bronvermeldingen	 17

1 Inleiding

De CDA Statenfractie Provincie Zeeland heeft de adviesgroep Familiebedrijven van BDO (hierna: AFB) verzocht om advies met betrekking tot de vraag of en zo ja op welke wijze de Provincie Zeeland een rol zou kunnen spelen bij de bedrijfsopvolging binnen familiebedrijven in de provincie Zeeland.

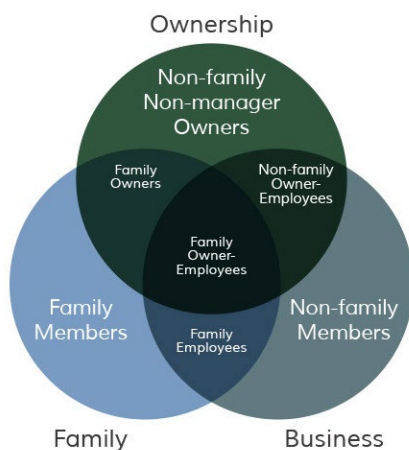
De adviesvraag komt naar voren uit het aannemen door Gedeputeerde Staten Provincie Zeeland van de door jullie (ondersteund door andere fracties) op 12/13 november 2020 ingediende Motie familiebedrijven.

In de Motie familiebedrijven staat kort en bondig het grote belang van familiebedrijven voor de Provincie Zeeland beschreven. Uit de motie komt naar voren dat familiebedrijven tegen specifieke uitdagingen en knelpunten aanlopen. In het bijzonder bedrijfsopvolging, bedrijfsoverdracht en de (governance)structuur vragen bij familiebedrijven om bijzondere aandacht. Aan het college van Gedeputeerde Staten hebben jullie verzocht te onderzoeken welke voor Zeeland geschikte mogelijkheden er bestaan om als provinciale overheid deze familiebedrijven in dit kader te ondersteunen.

De reden dat jullie je tot ons hebben gewend is gelegen in het feit dat wij decennialange ervaring hebben op het gebied van advisering aan familiebedrijven. Niet alleen op accountants- en fiscaaltechnisch vlak.

De AFB bestaat uit fulltime specialisten (we doen het er niet bij) en richt zich op de systemische- en dynamische vraagstukken van het familiebedrijf. Wij verrichten al sinds 1992 samen met hogescholen en universiteiten wetenschappelijk onderzoek naar familiebedrijven. Zo hebben wij samengewerkt met de Hogeschool van Amsterdam (HvA), Hogeschool Windesheim (oprichting Landelijk Expertisecentrum voor Familiebedrijven), Nijenrode Universiteit (leerstoel van 1992 t/m 2002, bekleed door Roberto Flören) en vanaf 2016 werken wij samen met het ECFB (Erasmus Center for Family Business). Sinds vorig jaar hebben wij een leerstoel ingesteld, die wordt bekleed door Pursey Heugens, hoogleraar organisation theory, development and change aan de Rotterdam School of Management, Erasmus University.

Met het driecirkel-model van Tagiuri en Davis (1992) wordt inzicht verkregen in de complexiteit van vraagstukken in familiebedrijven.



Het laat zien dat een familiebedrijf bestaat uit elkaar overlappende systemen: familie, eigendom en bedrijf. Elk systeem kent z'n eigen dynamiek, belangen, prioriteiten, invalshoeken, vraagstukken enzovoorts. De ene cirkel kan niet zonder de andere cirkels, of anders gezegd: de cirkels staan altijd - in meer dan wel mindere - mate met elkaar in verbinding. Een gebeurtenis in de ene cirkel werkt door in de andere cirkel. Daarnaast is er, met name bij opvolging, sprake van veranderende posities en belangen in het model.

Met name bij opvolgingsvraagstukken zien wij in de praktijk dat er binnen alle 3 de cirkels de nodige dynamiek ontstaat. Die dynamiek zien wij dit jaar nog veel meer vanwege allerlei berichtgeving omtrent het al dan niet aanpassen (versoberen) van de fiscale bedrijfsopvolgingsregeling (BOR). Familiebedrijven zien zich 'genoodzaakt', versneld, na te moeten gaan denken over de opvolging.

Aan die dynamiek kunnen allerlei oorzaken ten grondslag liggen. Die dynamiek is ook niet perse verkeerd en ook niet onlogisch. Op het moment dat dynamiek omslaat naar onrust, dan kunnen emoties makkelijk de overhand krijgen: onrust heeft de vervelende eigenschap dat het 'besmettelijk is' en makkelijk over gaat op andere familieleden en ook op externen. We zien vaak dat die onrust de kop kan opsteken omdat er geen duidelijke afspraken zijn gemaakt over de opvolging en over het opvolgingsproces. Er is een grote behoefte aan duidelijkheid en structuur in dat proces. Omdat men niet of nauwelijks beschikt over de relevante kennis en ervaring zijn bedrijfsfamilies over het algemeen niet zelf in staat om hierin te voorzien. Het is geen uitzondering dat dit leidt tot problemen binnen de familie en dat het bedrijf daar ernstig onder lijdt. Externe specialisten kunnen met hun expertise wel voorzien in de noodzakelijke duidelijkheid en structuur en zorgen voor een breed gedragen draagvlak over de relevante thema's.

Thema's als: wie binnen de familie gaat opvolgen? Is er een 'gedoodverfde opvolger'? En weet/wil hij of zij dat ook? Welke ambities hebben de kinderen en, niet minder belangrijk: wat zijn hun onderliggende motieven? Daarnaast zijn het gelijkheidsbeginsel van ouders naar hun kinderen en samenwerking tussen de opvolgers ook belangrijke aandachtspunten. Is er draagvlak voor die opvolger? Rechtvaardigheid en transparantie spelen hierin een belangrijke rol.

Bij opvolging gaat het niet alleen over het opvolgen in de leiding (directie) van een bedrijf, maar ook over opvolging in eigendom en zeggenschap. Die drie gaan niet perse hand in hand samen, al realiseren veel familiebedrijven zich dat lang niet altijd. Vraagstukken die dan spelen zijn: wie mag eigenaar worden van het familiebedrijf en onder welke voorwaarden? Overziet de familie de consequenties van haar keuzes? Bijvoorbeeld dat er per definitie een verschil in belang is tussen een eigenaar die tevens werkzaam is in het bedrijf en een eigenaar die dat niet is. Wat voor een soort eigenaar willen wij zijn als familie? En ook: hoe vindt besluitvorming plaats?

Als het gaat over opvolging dan gaat het ook over werken in het familiebedrijf. Hoe kijkt de familie hier tegen aan? Is het vanzelfsprekend dat alle kinderen dezelfde functie krijgen en worden beloond? Ongeacht geschiktheid voor die functie en/of aanwezigheid van een vacature? In de kern gaat het hier om nepotisme versus wat is het beste voor het bedrijf. Kunnen de kinderen alle functies bekleden binnen het bedrijf of kunnen zij bijvoorbeeld enkel vanaf een bepaalde leidinggevende functie werkzaam zijn binnen het bedrijf?

Een opvolging binnen het familiebedrijf vraagt daarom om deskundige begeleiding. Vaak schakelt het familiebedrijf daarvoor de accountant/fiscalist en/of bankier in. Die beroepsgroepen richten zich vooral op de 'harde kant' van het opvolgingsproces. Cijfers en juridische structuren, financiering, wetstoepassingen, fiscale faciliteiten enzovoorts. Voor de andere kant van het opvolgingsproces, de 'softe kant' en de systemische aspecten hebben zij minder oog, dan wel ontbreekt bij sommigen van hen daarvoor de nodige kennis en expertise. In de praktijk zien wij daar de nodige opvolgingsprocessen op stuk lopen (direct al tijdens het proces, maar ook jaren later).

Idealiter start de familie onder begeleiding van een extern deskundige (familiebedrijvenadviseur/-consultant/-coach) met het opvolgingsproces. Bewustwording, zaken bespreekbaar maken, zorgen en verwachtingen uitspreken, gezamenlijk werken aan een effectief communicatieplatform. Vastleggen van afspraken. Tijdens deze fase is er ook ruimte voor kennisoverdracht. Door het vergaren van kennis krijgen betrokken familieleden meer inzicht in en begrip voor de keuzes waarvoor ze - komen te - staan. Dat zorgt voor duidelijkheid en vermindert doorgaans het gevoel van onzekerheid.

Als onderdeel van het proces gaan de betrokken familieleden vervolgens met elkaar in overleg over de zakelijke kant van opvolging. Onder begeleiding van een accountant/fiscalist en dergelijke. Belangrijk daarbij is dat er een procesbegeleider (de familiebedrijvenadviseur) is die alle 'zachte' aspecten van het proces in beeld heeft en ervoor zorgt dat alle betrokkenen aangehaakt en geïnformeerd blijven.

AFB heeft veel praktijkervaring met opvolgingstrajecten binnen familiebedrijven, daarbij gesteund door en gevoed met wetenschappelijk onderzoek. Die kennis en ervaring delen wij graag met de Provincie Zeeland met het oog op de ondersteuning van Zeeuwse familiebedrijven bij opvolgingstrajecten.

2 Het belang van -continuïteit- van familiebedrijven voor de Provincie Zeeland

Uit de Rapportage van het CBS-rapport '*Familiebedrijven in Nederland*' uit oktober 2020¹ blijkt hoe belangrijk familiebedrijven zijn voor de Nederlandse economie.

Het CBS neemt de definitie van familiebedrijven van de Europese Commissie als uitgangspunt:

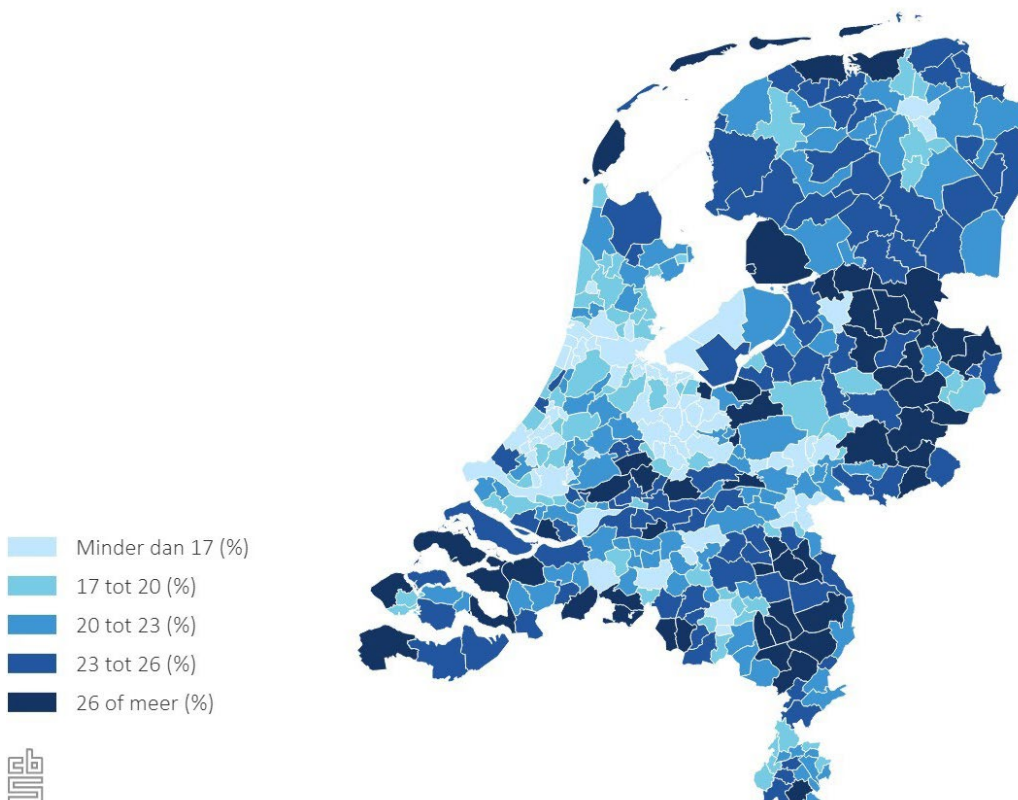
'Een familiebedrijf is een bedrijf, waarbij één familie direct of indirect een meerderheid van zeggenschap heeft. De familie moet formeel betrokken zijn bij het bestuur en het bedrijf moet ook juridisch overdraagbaar zijn (uitsluiting van ZZP-ers).'

Begin 2018 telde Nederland bijna 273 duizend familiebedrijven. Daarvan waren er 195 duizend actief in het niet-financiële bedrijfsleven. Samen realiseerden die 195 duizend bedrijven 403 miljard euro omzet in 2018. Dat is ongeveer een kwart van de totale omzet van het niet-financiële bedrijfsleven.

Familiebedrijven zijn doorgaans niet heel groot, toch verschaffen zij werk aan 30% van het aantal werknemers in Nederland. Wat betreft die omvang van familiebedrijven:

Meer specifiek voor de provincie Zeeland blijkt uit het CBS-rapport dat veel bedrijven in Zeeland familiebedrijven zijn c.q. dat familiebedrijven van buiten de provincie Zeeland veel vestigingen hebben in de provincie. Die bedrijven verschaffen werk aan een derde van de totale werknemersbanen in Zeeland. Het aandeel van die bedrijven in omzet en toegevoegde waarde aan de Zeeuwse 'business economy' bedraagt meer dan 33%. Daarmee scoort Zeeland hoog ten opzichte van andere provincies. De landbouw, bosbouw en visserij maken daarvan aanzienlijk onderdeel uit. Volgens de Provincie Zeeland zelf (Provincie Zeeland website 2021) is de foodsector goed voor 15% van de werkgelegenheid in Zeeland.

Percentage vestigingen van familiebedrijven per gemeente, 1 januari 2018

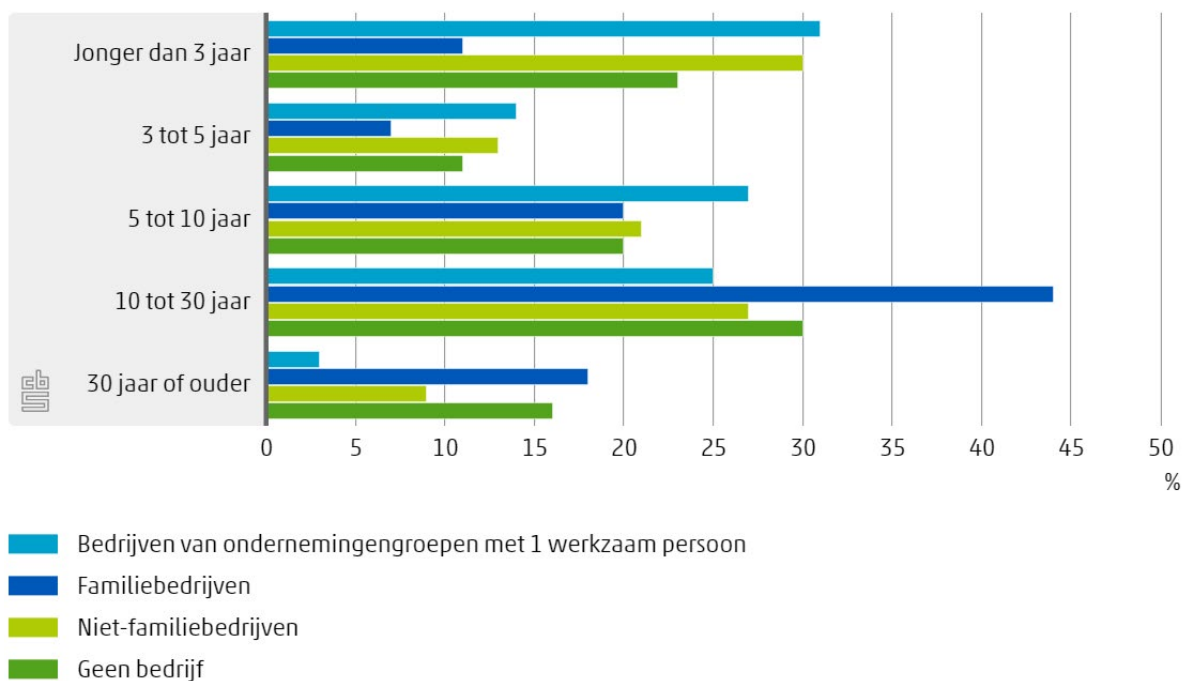


Aandeel familiebedrijven in omzet en toegevoegde waarde in het niet- financiële bedrijfsleven, 2018



Familiebedrijven zijn gemiddeld ouder dan niet familiebedrijven en vormen daarmee een stabiele factor voor de Zeeuwse economie.

Verdeling bedrijven en instellingen naar leeftijd, 1 januari 2018



Uit het 'Onderzoeksrapport Familiebedrijven in Zeeland, 2011 (Een onderzoek naar de emotionele component bij bedrijfsoverdracht van familiebedrijven in Zeeland)² valt op te maken dat:

- ▶ Ruim 85% van alle Zeeuwse bedrijven een familiebedrijf is (ten opzichte van het Nederlands gemiddelde van 69%). Van de 9.300 Zeeuwse bedrijven is 7.900 een familiebedrijf;
- ▶ Familiebedrijven verantwoordelijk zijn voor 62% van de werkgelegenheid in de provincie Zeeland (76.000 banen);
- ▶ Het oudste familiebedrijf in Zeeland Bouwbedrijf Bijkerk betreft (1650);
- ▶ Van alle Zeeuwse familiebedrijven ruim 20% is opgericht voor Wereld Oorlog II;
- ▶ Van alle Zeeuwse bedrijven 65% zich in de volwassen fase bevindt;
- ▶ Familieopvolging in Zeeland veel vaker (75%) voorkomt dan in de rest van het land (33%);
- ▶ Bijna 47% van de Zeeuwse familiebedrijven wordt geleid door de 1^{ste} generatie en al ruim 22% door de 3^{de} of latere generatie;
- ▶ Zeven op de acht Zeeuwse familiebedrijven bij die overdracht worstelen met emoties: die richten zich op de rol van de ondernemer na de opvolging, de communicatie en de familieverhoudingen tijdens het opvolgingsproces, de keuze van de opvolger, de gevaren voor het bedrijf in deze spannende periode en de financiële consequenties voor het bedrijf en de familie;
- ▶ Veel Zeeuwse familieondernemers de duur van het opvolgingsproces onderschatten: de gemiddelde duur is 4,3 jaar, terwijl de Zeeuwse familieondernemers denken dat het proces 1 jaar zal duren;
- ▶ Bijna alle Zeeuwse familiebedrijven tijdens het opvolgingsproces gebruik maken van externe adviseurs: de accountant is daarbij de meest gebruikte adviseur.

3 Conclusies en aanbevelingen uit onderzoeken van het Erasmus Centre for Family Business (ECFB)

Het ECFB is een onafhankelijke onderwijsinstelling (onderdeel van de Erasmus Universiteit) die, onder leiding van professor Pursey Heugens, al jarenlang onderzoek doet naar familiebedrijven. In 2016 verscheen het onderzoek: *Strategieverandering na generatiewisseling in familiebedrijven*³. De conclusies van dat onderzoek waren:

- ▶ Familiebedrijven lopen bij overdracht bovengemiddeld grote risico's:
 - ▷ Zie Onderzoeksrapport Familiebedrijven in Zeeland: In Zeeland komt familieopvolging veel meer voor dan in de rest van Nederland. Dat benadrukt eens te meer het belang van een goede opvolging bij de Zeeuwse familiebedrijven;
- ▶ Het rendement daalt na elke generatiewisseling;
- ▶ Slechts 30% van alle familiebedrijven overleeft de eerste generatiewisseling. Vervolgens overleeft maar 13% de tweede generatiewisseling en maar 3% van de familiebedrijven staat nog overeind na de derde generatiewisseling:
 - ▷ Zie Onderzoeksrapport Familiebedrijven in Zeeland: 47% van de Zeeuwse familiebedrijven wordt nog geleid door de 1^{ste} generatie. Zonder goede opvolgingsbegeleiding overleeft 33% van de Zeeuwse familiebedrijven de opvolging naar de 2^{de} generatie niet. De opvolging naar de 3^{de} generatie overleeft slechts 2%. En dat terwijl Zeeuwse familiebedrijven goed zijn voor 62% van de Zeeuwse werkgelegenheid;
- ▶ Bij een overdracht vallen meerdere 'breuklijnen' samen: emotionele, fiscale, technologische en organisatorische. Die vragen aandacht van de bestuurders wat ten koste gaat van cruciale bedrijfskundige beslissingen:
 - ▷ Zie Onderzoeksrapport Familiebedrijven in Zeeland: De accountant is de meest gebruikte deskundige bij opvolgings-trajecten. Terwijl er veel vraagstukken buiten diens competentiegebied spelen. Opvolging binnen familiebedrijven vraagt, of beter gezegd vereist, een samenspel van meerdere deskundigen;
- ▶ Een oorzaak van de slechtere prestaties: de overdracht vindt vaak zonder vertrouwen plaats;
- ▶ Een andere oorzaak: de opvolgende generatie kiest voor rentmeesterschap in plaats van ondernemerschap. Er wordt conservatiever gestuurd: minder R&D-investeringen, minder risico.

De aanbevelingen van dat onderzoek waren:

- ▶ Voorkom dat de vier beschreven breuklijnen samenvallen in de tijd;
- ▶ Verken de mogelijkheden op fiscaal gebied;
- ▶ Breng de voor de doorgroei van het bedrijf benodigde competenties op tijd in kaart: zijn deze binnen de familie aanwezig? Anders kijken naar - tijdelijke - externe bestuurder;
- ▶ Probeer als vertrekkende generatie niet om tegen elke prijs zelf de uiteindelijke macht te behouden;
- ▶ Kies niet automatisch voor het oudste kind of voor degene met de meeste bestuurlijke ervaring, maar voor degene die het duidelijkst ondernemersbloed door de aderen heeft stromen;
- ▶ Maak een familiestatuuut met daarin een aantal duidelijke afspraken over zaken als dividend, eigendom en uitkoop;
- ▶ Stel een gedegen analyse van het bedrijf op. Leg de kernkwaliteiten en kroonjuwelen vast en bouw daarop voort.

Ook in 2016 verscheen het onderzoek: *Echt afscheid nemen bestaat niet: Onderzoek naar de persoonlijke gevolgen voor de overdrager naar aanleiding van de bedrijfsoverdracht binnen het familiebedrijf*⁴. De conclusies van dat onderzoek waren:

- ▶ Rolverandering is maatwerk. De bedrijfsoverdracht is geen gebeurtenis, maar een geleidelijke verandering. Plannen maken voor de toekomst is noodzakelijk;
 - ▷ Zie Onderzoeksrapport Familiebedrijven in Zeeland: Veel Zeeuwse familieondernemers denken dat opvolging met een jaar te regelen valt. Terwijl dit gemiddeld genomen 4,3 jaar in beslag neemt. In de praktijk zien wij ook dat opvolgingstrajecten lang duren. Het adresseren van alle emoties en verwachtingen neemt tijd in beslag, evenals het voorbereiden van overdragers en opvolgers op hun nieuwe rol. Opvolging is niet enkel een formele handeling: het omhelst een heel traject van - vele - jaren.

De aanbevelingen in dat onderzoek waren:

- ▶ Ben je bewust wat het bedrijf voor je betekent en praat daarover met anderen;
- ▶ Begin vroegtijdig met het opvolgingsproces;
- ▶ Leg een basis voor goed vertrouwen in het proces zelf;
- ▶ Denk tijdig na over je eigen rol en positie na de overdracht;
- ▶ Benut adviseurs/coaches om je te ondersteunen tijdens (en na) het opvolgingsproces;
- ▶ Zorg voor continue afstemming tussen jezelf en je opvolger;
- ▶ Neem fysieke maatregelen, die je helpen in het emotionele proces.

4 Opvolging, overdracht en governance;

4.1 Praktijkervaringen van BDO

Wij zien het in opvolgingstrajecten soms fout gaan doordat niet het hele gezin (daaronder mede begrepen de aangetrouwde zijde) meegenomen is in het opvolgingstraject. De overdrager heeft zijn of haar focus op het opvolgende kind c.q. de opvolgende kinderen en de gesprekken tussen die partijen lopen dan prima. Een accountant en fiscalist rekenen alles door, ze stemmen een en ander af met de belastingdienst en de opvolging/overdracht is een feit.

Wij zien dan dat de andere gezinsleden 'aan de bel beginnen te trekken'. Zij kunnen het gevoel hebben dat ze iets zijn misgelopen of dat ze tekort gedaan zijn. De oorzaak daarvan ligt doorgaans in het ontbreken van transparantie waardoor de rechtvaardiging van bepaalde keuzes ontbreekt dan wel niet duidelijk is. Dat kan tijdens of meteen na de opvolging/overdracht het geval zijn, maar dat kan ook nog na jaren gebeuren. Met als meest vergaande consequentie een ernstig conflict binnen de familie (verstoorde harmonie, elkaar niet meer willen zien). Dit heeft meestal ook een negatieve impact op het bedrijf.

Wat ook gebeurt is dat de overdragers en opvolgers met name in het 'nu' leven en minder tot geen oog hebben voor de toekomst. Als na de overdracht blijkt dat het bedrijf ver boven verwachting rendeert, kunnen de niet-opvolgers dan snel het gevoel hebben benadeeld te zijn.

Ook hier is het wederom belangrijk dat het hele gezin deelneemt aan de opvolgingsgesprekken en dat er sprake is van een transparant proces. Waardoor iedereen begrijpt waarom een bedrijf voor een bepaalde waarde over gaat, dat die waarde marktconform is en dat het ook geen vanzelfsprekendheid is dat het bedrijf het goed blijft doen. Dat ondernemen ook risico's nemen betekent, die soms verkeerd kunnen aflopen.

Voor ouders zijn alle kinderen gelijk. Ouders willen hun kinderen gelijk behandelen want dat is eerlijk. We zien geregeld dat ouders hun aandelen in hun bedrijf voor gelijke delen overdragen aan alle kinderen, ook al zullen niet alle kinderen gaan werken in het bedrijf. Men is zich echter meestal niet bewust van het feit dat het gelijkheidsbeginsel een familie belang is en men overziet de consequenties op langere termijn niet.

Wanneer de familieleden hierover van te voren geen gesprekken hebben gevoerd en afspraken hebben gemaakt, dan kan hierdoor wrijving met als gevolg - ernstige - conflicten ontstaan. Er is bij wel en niet in het bedrijf werkzame aandeelhouders immers sprake van verschillende en tegenstrijdige belangen. Denk bijvoorbeeld maar aan het salaris van de werkende aandeelhouders, hoe hoger die zijn, hoe minder dividend de niet werkende aandeelhouders krijgen. Die bedreigen de harmonie binnen het gezin en de continuïteit van het bedrijf. Door die gesprekken moeten de familieleden in gaan zien dat er per definitie een verschil van belang bestaat tussen een eigenaar die werkzaam is in het bedrijf en een eigenaar die dat niet is. Afspraken over dividend, beloning, investeren, rendement en risicoperceptie zijn dan een must. De familieleden krijgen door die gesprekken ook meer gevoel bij wat het inhoudt om eigenaar te zijn. Wat hun rechten en ook hun verplichtingen zijn en wat de omgeving van hen verwacht.

We zien ook het ontbreken van een duidelijke focus (strategie) al dan niet in combinatie met een generationeel verschil van mening hierover als belangrijke reden van het foutlopen van overdrachts-/opvolgingstrajecten.

Waar het steeds op neer komt is dat een opvolgingsvraagstuk binnen het familiebedrijf vraagt om een holistische blik: familie/bedrijf/eigendom (zie Inleiding) vragen alle drie om aandacht. Soms gelijktijdig, dan de een weer wat meer dan de ander. Maar de een wel aandacht geven en de ander niet: dat gaat uiteindelijk zelden goed.

Binnen alle drie de cirkels spelen emotionele aspecten een - grote - rol. Familierelaties zijn emotionele relaties. Emotie is per definitie irrationeel en is daarom niet rationeel te benaderen.

De grootste valkuil voor familiebedrijven, zo blijkt uit talloze onderzoeken als ook uit onze eigen ervaring, is het gebrek aan goede communicatie. In 85% van de gevallen loopt een bedrijfsopvolging fout als gevolg van geen dan wel gebrekkige communicatie. Dit vraagt naast de kennis over kenmerken en dynamiek van familiebedrijven om specifieke expertise ten aanzien van het managen van emoties. Dit maakt echter geen deel uit van de standaard competenties van de gemiddelde accountant of fiscalist. Dat zijn de specialisten op rationele gebieden als financiering en fiscaliteit.

Familieondernemingen maken (zoals o.a. blijkt uit het Onderzoeksrapport Familiebedrijven in Zeeland, 2011, zie Hoofdstuk 1) bij hun opvolgingsvraagstuk echter veelvuldig gebruik van een accountant. Wanneer die niet beschikken over de relevante specifieke competenties en het belang van de emotionele aspecten onvoldoende onderkennen, verkleint dat de kans op een succesvolle opvolging.

Een rol die de Provincie dan kan innemen is het initiëren en aanjagen van projecten waarin/waardoor familieondernemingen zich bewuster worden van het belang van het zich laten begeleiden bij die emotionele aspecten. Daarnaast kan worden ingezet op competenties van de lokale en regionale accountants en fiscalisten door middel van voorlichting en opleidingen. Hierna in Hoofdstuk 5 beschrijven wij een aantal van dergelijke projecten in andere provincies.

4.2 De -specifieke- thema's van de familiebedrijven in Zeeland

Uit het onderzoek 'Onderzoeksrapport Familiebedrijven in Zeeland, 2011 (Een onderzoek naar de emotionele component bij bedrijfs-overdracht van familiebedrijven in Zeeland)² komen de volgende thema's naar voren als het gaat om opvolging en overdracht:

- ▶ Rolverandering;
- ▶ Communicatie;
- ▶ Familieverhoudingen;
- ▶ Continuïteit;
- ▶ Financiële gevolgen;
- ▶ Keuze van de opvolger;

Al deze thema's brengen een bepaalde (familie)dynamiek in gang en ze kunnen leiden tot emoties als angst, boosheid, verdriet, schaamte als ook vreugde en verrassing/verbazing. We zien de hierboven genoemde thema's terugkomen in onze praktijk (paragraaf 4.1). Ook uit verschillende onderzoeken komen die thema's naar voren.

4.3 De vier problemen (breuklijnen) waarmee overdragers en opvolgers te maken krijgen op een rijtje

Het traject van een bedrijfsopvolging loopt langs verschillende breuklijnen. Die breuklijnen vormen in hoofdzaak de problematiek waarmee overdrager en overnemer te maken krijgen tijdens het opvolgings-/overdrachtsproces en die er voor kunnen zorgen dat het proces niet succesvol verloopt. De breuklijnen zijn:

1. Emotionele breuklijn: geen dan wel gebrek aan goede communicatie. Het merendeel van de bedrijfsopvolgingen mislukt als gevolg van het gebrek aan goede communicatie. Zo wordt er onvoldoende tot niet gesproken over de toekomstvisie van de familie op de onderneming als ook niet over de strategie van de familie in relatie tot de onderneming.
2. Financiële en fiscale breuklijn: het tijdig op orde brengen van de financiering van de overdracht, het op orde brengen van de structuur voor gebruikmaking van de fiscale opvolgingsregelingen.
3. Technologische breuklijn: het niet op tijd vernieuwen (innoveren) van allerlei (kern)processen- en technieken, waardoor de overnemer voor -te- grote investeringen komt te staan en al dan niet op -forse- achterstand ten opzichte van concurrenten begint aan zijn 'ondernemersloopbaan'.
4. Organisatorische breuklijn: de onderneming is onder de overdrager doorgaans zo stevig gegroeid dat allerlei ondersteunende processen en voorzieningen niet meegegroeid zijn. Het ontbreekt regelmatig aan ondersteunende management-systemen, financiële stuurinformatie, professionele HR-afdeling, ERP, ICT en dergelijke. Om al die processen op orde te krijgen is een stevige inhaalslag nodig die vraagt om grote investeringen. Niet zelden staat een overnemer op deze manier al op achterstand ten opzichte van zijn concurrenten nog voordat hij is begonnen.

5 Hoe ondersteunen andere provincies familiebedrijven en wat zijn daarmee de ervaringen?

In Hoofdstuk 4 beschreven wij al dat het ontbreken van -consensus over- een eenduidige strategie aan een succesvolle bedrijfsopvolging in de weg kan staan. Voorafgaand aan de programma's 'Snelle Groeierprogramma' (Overijssel) en 'Groeiversnellers' (Gelderland) heeft het Landelijk Expertisecentrum voor Familiebedrijven Windesheim (LEFB Windesheim) onderzoek gedaan waaruit bleek dat elk familiebedrijf worstelt met het formuleren van de strategie, de toekomstvisie en de bedrijfsopvolging. Samen met de investeringsmaatschappij OostNL is vervolgens bekeken op welke wijze de hulpvraag van familiebedrijven het beste ingevuld zou kunnen worden. Daaruit kwamen de volgende punten naar voren:

- ▶ Familiebedrijven moeten proactief gestimuleerd worden om aan de slag te gaan met de thema's strategie, toekomstvisie en bedrijfsopvolging (bijvoorbeeld door een aantrekkelijke subsidie);
- ▶ Familieleden/-bedrijven leren graag van elkaar;
- ▶ Langdurige samenwerkingen hebben de grootste impact;
- ▶ Samenwerkingen moeten multidisciplinair en aanvullend op elkaar zijn;
- ▶ Het streven is een goed fungerend ecosysteem binnen de provincie;
- ▶ Bereikbaarheid en grootte telt mee in de eisen.

Om deze punten in werking te stellen is er een ecosysteem opgetuigd met LEBF Windesheim (theorie), OostNL (subsidies), Provincie (politiek), EY (commerciële partij, de kartrekker/leidinggevende is ondertussen werkzaam bij BDO). Hiervoor is een subsidie vrijgemaakt van € 600.000 (30 x € 20.000), die 50% van de kosten vergoedde, om familiebedrijven binnen Overijssel te helpen hun strategie te bepalen en dit door te vertalen naar de toekomstvisie voor de familie en derhalve het opvolgingsproces. De commerciële partij werd ingeschakeld omwille van hun kennis en ervaring omtrent de werving van 'kandidaten' (voordat de commerciële partij er bij werd betrokken, bleef het aantal subsidieaanvragen op nul steken). Op die manier zijn er 30 familiebedrijven gedurende een 2-jarig traject aan elkaar gekoppeld en is hier ondersteuning door de verschillende organisaties geboden.

Provincie Overijssel

De provincie heeft vervolgens meerdere initiatieven gelanceerd met betrekking tot - de opvolging bij - familiebedrijven. Via de sites www.kennispoortregiozwolle.nl⁵ en www.overijssel.nl⁶ is meer te vinden over het nieuwste initiatief: Family Next. Bij dit initiatief werken wetenschap (Saxion Hogeschool en Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven), MKB-/Ondernemersvertegenwoordiging, de overheid (Regio Zwolle, Gemeente Deventer, Kennispoort Regio Zwolle) als netwerkpartners samen.

Family Next richt zich op drie thema's: Digitalisering, Duurzaamheid en Bedrijfsopvolging. Ook hier kunnen familiebedrijven vouchers aanvragen tot maximaal € 2.000. Zij kunnen dan gebruik maken van de kennis van andere ondernemers. Gedurende het jaar organiseert Family Next bijeenkomsten waar deelnemers ervaringen met elkaar uitwisselen.

Provincie Gelderland

Deze provincie heeft in 2017 een bedrag van € 350.000 beschikbaar gesteld om familiebedrijven te steunen. Dat geld is naar het Gelders Familiebedrijven Gilde (www.geldersfamiliebedrijvengilde.nl) gegaan. Die organisatie ondersteunt familiebedrijven en moet ervoor zorgen dat ze weten waar ze hulp kunnen krijgen.

Het Gilde werkt samen met Kennispartners die extra expertise ten behoeve van familiebedrijven kunnen inzetten, zonder dat daar direct kosten aan zijn verbonden. Ook organiseert het Gilde bijeenkomsten waarop familiebedrijven elkaar kunnen ontmoeten en waar deskundigen presentaties verzorgen over voor familiebedrijven specifieke onderwerpen. Familiebedrijven kunnen lid worden van het Gilde voor € 500 per jaar.

De provincie tekende ook een samenwerkingsovereenkomst met VNO-NCW, Hogeschool Arnhem en Nijmegen om familiebedrijven te ondersteunen.

Het Gilde richt zich op allerlei thema's die zich binnen het familiebedrijf kunnen voordoen, doch niet specifiek op de - emotionele aspecten die spelen bij - overdracht/opvolging.

Provincie Drenthe

De provincie werkt sinds 2018 het project 'Duurzame Drentse Familiebedrijven' samen met Hogeschool Windesheim, VNO-NCW MKB Noord, Metaalunie, RECRON en LTO Noord en DAJK. Met als doel het in kaart brengen van knelpunten die familiebedrijven ervaren om vanuit eigen expertise het project en de voucherregeling onder de aandacht te brengen. Familiebedrijven kunnen dus vouchers aanvragen bij het platform Ik Ben Drents Ondernemer (www.ikbendrentsondernemer.nl). De vouchers zijn er van bedragen van € 1.000 tot € 5.000. Dit project richt zich niet specifiek op overdracht/opvolging bij familiebedrijven, doch meer op - strategie - thema's als groei, innovatie of creëren van nieuwe afzetmarkt.

Provincie Utrecht

De provincie is in 2019 gestart met de uitvoering van twee pilots voor bedrijfsopvolging naar aanleiding van een initiatiefvoorstel 'Aandacht voor familiebedrijven' van het CDA. Dat voorstel is vervolgens uitgemond in een breed gedragen statenvoorstel.

In de twee pilots zijn een aantal familiebedrijven ondersteund bij hun opvolgingsvraagstuk. De Hogeschool Utrecht deed onderzoek naar welke interventies effectief zijn bij het helpen van ondernemers bij opvolging en/of verkoop van hun bedrijf.

Uit die pilots kwamen de volgende conclusies en aanbevelingen⁷:

- ▶ Investeren in bewustwording bij ondernemers door de provincie loont;
- ▶ Beschikbaar stellen van een voucher voor een adviseur verlaagt de drempel bij niet vermogende ondernemers om tot bedrijfsopvolging over te gaan. Een adviseur kan ook helpen om gevoelige privékwesaties aan de orde te stellen, zoals wie van de kinderen het meest geschikt voor opvolging is, de druk op kinderen om hun ouders op te volgen en verwatering van kapitaal bij meerdere opvolgers;
- ▶ Bij vervolg op de pilots: selecteer ondernemingen bij de intake op basis van urgentie en noodzaak voor financiële hulp in de vorm van een voucher;
- ▶ Zorg voor een platform of portaal voor ondernemers waardoor zij vertrouwelijk met elkaar in gesprek kunnen komen, ervaringen kunnen uitwisselen en hulp kunnen krijgen bij bedrijfsopvolging;
- ▶ Interesse tonen door de provincie in het welzijn van ondernemers en hun bedrijven werkt positief;
- ▶ Opschalen betekent investeren in bewustwording en kan alleen in samenwerking met andere partijen zoals brancheorganisaties, KvK e.d.

De Statenbrief beschrijft ook het risico van niets doen. Belangrijke waarnemingen daarbij zijn:

- ▶ Een groot aantal Utrechtse (familie)bedrijven (> 19.000) krijgt in de komende 10 jaar met overdracht te maken;
- ▶ Bedrijfsoverdrachten hebben een positief effect op innovatie en economische groei. Een eigenaarswisseling is een natuurlijk moment van vernieuwing binnen bedrijven. In Nederland is aangetoond dat 75% van de bedrijven na overdracht reorganiseert en/of innoveert;
- ▶ Het aantal bedrijfsoverdrachten dat mislukt én leidt tot onnodige liquidaties is relatief hoog in Nederland: 30% - 40%. De hoge faalkans hangt samen met de complexiteit van bedrijfsoverdracht, de ondernemer die (te) laat begint aan overdracht (60 jaar), een gebrek aan begeleiding van ondernemers aan de onderkant van de markt, de financieel uitdagende tijden en het relatieve slechte financieringsklimaat voor opvolgers in het mkb in Nederland.

De consequenties van mislukte bedrijfsovernames voor de provincie Utrecht zijn door de Hogeschool Utrecht (HU) als volgt berekend:

- ▶ Er verdwijnen onnodig ongeveer 6700 bedrijven, waarvan zo'n 4700 familiebedrijven in 10 jaar.
- ▶ Er is een onnodig banenverlies van ongeveer 40.000 fte over 10 jaar. Dat is -7,2% in arbeidsvolume in het bedrijfsleven.
- ▶ Daarnaast treedt er een omzetsderving op van zo'n 500 miljoen euro jaar op jaar.
- ▶ En een kapitaalvernietiging van 138 miljoen euro jaar op jaar.

Gedeputeerde Staten (GS) schrijft vervolgens dat zij familiebedrijven, mede met het oog op ondersteunen van het MKB na corona, verder willen ondersteunen. Zij wil gaan werken aan 1 loket (of steunpunt) dat kan dienen als uitvoeringsorganisatie voor deze problematiek als ook als ook andere, brede, MKB thema's.

GS willen het loket vorm geven in een samenwerking met de KvK, ondernemers, onderwijsinstellingen en gemeenten. Uit de reserve COVID flankerend beleid wil GS € 500.000 beschikbaar stellen voor het ondersteunen van MKB familiebedrijven bij bedrijfsopvolging.

Uit de ervaringen met de pilots blijkt dat de kosten per ondernemer rond de € 5.000 liggen. Voor dit bedrag ontvangt de ondernemer het volgende: een intakegesprek, twee collectieve workshops met deelgenoten, 3-4 persoonlijke adviesgesprekken, een analyse van zijn situatie, inclusief routeplan en verkoopmemorandum.

Conclusie

Alle provinciale initiatieven hebben een gemene deler, namelijk dat steeds een ecosysteem of een HUB tot stand gebracht wordt. Dat zich vervolgens verenigt ziet in een loket, een portal, een gilde, enzovoorts. Kern van al die ecosystemen is echter steeds de samenwerking tussen verschillende partijen: provincie, gemeentes, onderwijsinstellingen, ondernemers(vertegenwoordigers), brancheorganisaties, banken. Vaak dienen onderwijsinstellingen ook als - neutrale/ onafhankelijke - ontmoetingsplek voor bijeenkomsten.

Alle ecosystemen zijn gericht op het in contact brengen met elkaar van de doelgroep (MKB/familiebedrijven), kennis en ervaring delen en het op laagdrempelig wijze mogelijk maken van het inwinnen van advies voor verschillende vraagstukken (afhankelijk van waar het ecosysteem zich op richt).

Bijna alle ecosystemen werken met een vouchersysteem waarvoor de doelgroep bepaalde diensten kan afnemen. Die diensten bieden voor die doelgroep een eerste verkenning van /advies over het betreffende vraagstuk/thema. Vanaf hier houdt de bijdrage van de voucher in principe op.

Natuurlijk blijven de overige door het ecosysteem te organiseren en initiëren activiteiten onontbeerlijk voor de doelgroep. De doelgroep zal in the end niet zonder commerciële partijen kunnen die in samenspraak met de betreffende ondernemer tot het definitieve advies en de uiteindelijke routekaart komen. Om dan vervolgens ook die ondernemer bij te staan bij de uitvoering en implementatie van het advies. Commerciële partijen dragen ook, zoals al bleek uit de eerdere initiatieven van de Provincies Overijssel en Gelderland, in belangrijke mate bij aan het daadwerkelijk 'werven van kandidaten'.

Onze aanbeveling voor de provincie Zeeland zou zijn het instellen van een ecosysteem bestaande uit -in eerste instantie- de Hoge School Zeeland, Provincie Zeeland, MKB Zeeland, Economic Board Zeeland en een commerciële partij.

De bouwstenen voor dat ecosysteem zijn:

- ▶ Vouchersysteem met bepaalde eisen aan de omvang van het familiebedrijf, of werken met vouchers van verschillende omvang al naar gelang de omvang van het familiebedrijf;
- ▶ Gezamenlijke, neutrale ontmoetingsplaats. Bijvoorbeeld Hoge School Zeeland;
- ▶ (Multidisciplinaire) Commerciële partij(en) voor werving van familiebedrijven en feitelijk uitvoer geven aan het ondersteunen en begeleiden van de familiebedrijven;
- ▶ Inzetten op een langdurige samenwerking, dus een langdurig ecosysteem.

6. De toegevoegde waarde van een familiebedrijven netwerk;

Een familiebedrijvennetwerk biedt veel toegevoegde waarde. Dat ervaren wij zelf tijdens de bijeenkomsten die wij al jaren organiseren voor familiebedrijven op locatie bij familiebedrijven. Die bijeenkomsten bieden een goede mix tussen kennisdeling en netwerken. Ook horen wij van familiebedrijven goede berichten over verenigingen als het Brabants Familiebedrijven-genootschap en het Limburgs Familiebedrijvengenootschap.

Er zijn heel veel netwerkbijeenkomsten. Specifiek op familiebedrijven gerichte bijeenkomsten (en daarmee bedoelen wij op de familie/eigenaren achter dat bedrijf) zijn er in mindere mate. Daar liggen voor Zeeland mogelijkheden. Belangrijke aspecten van dergelijke bijeenkomsten zijn dan locatie, frequentie, deelnemende familiebedrijven, mate van integriteit/vertrouwelijkheid, delen van specifieke kennis en ervaring, deskundige sprekers, aansprekende thema's.

Uit het onderzoek van het ECFB uit 2020 '*Het geheim van de eeuwige jeugd, hoe blijft uw familiebedrijf energiek, ook vanaf de derde generatie?*'⁸ blijkt ook het belang van het ontmoeten van elkaar bij familiebedrijven. Dit draagt daadwerkelijk bij aan de vitaliteit van het familiebedrijf.

7. De toegevoegde waarde van familiebedrijven-specialisten;

Wij zien bij alle provinciale initiatieven dat veel en verschillende partijen betrokken zijn. Dat leidt tot een ecosysteem waarbinnen de betreffende doelgroep de nodige informatie en advies kan opdoen/inwinnen.

In het geval van familiebedrijven zijn specialisten op dat gebied onontbeerlijk. Niet alleen onderwijsinstellingen, die allerlei waardevol onderzoek doen en hun bevindingen delen tijdens bijvoorbeeld kennisbijeenkomsten. Ook adviesbedrijven met specialisme op dit terrein zijn van groot belang.

Zeker het emotionele aspect bij familiebedrijven vraagt om deskundige begeleiding. Familiebedrijven adviseurs zijn hiervoor speciaal opgeleid, volgen bijscholingstrainingen en houden zich elke dag bezig met die aspecten.

Sommige provinciale initiatieven bieden ondernemers de mogelijkheid om zich te laten coachen door andere ondernemers. Voor een thema als opvolging/overdracht zien wij dat zelf niet als de meest geschikte oplossing. Natuurlijk kunnen familiebedrijven die ervaring hebben met opvolgingsvraagstukken hun ervaringen delen met andere familiebedrijven. Dat juichen wij zelfs toe. Het belang daarvan zit dan met name in herkenning (in hetzelfde schuitje zitten) en over alternatieven horen (voorkomen van denken in vastgeroest patroon). Een ondernemer als ervaringsdeskundige is echter wat anders dan een adviseur die is opgeleid om een familiebedrijf te begeleiden bij opvolging/overdracht.

In het onderzoek uit 2016 *'Echt afscheid nemen bestaat niet: Onderzoek naar de persoonlijke gevolgen voor de overdrager naar aanleiding van de bedrijfsoverdracht binnen het familiebedrijf'*⁴ beschrijft het ECFB ook het belang van het gebruik maken van een externe deskundige. Denk daarbij dan aan inbreng van kennis en expertise, een neutrale en onafhankelijke procesbegeleiding, een objectieve en frisse blik 'van buiten'.

8. Conclusie

De verschillende provinciale initiatieven laten zien dat er een rol is weggelegd voor de Provincie Zeeland als het aankomt op de ondersteuning van Zeeuwse familiebedrijven. Het belang van familiebedrijven voor de BV Nederland en meer specifiek voor haar provincies blijkt uit talloze onderzoeken. Ook de politiek onderkent dat belang, getuige de door de Tweede Kamer aangenomen Familiebedrijvennota van Hilde Palland en de verschillende moties/nota's die op provinciaal vlak bij Gedeputeerde Staten van meerdere provincies zijn ingediend en aangenomen.

Wij onderkennen en onderschrijven vanuit onze dagelijkse praktijk als familiebedrijvenadviseur het belang van goede ondersteuning bij opvolging/overdracht binnen het familiebedrijf. Dat komt ook naar voren uit allerlei onderzoeken die op dat terrein zijn gedaan. Een familiebedrijf vraagt om die specifieke aandacht bij opvolgingsvraagstukken. Een familiebedrijf is namelijk niet enkel een bedrijf: er is ook een familie. De dynamiek, relationele verbanden, binnen familie en binnen bedrijf verschillen - wezenlijk - van elkaar. Dat maakt dat deskundige begeleiding bij die emotionele aspecten een must is.

De -specifieke- thema's die een rol spelen bij opvolgings- en overdrachtsprocessen bij familiebedrijven in Zeeland zijn niet heel anders dan die bij familiebedrijven buiten de Provincie Zeeland.

Er zijn een aantal goede voorbeelden van provinciale initiatieven voor ondersteuning van familiebedrijven, waarvan de Provincie Zeeland gebruik kan maken. Zij hoeft dan ook het wiel niet opnieuw uit te vinden. Natuurlijk kunnen wij ons wel voorstellen dat de Provincie Zeeland net weer wat andere specifieke aandachtspunten kent.

Wij stellen voor dat de provincie start met een aantal pilots met familiebedrijven wat betreft de thema's toekomstvisie, strategie en bedrijfsopvolging, om vervolgens ook binnen die pilots onderzoek te -laten- (Hogeschool Zeeland) doen naar de effectiviteit daarvan. Dan zullen ook -nog meer- de specifieke behoeften en vraagstukken die Zeeuwse familiebedrijven hebben als het aankomt op opvolging/overdracht binnen de familie naar voren komen. Op basis waarvan de provincie familiebedrijven in Zeeland gericht -financieel- kan -doen- ondersteunen. In samenwerking/overleg met Economic Board Zeeland en de overige leden van het ecosysteem (zie hierna).

Rondom die pilots kan de Provincie Zeeland een ecosysteem met daarin verschillende samenwerkende partners zoals de Provincie, het MKB, gemeenten, familiebedrijven specialisten/consultants en dergelijke tot stand brengen. Met daarin ook een belangrijke rol voor de Hogeschool Zeeland (ontmoetingsplaats/onderzoek/aandacht voor familiebedrijven in opleidingen). De funding van de pilots en van het uiteindelijke initiatief kan op verschillende manieren. Bijvoorbeeld uit een zich daartoe lenende reserve van de Provincie vanuit een Corona-reserve. Mogelijk dat er in Zeeland partijen zijn die bereid zijn een financiële bijdrage te leveren aan het initiatief. De pilotfase kan mede gebruikt worden om financiële partners te interesseren en te werven.


Als familiebedrijven specialist met veel ervaring wat betreft:

- ▶ De thema's die bij opvolging/overdracht bij Zeeuwse familiebedrijven een rol spelen;
- ▶ Het contact en de samenwerking met onderwijsinstellingen;
- ▶ Het organiseren en begeleiden van familiebedrijven netwerken/bijeenkomsten; ondersteunen wij de provincie graag bij het tot stand brengen van het eerder hierboven genoemde 'ecosysteem'.

Met veel plezier hebben wij dit document opgesteld en heel graag beantwoorden wij vragen hierover.

Met vriendelijke groet,

BDO Advisory



MR M.M.A. (MICHEL) PRENT

Senior manager Adviesgroep Familiebedrijven BDO
FFI Advanced Certificate Family Business Advising (ACFBA)
FFI Advanced Certificate Family Wealth Advising (ACFW)



DRS. J.P. (JOOST) VAT MFSME

Partner
Organisatie Advies / Adviesgroep Familiebedrijven

Bronvermeldingen

1. CBS, Rapportage 'Familiebedrijven in Nederland 2015-2018', oktober 2020.
2. Prof. Dr. Roberto H. Flören, dr. Marta M. Berent-Braun, Petra W. Warnar, BSc Beng, Onderzoeksrapport Familiebedrijven in Zeeland: Een onderzoek naar de emotionele component bij bedrijfsoverdracht van familiebedrijven in Zeeland, Juli 2011.
3. Nieuw Bloed Nieuwe koers: Onderzoek: Strategieverandering na generatiewisseling in familiebedrijven, Erasmus Centre For Family Business (ECFB), in gezamenlijke publicatie met BDO en Rabobank, 2016.
4. Echt afscheid nemen bestaat niet: Onderzoek naar de persoonlijke gevolgen voor de overdrager naar aanleiding van de bedrijfsoverdracht binnen het familiebedrijf, BDO Consultants, Adviesgroep Familiebedrijven, 2016.
5. <https://www.kennispoortregiozwolle.nl/nieuws/family-next-programma-om-overijsselse-familiebedrijven-te-helpen-bij-digitalisering-duurzaamheid-en-bedrijfsopvolging-van-start/>
6. <https://www.overijssel.nl/onderwerpen/economie/versterk/family-next/>
7. Statenbrief College van Gedeputeerde Staten, nummer 2021BEM022, 2/2/2021
8. Het geheim van de eeuwige jeugd: Onderzoek naar de vitaliteit van oudere familiebedrijven, Erasmus Centre for Family Business (ECFB), in gezamenlijke publicatie met BDO en Rabobank, 2020.

bdo.nl/familiebedrijven

BDO Advisory B.V.
Adviesgroep Familiebedrijven
Van Deventerlaan 101
3528 AG Utrecht
Postbus 4053
3502 HB Utrecht

T (030) 284 99 60

Utrecht, 2021

Copyright 2021

Niets uit dit rapport mag worden
vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt
door middel van druk, fotokopie, microfilm
of op welke andere wijze ook, zonder vooraf-
gaande schriftelijke toestemming van BDO
Advisory B.V., Adviesgroep Familiebedrijven.