

Familiebedrijven moeten meer tijd nemen voor de bedrijfsoverdracht aan de volgende generatie. Dat betoogt Pursey Heugens van RSM Erasmus University uit Rotterdam. ‘Trek er tien jaar voor uit.’

Tekst: René Bouwmeester
Fotografie: René Faas

‘Bedrijfsoverdracht kost tien jaar’

Tweederde van de familiebedrijven legt het loodje bij overname door de volgende generatie. Bij elke volgende generatie die aan het roer komt, neemt de slagingskans af. Na de derde overname staat nog 3 procent van de bedrijven overeind. Die boodschap van professor dokter Pursey Heugens kwam hard aan bij het publiek van de jaarlijkse Tuinbouw Ondernemersprijs.

Het thema van de jaarlijkse prijsuitreiking was ‘Familiebedrijven, de kunst van het succesvol overdragen’. Heugens heeft onderzoek gedaan naar dit onderwerp en was de hoofdspreker tijdens het inleidende programma.

De Rotterdamse professor ging uitgebreid in op de oorzaak van het mislukken van zoveel bedrijfs-overdrachten. Hij sprak daarbij overigens over het bedrijfsleven als geheel. Zijn onderzoek heeft zich niet specifiek op de land- en tuinbouw gericht, maar is weer afgeleid van onderzoeken in het buitenland.

BREUKLIJNEN

Heugens heeft een aantal factoren benoemd die de bedrijfsoverdracht bemoeilijken of na de overdracht op het rendement drukken. Zo signaleert hij ‘breuklijnen’ rond de overname. Dit zijn processen die de verhoudingen in het familiebedrijf op scherp kunnen zetten. Bij een overdracht vallen meerdere breuklijnen samen: emotionele, fis-

cale, technologische en organisatorische. “Deze factoren vragen aandacht van de bestuurders en dat kan ten koste gaan van cruciale bedrijfskundige beslissingen.”

De emotionele breuklijn heeft betrekking op de gevoelens van de ondernemer en diens opvolger. De eerste generatie heeft moeite de teugels over te dragen, de tweede generatie voelt zich niet serieus genomen. Het gevolg is dat er conflicten ontstaan

die de aandacht voor het bedrijf wegnemen. Een financiële of fiscale breuklijn heeft betrekking op geld. Een bedrijfsopvolging gaat meestal samen met een eigendomsoverdracht. Die transacties moeten worden begeleid en gefinancierd. Mogelijk vindt ook dividenduitkering plaats. De technologische breuklijn wordt veroorzaakt doordat de technologie waarmee de eerste generatie is begonnen, moet worden vervangen. De

bereidheid om te investeren in nieuwe technologie wordt bij de overdragende generatie echter kleiner naarmate het einde van hun periode dichterbij komt.

Tot slot omschrijft Heugens de organisatorische breuklijn. De onderneming is sinds de oprichting gegroeid, maar de ondersteunende faciliteiten en systemen, voor bijvoorbeeld IT, de personeelszaken en het ‘customer relation management’ zijn

achtergebleven. Investerings zijn nodig om die faciliteiten klaar te maken voor de volgende generatie.

Heugens constateert dat bedrijven na de overdracht vaak slechter presteren en uiteindelijk zelfs falen. Een oorzaak van de slechtere prestaties zit volgens hem in het gebrek aan vertrouwen van de oude in de nieuwe generatie. Een tweede oorzaak is dat de opvolgende generatie kiest voor rentmeesterschap in plaats van ondernemerschap. Zij ervaren de verantwoordelijkheid voor het bedrijf als een zware last en reageren daarop met behoudzuchtig gedrag. De strategische keuzes worden conservatiever, risico’s worden gemeden en er wordt minder geïnvesteerd in onderzoek en ontwikkeling. De bedrijfsleiding kiest voor zekerheid van rendement in plaats van risicovolle investeringen in innovatie. Hoewel de tweede generatie meestal beter is geschoold dan de eerste, wil dat volgens Heugens niet zeggen dat zij dezelfde ondernemende of leidinggevendende kwaliteiten bezitten.

FAMILIESTATUUT

Er zijn diverse oplossingen die helpen om de overdracht beter te laten verlopen. De Rotterdamse professor adviseert de oude en nieuwe generatie om tijdig voorbereidingen te treffen voor de overdracht, want veel familiebedrijven nemen te weinig tijd om het bedrijf over te dragen. Hij raadt aan om een periode van tien jaar in te bouwen om de overdracht stap voor stap te regelen. Die periode moet worden benut om te anticiperen op de breuklijnen. Heugens raadt ondernemers aan om een familiestatuuut te maken waarin afspraken staan over dividend, uitkoop en zeggenschap. Wanneer de nieuwe generatie ervaring of leidinggevende capaciteiten mist, is het soms een goed idee is om een externe leidinggevende aan te stellen tot het moment dat de nieuwe generatie genoeg ervaring heeft opgedaan om die rol te vervullen. Tot slot adviseert hij nieuwe ondernemers om te blijven investeren en risico’s te durven nemen.

VERTROUWEN

Aansluitend op de presentatie van Heugens vond een paneldiscussie plaats met drie jonge ondernemers: Joyce Lansbergen van LG Flowers, Erwin van der Lans van Lans (tomaten) en Dirk Ebben van Boomkwekerij Ebben. Zij kunnen zich de breekpunten die Heugens opnoemt levendig voorstellen.

Van der Lans heeft een aanvulling. “Het gaat er niet alleen om dat de nieuwe generatie vertrouwen krijgt. De nieuwe generatie moet de overdragende generatie ook vertrouwen geven. Dat doe je door te laten zien dat je goed bezig bent.” De les die Ebben trekt uit de woorden van Heugens is de waarde van goede communicatie, ook over de moeilijke onderwerpen. “Ik zie in mijn vriendengroep dat er weinig écht wordt gepraat over het bedrijf. Het draait om veel geld en juist daar wordt niet of te weinig over gesproken. Het is belangrijk om daar meer mee bezig te zijn.”



JUB Holland wint Tuinbouw Ondernemersprijs

JUB Holland uit Noordwijkerhout heeft de 31e editie van de Tuinbouw Ondernemersprijs gewonnen. Jaap-Jan Uittenbogaard van JUB Holland ontving de ondernemersprijs tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst voor de sector in Keukenhof in Lisse.

De jury is onder de indruk van het bedrijf, zo blijkt uit het jury-oordeel: ‘De jury vindt JUB Holland een voorbeeld voor de bloembollensector. Het bedrijf maakt een stabiele indruk vanwege de lange familietraditie, maar ook door het brede scala aan activiteiten in de keten. Door volharding van vele generaties heeft het een eigen positie verworven op de internationale markt. JUB Holland valt op vanwege de sterke visie en maatschappelijke betrokkenheid door bloembollen een plaats te geven in de samenleving.’ Tot slot prijst de jury JUB Holland voor het aannemen van de voortrekkersrol om zodoende de hele sector een stap verder te brengen.

TROTS OP DE FAMILIE

De familie Uittenbogaard was uitzinnig van vreugde. Een grote delegatie van het bedrijf was naar de prijsuitreiking gekomen. Zo stonden uiteindelijk zeven mannen op het podium om de prijs in ontvangst te nemen: broers, neven en zonen uit de derde en vierde generatie. “Ik ben heel trots”, sprak Jaap-Jan Uittenbogaard namens de familie. “De Tuinbouw Ondernemersprijs heeft veel prestige. Het winnen van die prijs voelt als een enorme waardering voor wat we doen.” Het uitreiken van de prijs door de Stichting Tuinbouw Ondernemersprijs heeft als doel om bekendheid te geven en belangstelling te wekken voor de positieve en innovatieve ontwikkelingen in de Nederlandse tuinbouwsector.

