

Risico's bij familie vanuit verschillende

1 uur netto-
onderwijs

Chris Denneboom

Drs. C. Denneboom RV RAB is partner bij ValuePro bedrijfswaardering & advies. Hij is gespecialiseerd in waarderingskwesaties bij geschillen en in economische schadeberekeningen. Daarnaast doceert hij aan verschillende opleidingsinstituten en geeft regelmatig lezingen over waardebeoordeling van ondernemingen.

Trefwoorden: Groeifases bij een onderneming, Greiner, risico's bij familieoverdrachten, familiebedrijven.



Kennistoets

WWW.PE-BEDRIJFSOPVOLGING.NL

Leerdoelen

Na het lezen van dit artikel:

- bent u bekend met het groeimodel van Greiner;
- kunt u sluimerende problemen in de organisatiestructuur bij bedrijven signaleren;
- kent u de specifieke positie van familiebedrijven en de aandachtspunten bij familieoverdrachten.

Samenvatting

Uit recent onderzoek is gebleken dat familiebedrijven bovengemiddelde risico's lopen bij overdracht.

De continuïteitsverwachting is bijzonder laag. De geschiktheid van de volgende generatie en het loslaten van de overdragende generatie worden als cruciaal genoemd.

In dit artikel plaats ik het recente onderzoek in het perspectief van het groeimodel van Greiner. Het herkennen en erkennen van de aanwezige risicoaspecten is een belangrijke stap naar een succesvolle familieoverdracht.

Ruim de tijd nemen, goede analyse en een planning maken zijn onontbeerlijk.

1 Inleiding

Bedrijfsoverdrachten binnen de familie kent een aantal aandachtspunten. Uit recent onderzoek van Het Erasmus Centre For Family Business in samenwerking met BDO en de Rabobank blijkt dat familiebedrijven bovengemiddelde risico's lopen bij overdracht. Slechts 30% overleeft de eerste generatiewisseling en slechts 3% van de bedrijven staat nog overeind na de derde generatiewissel. Om de resultaten uit dit onderzoek goed te kunnen interpreteren beschrijf ik eerst het groeimodel van Greiner. Larry E. Greiner beschreef echter al in 1972 dat de groei van ondernemingen verloopt in fases en iedere groeifase afgesloten wordt met een crisis. Bij een crisis wordt duidelijk dat de organisatiestructuur en de wijze van aansturing niet meer aansluit bij de behoefte van de onderneming. Deze fasen komen bij alle bedrijven voor, bij familiebedrijven worden deze aspecten mogelijk verergerd omdat de objectieve kijk op mensen vertroebeld wordt door de familieband. Hierdoor worden de crisissen bij familiebedrijven mogelijk erger dan bij andere bedrijven rond een overdrachtsmoment. Daarna zal ik de bijzondere aspecten duiden die bij een familieoverdracht naar voren komen en de relatie leggen met genoemd onderzoek. Ik besluit met een aantal tips om de kans op succes te verhogen bij een familieoverdracht.

overdrachten perspectieven

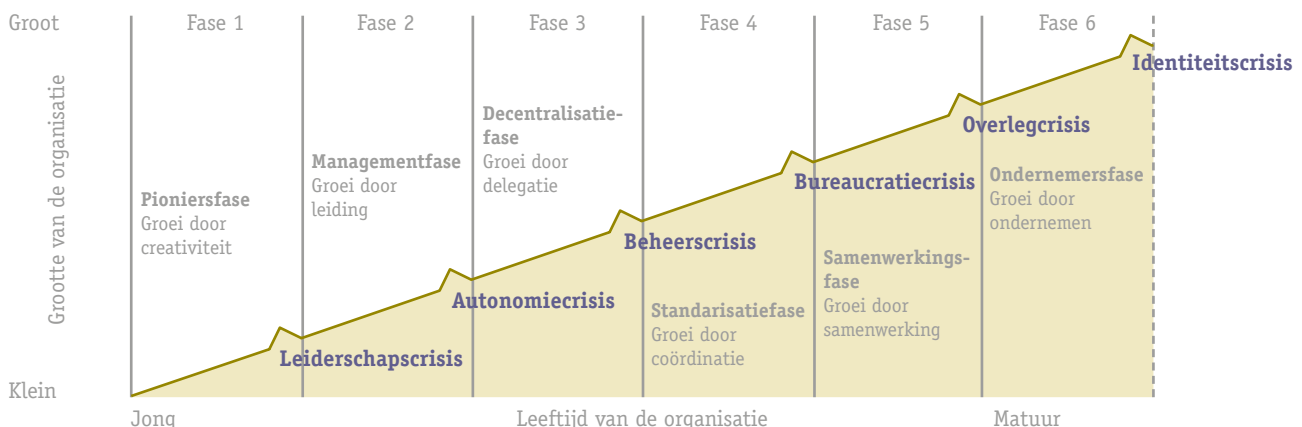
2 Groeifases bij een onderneming

De groei van een onderneming verloopt doorgaans in verschillende stappen. We onderscheiden in hoofdlijnen de startfase, de groeifase en de volwassenheidsfase. Iedere fase van een onderneming vergt andere kwaliteiten van de ondernemer of directie. De ontwikkeling van deze kwaliteiten loopt niet altijd synchroon met de behoeften die voortkomen uit de organisatieontwikkeling. In 1972 ontwikkelde Larry E. Greiner¹ zijn groeimodel.² Greiner stelt dat organisaties in verschillende fases groeien. Iedere fase bestaat uit een periode van evolutie met stabiliteit binnen de organisatie en gestage groei. Iedere fase wordt echter afgesloten met een periode van revolutie. Tijdens de revolutie keert de organisatie naar binnen en is verandering noodzakelijk. De verandering heeft betrekking op de wijze waarop een organisatie geleid wordt. Wanneer een organisatie de revolutie goed te boven komt kan zij beginnen aan de volgende evolutionaire groeifase. De groei verloopt dus niet in een vloeiende lijn maar gaat schoksgewijs door de crisissen. Figuur 1 toont het groeimodel van Greiner. In 1998 is fase 6 door hem aan het model toegevoegd waarin de structuurwijziging in de vorm van fusie of overname behandeld wordt.

Pioniersfase

In de eerste fase spreekt men van de pioniersfase. De organisatie richt zich op het creëren van een product en het bereiken van de markt. De oprichters zijn gericht op het product of de dienst en weten dat commercieel aan de man te brengen. De energie wordt besteed aan het maken en het verkopen van het product of de dienst. We spreken van de creatieve evolutie. De organisatie is doorgaans klein, plat en marktgericht. Er is sprake van informele communicatie en er zijn doorgaans weinig beheersmaatregelen. Naarmate de onderneming groeit, komen er steeds meer nieuwe aspecten bij zoals; beheersing efficiency, managen van een groter wordend personeelsbestand, planning en control. Wanneer de oprichters de noodzaak onvoldoende inzien van het goed invullen van de nieuwe aspecten van de bedrijfsvoering of daar simpelweg de kwaliteiten niet voor hebben ontstaat de eerste crisis. Er moet een sterke bedrijfsleider of manager komen die de kwaliteiten inbrengt die de oprichters missen. De eerste revolutie dient zich aan, de zogenaamde leiderschaps crisis. De organisatie heeft een sterke bedrijfsleider nodig die in staat is om de oude systemen en procedures te veranderen naar nieuwe werkwijzen die noodzakelijk zijn geworden door de organisatiegroei. Deze bedrijfsleider moet echter wel de ruimte krijgen van

Figuur 1 | Greiner-model: de fasen van groei



de oprichters om dit te doen. Hierbij spelen natuurlijk veel emoties. De oprichters moeten onder ogen zien dat zij niet de juiste personen zijn om de organisatie naar een volgend niveau te brengen. De mensen binnen de organisatie zijn echter gewend aan de 'oude' werkwijze en zullen bereid moeten zijn mee te gaan in de veranderingen. Dit kan de nieuwe bedrijfsleider alleen realiseren als hij voldoende acceptatie en draagvlak heeft bij zowel de eigenaren als de medewerkers. Als een organisatie deze revolutie doorstaat kan zij door naar de volgende evolutionaire groeiperiode.

Groei door leiding

In deze fase wordt de organisatiestructuur functioneel neergezet. Productie en marketingactiviteiten worden gescheiden. Inkoop wordt geprofessionaliseerd. Er komen financiële budgetten en er wordt meer gestuurd op het behalen van de budgetten. De communicatie wordt formeler en de organisatie wordt meer hiërarchisch. De bedrijfsleider en de andere personen van het inmiddels gevormde directie- of managementteam trekken de verantwoordelijkheid naar zich toe en er ontstaat een top-down aansturing. Dit heeft als gevolg dat de lagen daaronder autonomie moeten inleveren. Naar mate de organisatie complexer wordt ontstaat er onrust onder de medewerkers omdat de top te ver afstaat van de praktijk waardoor de centrale procedures niet meer optimaal aansluiten bij de praktijk. Hier ontstaat de tweede revolutie, de autonomiecrisis. De medewerkers willen meer autonomie. Veelal is de top bereid hieraan tegemoet te komen en zal meer gaan delegeren. De tussenlaag in de organisatie vindt dit doorgaans moeilijk. Zij danken hun succes aan de strakke lijnen die zij uit hebben gezet in het verleden. Medewerkers verlaten de organisatie uit onvrede. Een deel kan niet omgaan met de nieuwe manier van werken waarbij meer gedelegeerd wordt. Een ander deel vindt dat ze niet voldoende autonomie krijgt van de tussenlaag die nog moet wennen aan het delegeren.

Decentralisatiefase

De volgende periode van evolutionaire groei ontwikkelt zich door het toepassen van een gedecentraliseerde organisatiestructuur. De volgende kenmerken zullen binnen de organisatie optreden. Business unit managers of vestigingsmanagers krijgen een grotere verantwoordelijkheid. Er wordt meer gestuurd op profit centers en bonussen worden geïntroduceerd om medewerkers te motiveren. De topleiding managet op afstand en vooral op basis van periodieke rapportages, de communicatie is formeel en onregelmatig waardoor de afstand verder vergroot wordt. De managers onderzoeken de mogelijkheden voor acquisities die passen bij de bedrijfsactiviteiten om verdere groei te realiseren. Deze decentrale organisatiestructuur is nuttig omdat de managers met de individuele organisatieonderdelen sneller aanpassingen kunnen maken aan veranderende marktomstandigheden en beter kunnen inspelen op de marktbehoeften. Zij zijn meer 'agile'. Er kunnen problemen ontstaan als de autonome managers te veel solo gaan en te weinig rekening houden met de overkoepelende strategie. Hier loert een volgende crisis de beheerscrisis. Het topmanagement wil weer controle over de organisatie. Er komt



weer een tendens om zaken te centraliseren om grip te houden. Het centraliseren is een lastige zaak omdat de bedrijfsactiviteiten groter en complexer zijn dan in het verleden en de managers hebben hun successen behaald door juist decentraal te opereren. Bedrijven die door deze crisis heenkomen gaan naar de volgende evolutionaire groeifase.

Standaardisatiefase

Deze fase kenmerkt zich door het introduceren van formele systemen die de mogelijkheden verbeteren voor coördinatie van de activiteiten van de verschillende bedrijfsonderdelen. Het topmanagement neemt de verantwoordelijkheid voor het opzetten en het beheer van de nieuwe systemen waardoor zij weer meer grip zullen krijgen. De volgende aspecten zijn vaak terug te zien bij bedrijven in deze fase. Decentrale bedrijfsonderdelen worden samengevoegd tot productroepen. Formele planning, procedures worden vastgesteld en intensief gemonitord. Externe consultants worden ingehuurd en de focus ligt op controle en verslaglegging. Investerings worden zorgvuldig afgewogen op basis van rendementscriteria. Productgroepen worden behandeld als profit centers waarbij rendement op het geïnvesteerd vermogen een belangrijke graadmeter is voor het toewijzen van budgetten. Ondersteunende stafdiensten worden gecentraliseerd terwijl de dagelijkse leiding decentraal plaatsvindt. Werknemersparticipaties en winstdeling worden toegepast om de toewijding van de medewerkers te stimuleren. Door de efficiëntere aanwending van mensen en middelen wordt groei gerealiseerd. Er komt een mix tussen business unit belang en groepsstrategie. De business unit managers hebben nog grote mate van autonomie. Door de verantwoordingsplicht aan het hoofdkantoor zullen zij bewuster en voorzichtiger sturen. De volgende crisis dient zich aan wanneer het uitrollen van systemen en programma's de organisatie gaan opbreken. De bureaucratiecrisis zorgt voor een vertrouwensbreuk tussen de business unit managers en het personeel aan de ene kant en het hoofdkantoor en de



stafdiensten aan de andere kant. Beide groepen bekritiseren de toenemende bureaucratie en de kloof tussen hoofdkantoor en de werkvloer komt weer naar voren. Procedures volgen gaat boven het oplossen van problemen. De organisatie is weer intern gericht en de innovatie komt tot stilstand. Wanneer de organisatie deze crisis doorstaat komt zij in de volgende evolutionaire groeifase.

Samenwerkingsfase

In de volgende evolutie staan samenwerken en spontaniteit centraal. Daar waar in de vorige fase formele systemen en procedures overheersten, worden nu teams samengesteld vanuit verschillende business units en afdelingen ingezet voor het formuleren van beheersmaatregelen. Sociale controle en zelfdiscipline vervangen de formele controle. Ook in deze fase speelt weer mee dat de bedenkers en aanhangers van de systemen en de procedures in de vorige fase zich sterk moeten aanpassen of de organisatie zullen moeten verlaten. Het management stuurt meer op flexibiliteit en gedrag. De volgende kenmerken zullen bij een organisatie in deze fase te zien zijn. De focus ligt op problemen oplossen door de snelle inzet van (multidisciplinaire) teams. Het aantal experts op het hoofdkantoor wordt verminderd en/of overgeplaatst naar de decentrale onderdelen om deel uit te maken van de multidisciplinaire teams. Er ontstaat een matrixstructuur. Formele systemen worden vereenvoudigd, real time managementinformatie wordt geïntegreerd in de dagelijkse besluitvorming. Managementconferenties worden georganiseerd om te concentreren op belangrijke strategiekwesties. Ontwikkelprogramma's worden ingezet om managers vaardig te maken in teammanagement en conflicthantering. Bonussen worden ingezet op teamprestaties in plaats van individuele prestaties. Experimenten om zaken uit te proberen worden aangemoedigd. De kracht van de samenwerkingsfase is dat er op topmanagementniveau een matrixorganisatie wordt toegepast en dat op business unit niveau een lijnorganisatie wordt toegepast. Hiermee worden de voordelen van de grote organisatie optimaal benut maar blijven de business units wendbaar en in staat om op marktontwikkelingen in te spelen. De crisis die op de loer ligt in deze fase is overlegmoeheid. Greiner heeft in 1998 een aanvulling gemaakt op zijn eerste model. Het bestaande management ziet geen groeimogelijkheden meer binnen de eigen organisatie. Men gaat op zoek naar overnamepartijen om zichzelf te verkopen aan een grotere partij.

Ondernemersfase

Greiner heeft zelf weinig gezegd over deze fase anders dan dat er een structuur ontstaat waarin de holding als een soort bank fungeert. Er wordt portfoliomanagement toege-

past waarbij nieuwe initiatieven (start-ups) geïnitieerd worden die binnen het strategisch belang van de groep passen. Zij worden gefinancierd vanuit de holding. De dochtermaatschappijen kunnen meerdere aandeelhouders hebben. De start-ups zijn kleine en wendbare entiteiten. Doelstelling is om het ondernemerschap zo veel mogelijk te bevorderen binnen de organisatie.

De theorie van Greiner is herkenbaar, al zal een bedrijf nooit exact de karakteristieken van één fase vertonen. Duidelijk is in ieder geval:

- Groei van organisaties verloopt in fases.
- De verandering die een organisatie moet ondergaan als gevolg van de groei gaat nooit zonder slag of stoot.
- Managers die succesvol een bepaald aansturingmodel hebben geïntroduceerd kunnen er op rekenen dat het model uiteindelijk een beperkte levensduur heeft maar bedenken dat zelden.
- Verandering roept weerstand op bij mensen, vooral op topmanagementniveau. We zien vaak dat seniormanagers bij verandering (gedwongen) vertrekken. Meestal niet omdat ze slecht zijn maar omdat ze niet meer een goede fit hebben met wat de organisatie in de volgende groeifase nodig heeft.

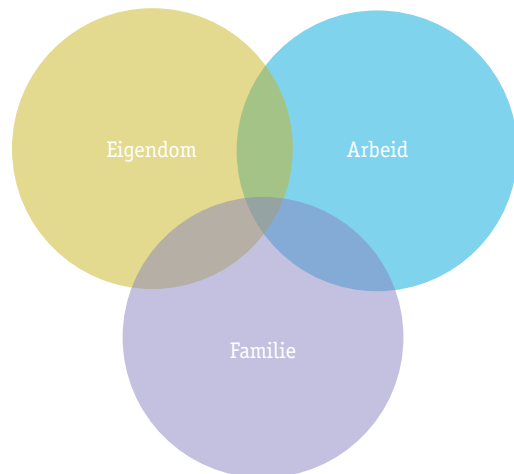
In alle fases is de essentie dat de organisatie door groei last krijgt van haar eigen succes. Na een succesvolle groei-periode, met een externe focus, keert de organisatie naar binnen om de crisis op te lossen waardoor de externe focus verslapt. Iedere fase zoekt naar een optimale mix van schaalgrootte en wendbaarheid. Wendbaarheid of agility wordt vaak geassocieerd met ondernemerschap. Een goede onderneming is in staat om flexibel in te spelen op veranderende marktomstandigheden. Schaalgrootte is vaak noodzakelijk om kosten efficiënt te kunnen produceren en de concurrentie het hoofd te kunnen bieden. Het is een uitdaging om een juiste mix te vinden tussen grip houden en schaalvoordelen realiseren of de autonomie laag in de organisatie te leggen om de creativiteit en het ondernemerschap te stimuleren.

3 Wat maakt familiebedrijven anders?

De voorgaande paragraaf beschrijft de complexiteit die ondernemingen ervaren bij het groeien. In een familiebedrijf wordt deze complexiteit nog groter.

Wat maakt een familiebedrijf anders dan een gewone overdracht? De verbondenheid van eigendom van een bedrijf, werken in een bedrijf en de familieband zorgen voor een complexe dynamiek.

Figuur 2



De rol die bij het eigendom of aandeelhouderschap hoort, is een andere rol dan die van de persoon die werkzaam is in het bedrijf, al dan niet als directeur. De rol van familielid is uiteraard weer anders. Wanneer de rollen in een persoon bij elkaar komen is er weinig aan de hand. De dga is immers een normaal fenomeen. De complexiteit begint wanneer er meerdere personen bij betrokken zijn en helemaal wanneer er meerdere generaties bij betrokken zijn, die ook allemaal weer verschillende rollen kunnen hebben.

Wat we in het model van Greiner zagen is dat de houdbaarheid van een aansturingsmodel in een bepaalde groeifase beperkt was. Dit mondt uit in een crisis waarbij er een natuurlijk verloop op gang komt. Door de familieband en het feit dat de aandelen in het bezit zijn wordt dit natuurlijke verloop geremd terwijl dit wel noodzakelijk is om zaken te veranderen. Bij de opvolgingsproblematiek vermengen emoties met rationaliteit. Niet in alle gevallen wordt de geschiktheid van een opvolger objectief vastgesteld. Soms is de opvolger niet geschikt omdat hij of zij niet over de juiste kwaliteiten beschikt. De opvolger krijgt de positie op basis van de verwachtingen vanuit de familie. De overdrager zal vaak zoeken naar zijn eigen evenbeeld omdat hij zich daarmee kan identificeren. In veel gevallen vallen overdrachtsmomenten samen met een naderende crisis in de termen van Greiner. De opvolger zou dan logischerwijs juist andere kwaliteiten moeten hebben dan de overdrager om succesvol de groei in de volgende fase te kunnen leiden.

In het geval dat een opvolger wel de juiste kwaliteiten heeft om verandering in de organisatie door te voeren wordt deze soms geremd doordat de overdrager middels het aandeelhouderschap of het verstrekken van overnamefinanciering nog zeggenschap heeft en daarmee de opvolger remt. Ook wanneer er geen formele zeggenschap is kan de familie-relatie een psychologische druk opleggen die als remmende factor op de opvolger kan werken.

In grotere familiebedrijven waar meerdere aandeelhouders zitten, die al dan niet binnen de onderneming werkzaam zijn, neemt de complexiteit verder toe. We hebben niet alleen te maken met de dynamiek opvolger-overdrager maar met meerdere familieleden waarmee een concurrentiestrijd kan ontstaan. De veranderbereidheid bij managers binnen de familie is door het ontbreken van de dwang van 'verplicht vertrek' soms lager dan bij managers die geen familie zijn. Dit kan een ernstige verstoring zijn op de verandernoodzaak binnen een organisatie.

De financiële verantwoordelijkheid voor het familiekapitaal is een andere dan de financiële verantwoordelijkheid van een onderneming. Wanneer één of een aantal familieleden het familiebedrijf leiden waarin het familiekapitaal belegd is en waar een grotere groep familieleden een financieel belang bij heeft, dan wordt er vaker risicomijdend gedrag vertoond. De aandeelhoudersvergadering kan dit formeel afdwingen maar ook de psychologische familiedruk kan dit veroorzaken.

Een familiebedrijf heeft natuurlijk niet alleen nadelen. Over het algemeen is de financiële basis bij een familiebedrijf solide. Bij overdrachten binnen de familie wordt vaak gekozen om deze financiële basis niet aan te tasten. De overnameprijs blijft bescheiden. De overname zelf wordt vaak gefinancierd door de familie zelf, tegen gunstige condities, of er wordt (een deel) geschonken. Hierdoor heeft de overnemer niet te maken met een zwaar drukkende overnamefinanciering die de financiële slagkracht uitholt van de onderneming. Deze gunstige omstandigheden stellen de onderneming vaak in staat om sociaal en maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Er is doorgaans aandacht voor langetermijnaspecten, het eigen personeel en de omgeving van het bedrijf.

4 Nieuw bloed, nieuwe koers

Onder bovenstaande titel³ heeft het Erasmus Centre for Family Business in samenwerking met BDO en de Rabobank een grootschalig internationaal onderzoek gedaan naar de prestaties van familiebedrijven na overdracht aan de volgende generatie. De belangrijkste conclusies zijn als volgt.

- Familiebedrijven lopen bij overdracht bovengemiddeld grote risico's.
- Het rendement daalt na elke generatiewisseling.
- Slechts 30% van de familiebedrijven overleeft de eerste generatiewisseling; 13% overleeft de tweede generatiewisseling, slechts 3% van de familiebedrijven staat nog overeind na een derde generatiewisseling.
- 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.
- Een oorzaak van de slechtere prestaties: de overdracht vindt vaak zonder vertrouwen plaats. De vertrekkende generatie bouwt beschermingsconstructies in om de macht te behouden en koopt externe grootaandeelhouders uit. De blik wordt naar binnen gericht.

- Een tweede oorzaak: de opvolgende generatie kiest voor rentmeesterschap in plaats van ondernemerschap. Er wordt conservatiever gestuurd: minder investeringen in R&D, minder risico. De bedrijfsleiding gaat voor de relatieve zekerheid van rendement ten koste van risicodragende investeringen in innovatie en concurrentiekracht.

De oplossing die de auteurs van het artikel hebben voor deze problematiek is: zowel de vertrekkende als de opvolgende generatie moet voorsorteren op een soepele overdracht. Dat kan onder meer door de effecten van de breuklijnen te spreiden in de tijd, fiscale en financiële regelingen te treffen, benodigde competenties in kaart te brengen, een familiestatuuut op te stellen en de overdracht met vertrouwen te laten plaatsvinden.

Daarnaast is het belangrijk dat het bedrijf blijft ondernemen. Bescherm investeringen in R&D, beperk dividendverplichtingen, blijf risico's nemen en houd de blik naar buiten gericht.

De auteurs van het artikel noemen de breuklijnen als een belangrijke oorzaak en het spreiden van de effecten hiervan als een belangrijke oplossing. Het organisatorische aspect van de breuklijn wordt in het artikel naar mijn mening onderbelicht. De eerder beschreven theorie van Greiner maakt de organisatorische aspecten bij normale groei inzichtelijk. Aangevuld met de specifieke aspecten van het familiebedrijf in de paragraaf daarna is de problematiek rond de organisatorische aspecten geschetst.

Bij de meeste overdracht in familieverband wordt de nadruk gelegd op de prijs, het al dan niet schenken en de fiscale aspecten hieromtrent en de emotionele aspecten. Mijn betoog is dat de organisatorische aspecten misschien wel de meest belangrijke zijn. Immers, de rendementsdaling is de grootste bedreiging. Deze rendementsdaling komt voort uit een zogenaamde crisis en onvoldoende strategische visie. Daarom is het belangrijk om bij een naderende familieoverdracht in kaart te brengen in welke groeifase een onderneming verkeert. Of er een crisis aanstaande is of dat deze in gang wordt gezet door een generatiewissel. Om kritisch te zijn op de kwaliteiten van de beoogde opvolger die nodig zijn bij de groeifase van de onderneming en dit oordeel niet te laten troebelen door emotie vanuit de familieband.

5 Bedrijfswaardering bij overdracht

Bij familieoverdracht wordt niet altijd een onafhankelijke bedrijfswaardering uitgevoerd. Ik zie vaak dat er voor praktische methodes wordt gekozen op basis van multiples of eenvoudige berekening op basis van historische resultaten. De prijs wordt ook vaak richting fiscaal conveniërende waarden gemanipuleerd. De laatste tijd zie ik steeds vaker dat de Belastingdienst deze eenvoudige berekeningen niet meer accepteert en vraagt om een onderbouwde waardering op basis van een discounted cash flow-berekening.

De fiscale consequenties zijn één van de belangrijke breuklijnen maar zeker niet de belangrijkste. Het is onderdeel van de financiële uitwerking. Dit aspect heeft veel invloed op de emotie, een andere breuklijn. De betrokken partijen willen immers zicht hebben op hun financiële positie en eventuele risico's daarin. Kort gezegd zijn de basale emoties: de opvolger wil niet teveel betalen zodat hij aan de overname ten onder gaat en de overdrager wil een onbezorgde oude dag.

Andere familieleden die niet rechtstreeks met de bedrijfsopvolging te maken hebben, hebben mogelijk een indirect financieel of emotioneel belang vanuit schenkingsperspectief. Wanneer de opvolger een koopje krijgt inzake de onderneming, in de optiek van de andere familieleden, dan zouden zij dat als bevoordeling kunnen beschouwen.

Een onafhankelijke bedrijfswaardering kan helpen om de risico's van de belangrijke breuklijnen financieel/fiscaal en emotie te verminderen. Een goede bedrijfswaardering op basis van discounted cash flow gaat uit van het toekomstig verwacht rendement. Door een goed onderbouwde prognose te maken met een deskundige valuator komt er een strategische langetermijnplanning voor de onderneming. Een goed waarderingsrapport gaat niet alleen over het contant maken van de verwachte cashflows maar vooral over de kwalitatieve aspecten achter de cashflows. De onderbouwing van de prognose en de achterliggende strategie inclusief investeringsplanning. De technologische aspecten komen hierin ook aan bod. Een valuator die thuis is in strategisch waardemanagement raakt ook direct de meest cruciale breuklijn: die van de organisatorische aspecten. Een goed strategisch plan geeft ook de benodigde organisatiestructuur weer en legt eventuele zwaktes bloot in een organisatie. Ik ben het volledig eens met de auteurs van 'Nieuw bloed, nieuwe koers', dat voor de overdracht een ruime periode moet worden gekozen waarin de risico's van de breuklijnen verminderd worden. Greiner leert ons dat de organisatorische breuklijn de meest cruciale is om de continuïteitsrisico's na overdracht te verminderen.

Een goed strategisch plan als onderdeel van een bedrijfswaardering geeft inzicht in de meest cruciale breuklijnen bij een familieoverdracht. Door de strategie helder en objectief te formuleren krijgen partijen helderheid over deze aspecten. Deze helderheid geeft de mogelijkheid om meer aandacht te geven aan de emotionele breuklijn.

6 Tips voor een succesvolle familieoverdracht

Neem ruim de tijd voor een familieoverdracht. Een periode van 5 tot 10 jaar is wenselijk. In deze periode kunnen verschillende aspecten geanalyseerd en gepland worden. Denk aan de normale financiële, fiscale en juridische aspecten, maar belangrijker nog, de strategische planning van de onderneming en de organisatiestructuur. Wees



bewust dat de betrokken partijen veel emotie zullen hebben in het proces mede vanuit hun familieband.

De overdrager moet de onderneming in het volste vertrouwen overdragen en het bedrijf los durven laten. Wanneer de plannen die aan de overname ten grondslag liggen goed uitgewerkt en onderbouwd zijn wordt dit makkelijker.

Houd bij de keuze voor de opvolger rekening met wat de organisatie, op basis van de fase waarin zij verkeert volgens Greiner, nodig heeft.

Zorg dat er een sfeer komt rond de overdracht waarbij alle partijen duidelijk zijn en eerlijk kunnen uiten wat zij wel of niet willen. Houd rekening met alle directe en indirect betrokken familieleden.

7 Conclusies

- Bedrijven maken een constante groei en ontwikkeling door. De groei verloopt in fases.
- Het groeimodel van Greiner geeft aan dat na een periode van gestage groei (evolutie) er een periode van verandering komt binnen een organisatie (revolutie) op het gebied van de organisatiestructuur. Het gevolg van deze revolutie is dat de organisatiestructuur niet meer goed aansluit bij de aard en omvang die de onderneming door de groei heeft bereikt.
- Familiebedrijven zijn complex omdat naast de normale rollen van medewerker en eigenaar ook nog de rol van familielid aanwezig is. De familieband zorgt ervoor dat sommige beslissingen binnen een bedrijf gebaseerd worden op emotie in plaats van ratio.
- Uit recent onderzoek blijkt dat familiebedrijven bij een overdracht een bovengemiddeld risico lopen inzake de continuïteit.
- 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.
- De organisatorische breuklijn is een hele belangrijke die in de analogie van het model van Greiner gezien kan worden.
- Neem ruim de tijd voor een overdracht (5 tot 10 jaar) wordt aangeraden door deskundigen. Wanneer in de voorbereiding aandacht geschonken wordt aan een bedrijfswaardering waar een strategisch plan met een organisatieanalyse onderdeel van uitmaakt worden de meeste breuklijnen inzichtelijk.
- Het overzicht dat ontstaat door een goede planning geeft overzicht, rust en ruimte om aandacht te geven aan de emotionele aspecten rond de overdracht.

Noten

- 1 Professor management en organisatie aan de universiteit 'Southern California's Marshall School of Business' in Los Angeles.
- 2 Evolution and Revolution as Organizations Grow, Larry E. Greiner 1972.
- 3 Brochure *Nieuw bloed, nieuwe koers*, ECFB, BDO, RABOBANK 2016.