

Familiebedrijven zijn een onderschatte en onderbelichte groep ondernemingen in Nederland. Juist voor die groep zou meer aandacht moeten zijn, omdat ze zorgen voor stabiliteit in bedrijfsvoering en werkgelegenheid, stelt Ilse Matser, lector familiebedrijven op de hogeschool Windesheim in Zwolle. In haar promotieonderzoek pleit ze vooral voor meer aandacht voor de uitdagingen van ondernemen in familieverband.

“Laat anderen meekijken”

Ilse Matser, lector familiebedrijven hogeschool Windesheim en directeur Centrum van het Familiebedrijf

Wie in Nederland een opleiding zoekt om te leren ondernemen in familiebedrijven moet lang zoeken, want hoewel in Nederland ruim zestig procent van de ondernemingen uit familiebedrijven bestaat, zijn er geen opleidingen voor hoe je zo'n bedrijf nu overneemt. Sterker, aan de hele problematiek van familiebedrijven wordt nauwelijks aandacht besteed, constateert Ilse Matser. Zij is drie dagen in de week lector familiebedrijven aan de hogeschool Windesheim in Zwolle en daarnaast twee dagen directeur van het Centrum van het Familiebedrijf. Dit laatste instituut is ooit opgezet door onder andere ING en BDO. Inmiddels is de rol van ING overgenomen door Rabobank en zijn de hogeschool Windesheim en de Universiteit Utrecht belangrijke partners.

“Voor de sociale kant van een bedrijfsovername is veel te weinig aandacht.”

De afgelopen jaren heeft Matser onderzoek gedaan naar opvolging en innovaties binnen familiebedrijven. In haar proefschrift constateert ze dat er in Nederland veel te weinig aandacht is voor het succes, maar ook voor de problemen van familiebedrijven. “In Nederland hebben we vooral oog voor startende ondernemers, snelle groeiers of grote, beursgenoteerde bedrijven. Maar de grote groep ondernemingen die uiteindelijk zorg draagt voor de helft van het bruto nationaal product en de werkgelegenheid komt nauwelijks in beeld. Juist voor die bedrijven ontbreekt het aan beleid en mogelijkheden om bijvoorbeeld een bedrijfsovername goed te laten verlopen.”

De bedrijfsovername is één van de grote uitdagingen binnen familiebedrijven, constateert ze. “Bij een bedrijfsverdracht is de focus vaak alleen gericht op de cijfers. Voor accountants en banken telt vooral of het familiekapitaal in het bedrijf blijft en of de opvolger het bedrijf rendabel kan voortzetten. Maar voor het belangrijkste, de zachte, de sociale kant, is nauwelijks aandacht. Terwijl het vaak wel gaat om een lange periode van tien tot vijftien jaar dat je als familie op de één of andere manier met elkaar moet samenwerken.”

Voor zo'n periode van samenwerking start, is het volgens haar goed om als opvolger eerst buiten het bedrijf te werken. “Dat is één van de weinige dingen rond de bedrijfsopvolging die wel

is onderzocht. Daaruit blijkt duidelijk dat opvolgers die eerst elders hebben gewerkt succesvoller zijn in de overname. Het grote verschil is de manier waarop je het bedrijf binnen komt. Je hebt je dan al elders bewezen. Dat maakt het gemakkelijker om in je nieuwe rol te starten.”

Uit eigen ervaring weet ze hoe belangrijk het is om dat goed te doen. Matser is de dochter van een woninginrichter en is nu nauw betrokken bij de overname van het bedrijf door haar broer. Uit de dagelijkse praktijk kent ze de ins en outs van het familiebedrijf. Kennis die ze heeft verdiept met een aantal onderzoeken die ze voor Windesheim en het Centrum van het Familiebedrijf heeft uitgevoerd. Daaruit blijkt heel duidelijk dat helderheid en goede afspraken van het grootste belang zijn. “Als familie moet je leren om partner te worden. Vaak is de neiging om dingen te doen omdat ze altijd zo gaan. Vaak zie je dat er te weinig écht wordt overlegd, terwijl dat voor de nieuwe generatie heel belangrijk is. Zij moeten de ruimte krijgen om het bedrijf op een eigen manier te runnen. Dat kan echter alleen als ze de gelegenheid krijgen om het bedrijf op hun eigen wijze verder vorm te geven. Dat is ook voor de senior die aan het terugtreden is heel belangrijk. Die moet nadrukkelijk werken aan zijn eigen nieuwe rol.”

In die nieuwe fase hoort ook duidelijk sprake te zijn van veranderende rollen voor de uittredende eigenaar. “Eerst is hij feitelijk de directeur-groootaandeelhouder. Dat moet veranderen in aandeelhouder, waarbij hij vanuit zijn rol als eigenaar van het familiekapitaal toezicht houdt op het bedrijf”, stelt Matser vast. Vooral die rol als groot aandeelhouder mist ze nogal eens bij bedrijven in de fase voor de overname. “Veel eigenaren zijn heel erg gericht op continuïteit en laten veel geld in het bedrijf. Juist daardoor wordt de rentabiliteit nogal eens uit het oog verloren. Om het bedrijf voort te kunnen zetten, wordt er gewerkt met lage marges.”

Juist dat kan slecht uitpakken bij een overname, waarschuwt ze. “Als je het bedrijf overneemt, moet je het uiteindelijk opnieuw financieren. Dat betekent een vergoeding betalen over het eigen vermogen van de uittreder dat in het bedrijf zit. Bij banken is dat vaak het moment dat de problemen ontstaan, want dat rendement wordt door de feitelijk te lage tarieven niet gehaald.”

Matser pleit nadrukkelijk voor het maken van duidelijke af-



spraken. "De oude en de nieuwe generatie moet met elkaar praten over de nieuwe rol. Dat is lastig, want omdat het om familiebedrijven gaat, blijft er vaak ook een financiële band. De oude eigenaar geeft zijn pensioen uit handen en kan dus de neiging hebben om daar heel kort op te blijven zitten."

"Een raad van advies kan een ondernemer helpen in zijn zwakke punten."

Om duidelijk te maken of de beoogde opvolger ook werkelijk geschikt is, pleit ze voor het standaard laten doen van een assessment (test op geschiktheid voor de functie) van de beoogde opvolger. "Daaruit leer je gelijk waar de sterke en zwakke punten van iemand zitten. Daar kun je dan aan werken of op inspelen, door functies anders in te delen. Je hoeft niet in alles de rol van je vader over te nemen", aldus Matser. Wie op basis van een dergelijke test zijn bedrijf overdoet, kan ook gemakkelijker groeien in zijn nieuwe rol, stelt ze. "Uiteindelijk moet je toch van medebestuurder naar financier. Maar dan moet je ook zo gaan werken."

Haar advies is om rond het bedrijf een raad van advies te creëren, met niet alleen de familie, maar bijvoorbeeld ook twee andere personen die dicht bij het bedrijf staan of die de jonge ondernemer kunnen steunen in zijn zwakke punten. "Je zou kunnen denken aan bijvoorbeeld een grote opdrachtgever of een collega-ondernemer uit de omgeving of iemand vanuit de brancheorganisatie. Natuurlijk kost dat tijd en energie, want je zult wel elke drie of zes maanden een rapportage moeten verzorgen en investeren in een middag praten over je onderneming. Maar doe je het goed, dan heb je een prachtig klankbord."

Matser zou graag zien dat ook banken daarin meedenken. "Waarom zou je als bank iemand die zo zorgvuldig werkt aan de overname en kritisch naar binnen kijkt en laat kijken ook niet wat gemakkelijker financieren. Ik weet namelijk zeker dat dit de risico's vermindert."

Het is een structuur die in België is uitgedacht en waar inmiddels goede ervaringen zijn opgedaan. Matser wil daarom in Nederland ook experimenteren starten om dit te toetsen. Rond de hogeschool in Zwolle loopt momenteel een aantal proeven om te kijken hoe dit uitpakt. Daarna zou ze dit verder willen uitbouwen met behulp van bijvoorbeeld brancheorganisaties. "Die zouden daar volgens mij ook een rol in kunnen spelen. Door eigen mensen in te schakelen, maar bijvoorbeeld ook door een poule van ondernemers op te zetten die zich aanbieden als lid van een raad van advies. Op die manier kun je de kennis gebruiken die in de bedrijfstak aanwezig is."

Tekst & foto: Toon van der Stok