

# Het onder- geschoven kindje: bedrijfsoverdracht in het familiebedrijf

Wieneke Lisman en Kirsten Moonen

---

Familiebedrijven zijn de ruggengraat van de Nederlandse economie. Zij realiseren meer dan een kwart van de totale omzet in de Nederlandse economie en creëren in belangrijke mate werkgelegenheid. Met al haar diverse verschijningsvormen – van grote, beursgenoteerde ondernemingen tot klein MKB – is zij de meest voorkomende ondernemingsvorm in Nederland. Familie, eigendom en bedrijf lopen in elkaar over, hetgeen de kracht maar ook de

valkuil van een familiebedrijf kan betekenen. Die overlap van diverse facetten komt met name naar voren in de kwestie van opvolging en bedrijfsoverdracht. Toch blijkt dat veel familiebedrijven hun opvolging niet goed regelen. Een bedrijfsoverdracht binnen het familiebedrijf wordt vaak vooruitgeschoven. Ook Kirsten Moonen en Wieneke Lisman, beiden werkzaam als advocaat bij DVDW Advocaten binnen de sectie Onderneming en Financiering, zijn geregeld betrokken bij de (juridische) advisering van familiebedrijven en constateren deze problematiek.

Zij spraken met *prof. dr. Roberto Flören*, RSM hoogleraar 'Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht' aan de Nyenrode Business Universiteit, over de knelpunten en kansen waarmee familiebedrijven te maken krijgen.

Professor Flören is gespecialiseerd in de dynamiek en het spanningsveld tussen bedrijf, familie en eigendom bij familiebedrijven. Eveneens is hij toezichthouder bij diverse familiebedrijven, variërend van beursvennootschappen tot middelgrote organisaties. Met zowel zijn wetenschappelijke achtergrond als voeten in de modder streeft hij ernaar een brugfunctie te vervullen tussen theorie en praktijk.



*Wieneke Lisman en Kirsten Moonen*

### **Kirsten: Ziet u, als u de situatie van nu vergelijkt met 20 jaar geleden, nog ontwikkelingen in het familiebedrijf?**

**Roberto Flören:** Zeker. Waar je vroeger zag dat het familiebedrijf een suf en saai imago had, is dat inmiddels wel veranderd. 20 jaar geleden was het “hot” om bij een beursgenoteerde onderneming of een bank te gaan werken. Nu is dat anders. Na de nodige boekhoudschandalen en een ingrijpende financiële crisis, is het imago van het familiebedrijf aanzienlijk verbeterd. Ook door zaken zoals de soms vergaande bonuscultuur en het vooropstellen van het doel van winstmaximalisatie voor de aandeelhouder zijn beursgenoteerde ondernemingen meer en meer in een slechter daglicht komen te staan. Ook dat heeft bijgedragen aan een opleving van het imago van het familiebedrijf. Ondernemerschap heeft veel meer waardering gekregen. Als ondernemer kun je snel verantwoordelijkheid krijgen en wat bereiken; het biedt kansen en is innovatief.

### **Wieneke: Wat zijn volgens u kenmerkende eigenschappen van een familiebedrijf?**

**Roberto Flören:** Familiebedrijven hebben hun sterke en zwakke kanten. Wat we zien is dat de sterke kanten eveneens hun zwakte kunnen betekenen. Het zijn twee kanten van dezelfde medaille. Om een voorbeeld te geven:

Over het algemeen hebben familiebedrijven een hoge solvabiliteit. Dat is natuurlijk geweldig en prettig ondernemen. In moeilijke tijden ben je minder afhankelijk van externe financiers, zoals banken of externe aandeelhouders. Aan de andere kant kan dat ook een nadeel zijn. Je mist zo groeikansen en mogelijkheden om te innoveren wanneer het geld in de onderneming blijft zitten.

Ook blijft binnen het familiebedrijf de directeur vaak lang aan, vaak meerdere tientallen jaren. Binnen een niet-familiebedrijf is dat veel korter, gemiddeld 7 jaar. Bij beursgenoteerde bedrijven is dat nog korter, zeg zo'n 4 jaar. Dat langer blijven zitten kent voordelen én nadelen. Het voordeel is dat iedereen de directeur kent. Als er een probleem is "lost hij het wel op". Hij kent het bedrijf als geen ander en weet hoe dingen werken. De keerzijde is echter dat dit ook een remmende werking heeft op nieuwe ideeën, innovatie en creativiteit. Daarnaast maakt de centrale rol van de eigenaar de onderneming ook kwetsbaar. Als de ondernemer ineens wegvalt, door bijvoorbeeld overlijden, arbeidsongeschiktheid of ziekte, kan dit een grote impact hebben op de continuïteit van de onderneming.



*Roberto Flören*

**Kirsten: Dit is iets wat wij ook zien in de praktijk en bij onze cliënten: de afhankelijkheid van die ene directeur. Wat ziet u als mogelijkheden om je daar als familiebedrijf tegen te wapenen?**

*Roberto Flören:* Als alle kennis in het hoofd van die ene ondernemer zit en hij is de enige die zaken voor elkaar kan krijgen, maakt je dat als bedrijf kwetsbaar, zeker als die ondernemer ineens wegvalt om wat voor reden dan ook. De waarde van de onderneming kan dan binnen korte tijd verdampen. Het is daarom van belang dat je tijdig een vangnet om de ondernemer heen creëert en processen opzet om dat te voorkomen. Denk bijvoorbeeld aan het aanstellen van een managementteam dat de boel zo soepel mogelijk kan overpakken. Ook een goede governance is zeer belangrijk. In de kern komt het neer op het verder professionaliseren van je organisatie om jezelf als bedrijf minder kwetsbaar te maken en te beschermen.

*Wieneke:* Deze problematiek van afhankelijkheid zien wij ook terug in onze praktijk. Het vormgeven van een goed vangnet en goede governance kan de klap (deels) opvangen. Denk bijvoorbeeld aan een goede geschillenregeling en uitstootregeling, afspraken over hoe om wordt gegaan met een impasse in de besluitvorming, een raad van

commissarissen die toezicht houdt, maar ook afspraken over informatievoorzieningen en communicatie. Het geeft duidelijkheid en richting en dat kan nuttig en waardevol zijn. Met een familiebedrijf heb je immers niet alleen met een onderneming en het zakelijk aspect te maken, maar ook met de emoties en tegenstrijdige belangen en dat allemaal tegen de achtergrond van een (schoon)familie. De invloed daarvan kan ongewild verstrekkend zijn. Vooraf duidelijke afspraken maken over communicatie en vergaderingen kunnen dan nuttig zijn en conflictsituaties voorkomen. Het schept helderheid in de visies, wensen en doelen van alle betrokkenen en iedereen kan zich gestructureerd uitspreken.

Daarnaast zal een goed managementteam en een goede governance het vertrouwen van externe partijen in de onderneming ten goede komen. Denk daarbij aan grote contractspartijen, maar ook banken die dit meewegen bij de beoordeling van hun (krediet)risico's. Heb je dit als onderneming goed op orde, dan komt dat je bedrijfsrisicoprofiel ten goede en zul je ook gemakkelijker, goedkoper of meer gefinancierd krijgen.

*Kirsten:* Bij dit punt verschijnen de juristen in beeld. Door middel van diverse juridische regelingen kunnen de

wensen en visies van de familie op het terrein corporate governance worden vormgegeven. Zaken zoals statuten, aandeelhoudersovereenkomsten, certificering, bestuursreglementen en een reglement voor de raad van commissarissen. Ook een familiestatuuat waarin belangrijke uitgangspunten en (werk)afspraken zijn opgenomen kan daarbij nuttig zijn. Al zien wij in de praktijk dat maar weinig familiebedrijven die zich bij ons melden al zo'n familiestatuuat hebben.

*Roberto Flören:* Dat verbaast mij overigens niet. Het is een onderbelicht aspect binnen het familiebedrijf. Een ondernemer wil bovendien ook ondernemen en zich niet bezighouden met de kleine lettertjes. Ook kan bij kleinere familiebedrijven – zeg een onderneming met vader en kinderen – een overleg ook nog wel plaatsvinden aan de keukentafel. Toch zie ik duidelijk de meerwaarde van een familiestatuuat, zeker bij grotere ondernemingen. Daarmee duid je de relatie tussen familie en bedrijf. Het vormt een raamwerk voor het vinden van oplossingen voor de governance dilemma's waarmee het familiebedrijf wordt of kan worden geconfronteerd. Met zo'n handvest kan de familie daarop adequaat reageren en anticiperen. Denk bijvoorbeeld aan voorwaarden waarmee een familielid in het bedrijf kan

komen werken. Of onder welke voorwaarden je eigenaar wordt of vertrekt. Ook belangrijke zaken zoals de methode van de waardering van aandelen kan worden opgenomen. Als je als commissaris aantreedt binnen een familiebedrijf is het verstandig erop toe te zien dat zo'n familiestatuuat er komt. Het geeft houvast en kan veel discussie of teleurstellingen achteraf voorkomen. Vaak zie je ook dat zo'n familiestatuuat steeds verder vorm krijgt als zich nieuwe incidenten hebben voorgedaan.

Daarnaast is het tijdig zorgen voor een goede bedrijfsopvolging essentieel. Daarmee kun je een hoop ellende uiteindelijk voor zijn, maar ook hier geldt dat ondernemers in familiebedrijven dat op de lange baan schuiven.

*Kirsten:* Ook dat zien wij vaak terug in de praktijk. In familiebedrijven wordt vaak veel te laat begonnen met de nodige voorbereidingen voor een overdracht van ofwel zeggenschap ofwel bestuurschap binnen een familiebedrijf.

**Wieneke: Wat is volgens u een gedegen voorbereiding en welke stappen kunnen bedrijven dan alvast zetten om dat proces te vergemakkelijken?**

**Roberto Flören:** Bij familiebedrijven spelen emoties vaak een rol. Die zijn menselijk en begrijpelijk, maar kunnen tegelijkertijd aan een goede opvolging in de weg staan. Wat we vaker zien is dat de directeur wel weet dat hij moet nadenken over zijn opvolging, maar dat hij voor zichzelf allerlei barrières creëert om de zaken uit te stellen. Dat kan variëren van: “Ik vind dat mijn kinderen er nog niet klaar voor zijn” tot “straks zit ik de hele dag thuis achter de geraniums en verlies ik mijn status”. Ik heb wel honderden excuses voorbij zien komen.

Als adviseur of toezichthouder is het dan jouw taak om te wijzen op het belang om tijdig aan de slag te gaan met de bedrijfsopvolging. Wat vaak blijkt is dat men zich heel erg verkijkt op de tijd die nodig is om een bedrijfsopvolging goed voor te bereiden. Reken maar op gemiddeld zo'n 5 tot 7 jaar. Dat is ongeveer vier keer langer dan men gemiddeld veronderstelt. Het is aan de adviseur of toezichthouder om in gesprekken te onderzoeken wat nu exact de blokkade opwerpt om de nodige voorbereidingen te treffen. Dit is niet gemakkelijk en kost tijd. Het is vaak iets waar men het liever niet over wil hebben. Het is lastig en emotioneel en men denkt het zelf wel te kunnen oplossen. Het is van belang de ondernemer ervan te doordringen dat je juist met hem



“*Dat is iets wat wij ook zien in de praktijk en bij onze cliënten: de afhankelijkheid van die ene directeur. In familiebedrijven wordt vaak te laat begonnen met de nodige voorbereidingen voor een overdracht van zeggenschap of bestuurderschap.*”

mee wilt denken en hem wilt helpen dit goed te regelen. Het kan dan soms ook verstandig zijn de echtgenote of andere familieleden of personeelsleden erbij te betrekken of ondernemers die dit traject al eens hebben doorlopen. Zo kan de bestuurder zich een goed beeld vormen bij een overdracht en zijn wensen scherper stellen. Ook voor de adviseur is het essentieel om het totale plaatje in kaart te brengen, zodat een maatwerkoplossing kan worden gevonden.

**Kirsten:** De bewustwording dat actie nodig is, is stap 1. Daarbij is het van belang de ondernemer de verschillende mogelijkheden voor te houden. Het gaat dan niet alleen om de opvolging in de leiding, maar ook om de overdracht van de eigendom. Ook daar heb je verschillende smaken in. Wij kunnen die mogelijkheden en de juridische gevolgen daarvan schetsen en vormgeven. Maar het begint natuurlijk steeds met: wat wil de cliënt zelf? Wij gaan naast de cliënt staan en denken met hem mee. Daarin ligt wat ons betreft ook – los van het juridische – de meerwaarde van ons als DVDW Advocaten. Bijdragen aan de bewustwording, schetsen van de mogelijkheden en dan duidelijk proberen te krijgen wat men wil en hoe dat het beste bereikt kan worden. Dit zonder op de stoel van de ondernemer te gaan zitten, maar we kunnen hem wel helpen met het maken van een zorgvuldige afweging. Daar ligt onze meerwaarde en dat helpt





de cliënt echt vooruit. Is de keuze eenmaal gemaakt, dan is de juridische uitwerking stap 2.

**Roberto Flören:** Ja, een tijdje geleden hebben we onderzocht of men de eigendom van de onderneming aan de volgende generatie wenst over te dragen. Vooraf zegt 90% van de ondernemers dat te willen. Achteraf blijkt maar 1 op de 3 ondernemingen daadwerkelijk aan de volgende generatie te zijn overgedragen.

**Wieneke:** Ja, de overdracht aan de volgende generatie is geen vanzelfsprekendheid zoals dat misschien vroeger wel het geval was. Wat wij ook vaker zien is dat men kiest om de onderneming over te dragen aan een externe partij. Dat kan op allerlei manieren, bijvoorbeeld in de vorm van een aandelenoverdracht, activa/passiva-transactie of personeelsparticipatie. De accountant, die vaak vrij dicht op de onderneming zit, heeft dan al meegedacht en geadviseerd in de exitstrategie. Zij komen vervolgens bij ons met de vraag die transactie vast te leggen. Vragen we echter door, dan blijkt dit helemaal niet wat de ondernemer wil en blijkt een andere wijze van overdracht juist verstandiger. Daarom vinden wij het belangrijk goed door te vragen en de verschillende opties te bekijken om zo de ondernemer zo goed mogelijk te helpen.





**Kirsten: Een andere trend is dat familiebedrijven ervoor kiezen om externe partijen (zoals private equity) te laten participeren in hun onderneming. Daarmee ontstaat een nieuwe dynamiek waarbinnen een externe partij ineens bemoeienis krijgt bij de onderneming. Heeft u tips voor het familiebedrijf om de harmonie binnen de onderneming met enerzijds al jarenlang betrokken familie en anderzijds een nieuwe participant te waarborgen?**

*Roberto Flören:* Ik denk dat veel familiebedrijven eerst bij de bank aankloppen voor het aantrekken van externe financiering. Bij ondernemingen met een private-equityparticipatie zal er dus ook vaak een bank om de tafel zitten. Toch zie ook ik een opmars. Externe financiering, door bank of private equity, kan veel voordelen hebben. Het kan je scherp houden en prestatie-incentives geven. Naast extra financiering haal je bovendien ook extra kennis en expertise in huis.

Het is echter van groot belang om goed te onderzoeken met welke partij je in zee gaat en of die private-equitypartij ook aansluit op de waarden, cultuur en visie binnen het familiebedrijf. De intenties op de korte of langere termijn van de onderneming en de investeerder moeten op elkaar aansluiten. Als bijvoorbeeld de insteek van de private-

equitypartij gericht is op groei en een exit binnen 5 jaar, terwijl het familiebedrijf juist langetermijncontinuïteit nastreeft, sluiten die strategieën niet op elkaar aan. Dat is een recept voor geschillen. Het is dus belangrijk dit vooraf duidelijk te krijgen en het vizier open te houden.

**Wieneke: Heeft u nog tips die u zou willen meegeven aan eigenaren van familiebedrijven die op termijn het bedrijf aan de volgende generatie willen overdragen?**

*Roberto Flören:* Belangrijk is om alle familieleden te betrekken, inclusief de schoonfamilie. Doe dit wel met duidelijke afspraken over communicatie en vergaderingen. Er is een verschil tussen meepraten en meebeslissen. Zorg daarbij voor een goed familiestatuuut en een goede governance. En betrek in dit proces al vroeg een externe partij, zoals een advocaat en (onafhankelijke) accountant. Ook binnen de organisatie kan een raad van commissarissen al vroeg bij dit proces worden betrokken. Zij kunnen los van de emotionele familiebelangen adviseren. Daarbij moet een commissaris in staat kunnen zijn ook niet-populaire maatregelen te nemen waar dat in het belang van de onderneming is. Ik adviseer overigens niet dat de uittreedende ondernemer vervolgens voorzitter van de raad

van commissarissen wordt. Je wilt geen twee kapiteins op een schip; de ervaring leert dat men dan toch vaak automatisch veel gewicht blijft toekennen aan de mening van de uitgetreden bestuurder. Met het tijdig betrekken van advocaten en accountants kan al van meet af aan in het proces worden meegedacht en een maatwerkoplossing worden gevonden.

### **Tips voor uw bedrijfsopvolging:**

1. Begin op tijd: zo komt u niet voor verrassingen te staan en kunnen alle kansen maximaal worden benut. Een goede schriftelijke vastlegging en heldere communicatie schept duidelijkheid voor alle betrokkenen.
2. Voorbereiding: een goede voorbereiding is ook bij een bedrijfsovername het halve werk. Controleer of uw onderneming "opvolgingsproof" is, bijvoorbeeld op fiscaal gebied, maar ook op juridisch en administratief vlak. Dit heeft eveneens invloed op uw bedrijfswaardering, die hoger kan uitvallen wanneer de zaken op orde zijn.
3. Schep heldere voorwaarden in uw transactiedocumentatie, maar ook in de governance documentatie daaromheen zoals aandeelhoudersovereenkomsten, rekening-

courantovereenkomsten en directiereglementen. Laat u daarbij goed adviseren door een advocaat en accountant.

4. Maak vanaf het moment van de overdracht duidelijke afspraken over de rol van de teruggetreden familie. Twee kapiteins op een schip is niet goed voor de klanten, medewerkers en de nieuwe leiding. Zorg daarnaast voor een goed vangnet in uw organisatie en zorg dat uw organisatie onafhankelijk kan opereren.

### **Heeft u vragen over bedrijfsoverdracht in het familiebedrijf? Wij helpen u graag!**

Neem contact op met  
[Wieneke Lisman](mailto:wieneke@dvdw.nl) en [Kirsten Moonen](mailto:kirsten@dvdw.nl).

[lisman@dvdw.nl](mailto:lisman@dvdw.nl)  
[moonen@dvdw.nl](mailto:moonen@dvdw.nl)

*De sectie Onderneming & Financiering van DVDW kent diverse specialisten op dit gebied. Kijk op de [website](#) voor meer informatie.*