

Succesfactoren in het proces van bedrijfsopvolging binnen Nederlandse familiebedrijven

Arjen Dekker, Coen Rigtering en Erik Veldhuizen

SAMENVATTING Bedrijfsopvolging binnen familiebedrijven is een emotioneel geladen en complex proces. De tevredenheid van stakeholders over dit proces is cruciaal voor de continuïteit van het familiebedrijf en daarom is het belangrijk dat de ondernemer de juiste omstandigheden schept om het stokje aan de volgende generatie over te dragen. In deze studie doen we verslag van een onderzoek naar succesfactoren tijdens het proces van bedrijfsopvolging en geven we, op basis van een integraal model voor bedrijfsopvolging, adviseurs inzicht in factoren die een significante bijdrage leveren aan de tevredenheid en het verloop van het opvolgingsproces.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK De accountant is de meest gevraagde adviseur tijdens het emotioneel geladen proces van bedrijfsopvolging. Dit artikel bespreekt succesfactoren in deze kritische fase voor familiebedrijven, die meer dan de helft van de werkgelegenheid van Nederland vertegenwoordigen.

1 Inleiding

In dit artikel doen we verslag van een onderzoek dat is uitgevoerd naar bedrijfsopvolging binnen Nederlandse familiebedrijven. Bedrijfsopvolging is één van de belangrijkste en meest kritische fasen in het bestaan van een familiebedrijf (Handler, 1994). Slechts 30% van alle familiebedrijven haalt het tot de tweede generatie en slechts 10 tot 15% haalt het tot de derde generatie (Ward, 1987). Uit recent onderzoek blijkt dat de situatie in Nederland vergelijkbaar is. Maar liefst 73% van de familiebedrijven is in handen van de eerste generatie, 16% is een tweedegeneratiefamiliebedrijf en slechts 11% is van de derde generatie of later (Flören et al., 2010). Het belang van succesvolle bedrijfsopvolging wordt ook door politiek Den Haag onderschreven, onder andere door bedrijfsopvolging sinds 2010 te faciliteren met behulp van de Bedrijfsopvolgingsregeling

(BOR). Daarnaast heeft minister Kamp in 2013 door het Center of Entrepreneurship van Nyenrode Business Universiteit een Quick Scan laten uitvoeren over de opvolgingsproblematiek in Nederland (Flören, 2013). Hieruit komt naar voren dat mislukte bedrijfs-overdrachten jaarlijks naar schatting tot een verlies leiden van meer dan 50.000 banen, 2,4 tot 3,2 miljard euro omzet en 0,9 tot 1,3 miljard euro aan kapitaal.

Er zijn veel factoren die bij bedrijfsopvolging een rol spelen. Naast externe factoren zoals de conjunctuur en andere marktomstandigheden, dient rekening gehouden te worden met zakelijke aspecten zoals fiscaliteit, financiering en juridische kwesties. Anderzijds zijn er emotionele barrières die overwonnen moeten worden door de ondernemer. Zo moet hij of zij afstand doen van zijn of haar leidinggevende positie binnen het bedrijf. Dit wordt veelal als zeer pijnlijk ervaren omdat veel ondernemers het bedrijf tot hun levenswerk bebrood hebben (Venter et al., 2005). Tijdens het bedrijfsopvolgingsproces is de accountant, met 58% van alle bedrijfsopvolgingen, de meest gevraagde externe adviseur (Prince et al., 2014). Hoewel accountants veelal inhoudelijk deskundig zijn, begeleiden zij het proces al snel vanuit een economisch perspectief en krijgt het sociaal-emotionele aspect in mindere mate aandacht (Letza et al., 2004). Het belang van deze sociaal-emotionele kant mag echter niet onderschat worden, aangezien het onvermogen om complexe en emotioneel geladen processen goed te *managen* één van de belangrijkste oorzaken is van het hoge percentage mislukte bedrijfsopvolgingen (Venter et al., 2005).

De oorzaak van problemen die vlak na een periode van overdracht ontstaan, is vaak terug te leiden naar de manier waarop het opvolgingsproces verliep (Miller, 2003). Daarnaast blijkt de tevredenheid van stakeholders cruciaal voor de continuïteit van het familiebedrijf op de lange termijn, zo stellen Le Breton-Miller et al. (2004) in hun studie waarin zij een integraal model ontwikkelen dat beschrijft hoe succesvolle bedrijfsop-

volgving binnen familiebedrijven tot stand komt. In dit artikel maken we gebruik van dit integrale model en richten we ons op de vraag: welke factoren een bijdrage leveren aan succesvolle bedrijfsopvolging binnen Nederlandse familiebedrijven? De mate van succesvolle bedrijfsopvolging bestuderen we daarbij vanuit de sociaal-emotionele kant waarbij de tevredenheid over het opvolgingsproces en de soepelheid waarmee het proces volgens de overdrager verloopt centraal staan. Het vervolg van dit artikel is als volgt opgebouwd: In paragraaf 2 worden op basis van de literatuur over familiebedrijven en succesfactoren van bedrijfsopvolging hypothesen opgesteld. In paragraaf 3 wordt toegelicht op welke wijze de data zijn verzameld en hoe de hypothesen worden getoetst. Vervolgens worden in paragraaf 4 de resultaten gepresenteerd. Afsluitend worden de uitkomsten van het onderzoek besproken en worden mogelijke implicaties voor de beroepspraktijk voorgesteld in respectievelijk paragraaf 5 en 6.

2 Familiebedrijven en bedrijfsopvolging

Nederland telt een groot aantal familiebedrijven; volgens de beste schatting 69 procent van het totaal aantal bedrijven (Flören et al., 2010). Het kenmerkende aan familiebedrijven is dat zij, in tegenstelling tot andere bedrijven, te maken hebben met drie overlappende systemen, zoals weergegeven in het driecirkelmodel: (i) familie, (ii) eigendom en (iii) het bedrijf (Tagiuri & Davis, 1996). Vanuit deze drie verschillende systemen kunnen tegenstrijdige belangen ontstaan, zeker wanneer bedrijfsopvolging een rol gaat spelen. De ondernemer speelt een cruciale rol binnen de drie systemen van het familiebedrijf. Kennis, ervaring en de binding met alle stakeholders maakt dat de ondernemer vaak de schakel is in het succes van het bedrijf (Kikkert, 2003). Deze succesfactor kent echter ook een andere kant: emotionele betrokkenheid en ambivalentie kan leiden tot een situatie waarin de ondernemer niet tijdig en niet voldoende maatregelen heeft genomen om de juiste omstandigheden te scheppen voor succesvolle bedrijfsopvolging (Jaffe, 2007). Lansberg (1988) beschrijft een aantal aspecten waar de uittrekkende ondernemer mee geconfronteerd wordt wanneer bedrijfsopvolging aan de orde komt: (a) het onder ogen zien van zijn eigen sterfelijkheid, (b) het moeten afstaan van zijn machts- en invloedrijke positie, (c) de degradatie van zijn centrale rol binnen de familie, (d) het verlies van identiteit en (e) het gevoel van rivaliteit en jaloezie ten aanzien van de nieuwe ondernemer. De barrières die gevormd worden door de aanwezigheid van emoties leiden tot besluiteloosheid en uitstel van het opvolgingsproces omdat veel ondernemers een natuurlijke aversie hebben ten aanzien van het onder ogen komen en overwinnen van deze barrières (Lansberg, 1988). Flören (2013) stelt zelfs dat ruim 87% van de directeuren van familiebedrijven worstelt met emotionele barrières ten aanzien van bedrijfsopvolging.

Kader 1: Definitie familiebedrijf

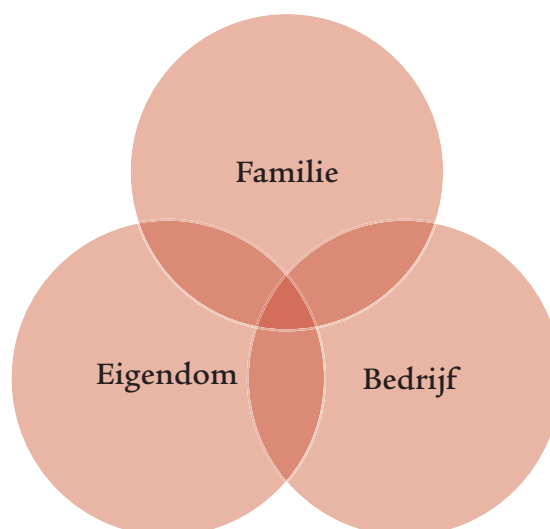
In 2009 is in opdracht van de Europese Commissie een definitie van het familiebedrijf geformuleerd: ongeacht de omvang is een bedrijf een familiebedrijf als (a) de meerderheid van de zeggenschap, verbonden aan het eigendom, in handen is van een natuurlijk persoon dan wel de familie. Deze meerderheid kan direct of indirect zijn en (b) tenminste één familielid formeel betrokken is bij het bestuur van de onderneming.

Een aanvullende manier om tot een definitie te komen is volgens het Nederlands Centrum voor het Familiebedrijf (NCFB) om te vragen of het desbetreffende bedrijf zichzelf als familiebedrijf beschouwt. Op deze wijze wordt meer rekening gehouden met het sociaal-emotionele aspect van het familiebedrijf.

2.1 Succesvolle bedrijfsopvolging

Bedrijfsopvolging is een gefaseerd en langlopend proces en kan derhalve niet als een op zichzelf staande gebeurtenis worden opgevat (Handler, 1994; Cabrera-Suárez et al., 2001; Sharma et al., 2001; Le Breton-Miller et al., 2004). De praktijk leert dat, in een ideale situatie, dit proces vijf tot zeven jaar in beslag neemt (Sharma et al., 2003; Flören & Nadram, 2007). In deze kritische periode in het bestaan van het familiebedrijf ondergaat het bedrijf grote veranderingen: het stokje van de eindverantwoordelijkheid wordt overgedragen en vaak krijgt het bedrijf een nieuwe eigenaar. Deze veranderingen gaan meestal gepaard met veel emoties die doorgaans weinig aandacht krijgen. Toch is het belangrijk dat de tevredenheid van stakeholders gewaarborgd is tijdens en na het proces. Samen met de effectiviteit, c.q. hoe presteert het bedrijf economisch gezien na het installeren van een nieuwe ondernemer, bepaalt de tevredenheid van de verschillende stakehol-

Figuur 1 Driecirkelmodel



ders of bedrijfsopvolging als succesvol aangemerkt kan worden (Le Breton-Miller et al., 2004). Hieruit wordt duidelijk dat een financieel/economisch georiënteerde gedachtegang niet voldoende is om het succes van bedrijfsopvolging te bepalen. Meerdere studies (Handler, 1994; Morris et al., 1997; Sharma et al., 2003; Le Breton-Miller et al., 2004; Hacker & Dowling, 2012) benadrukken dat naast de effectiviteit ook de tevredenheid van de stakeholders gewaarborgd dient te zijn. Het opvolgingsproces kan in verschillende fasen worden ingedeeld. De Canadese onderzoekers Le Breton-Miller et al. (2004) hebben een integraal model voor succesvolle bedrijfsopvolging binnen familiebedrijven ontwikkeld. Hierin onderscheiden zij in grote lijnen drie fasen: (i) de oriëntatiefase, (ii) de voorbereidingsfase en (iii) de daadwerkelijke overdracht. Elk van deze fasen wordt beïnvloed door de bedrijfscontext en de familiecontext. Binnen elke fase kunnen een aantal op zichzelf staande factoren worden geïdentificeerd. Voor deze studie maken we gebruik van een zestal factoren: (a) de aanwezigheid van een schriftelijk opvolgingsplan, (b) het overwegen van verschillende opvolgingsalternatieven, (c) de (interne) werkervaring van de beoogde opvolger, (d) de moeite die de uittreedende ondernemer ervaart met het afstaan van zijn positie, (e) of er naast leiding ook eigendom overgedragen wordt en (f) de verwachting van het gemak waarmee de financiering rondkomt. In de volgende sub-paragrafen worden de verschillende fasen en de factoren die betrekking hebben op deze fasen toegelicht.

2.2 De oriëntatiefase

Tijdens de *oriëntatiefase* begint de overdrager met het plannen van de overdracht. Deze fase begint al voordat duidelijk is wie de leidinggevende positie gaat of gaan bekleden. Hier wordt nagedacht over de vraag aan welke eisen de opvolger(s) moet(en) voldoen en de rol van de verschillende stakeholders in het proces. In deze fase worden de mogelijke opvolgingsalternatieven overwogen en wordt een planning uitgewerkt over de overdracht van het eigendom.

Opvolgingsplan

Het opstellen van een opvolgingsplan heeft binnen veel studies een prominente plaats, hiermee wordt het belang van planning benadrukt. Voordat een gedegen plan geformuleerd is, gaat echter één en ander vooraf. Veel ondernemers hebben namelijk een aangeboren ambivalentie ten aanzien van planning (Lansberg, 1988; Tagiuiiri & Davis, 1996). Deze ambivalentie komt voort uit emotionele barrières die overwonnen moeten worden (Lansberg, 1988). De aanwezigheid van een schriftelijk plan impliceert dat deze emotionele barrières onder ogen gezien, dan wel overwonnen zijn. Derhalve lijkt het voor de hand liggend dat indien een schriftelijk opvolgingsplan opgesteld is, het proces van

bedrijfsopvolging soepeler zal verlopen. Dat een opvolgingsplan tevens bijdraagt aan de tevredenheid over het proces lijkt een logisch gevolg: door het verloop te plannen wordt immers in een vroeg stadium nagedacht over eventuele moeilijkheden zoals het identificeren van de juiste opvolger en, in het geval van overdracht van eigendom, over de waardebeoordeling van de onderneming (zie ook Sharma et al., 2003).

H1: Het verloop van het opvolgingsproces wordt soepeler ervaren en de tevredenheid over het opvolgingsproces neemt toe indien een opvolgingsplan is opgesteld.

Opvolgingsalternatieven

De manier waarop en aan wie de ondernemer zijn of haar bedrijf overdraagt is van wezenlijke invloed op het verloop van het proces. Zo zijn er verschillende mogelijkheden, zoals opvolging binnen de familie, opvolging door derden (een Management Buy-In of een Management Buy-Out), een fusie met een derde of misschien wel het staken van de onderneming. Hoewel weinig onderzoek gedaan is naar het proces van het identificeren en kiezen van de juiste opvolger(s), stellen Le Breton-Miller et al. (2004) dat het van groot belang is dat een weloverwogen keuze wordt gemaakt. Ondernemers lijken deze noodzaak ook te zien, zo stellen Bocatto et al. (2010). Dit impliceert dat indien er meerdere alternatieven zijn overwogen en er eenmaal een keuze is gemaakt, het proces soepeler zal verlopen. Het overwegen van meerdere opvolgingsalternatieven kan echter ook problemen met zich meebrengen. Het overwegen van meerdere alternatieven zorgt ervoor dat de overdrager een keuze moet maken tussen familieleden of externen en hierin mogelijk familieleden moet teleurstellen. Naar verwachting is het positieve effect echter sterker dan potentiële negatieve associaties en zal de tevredenheid bij het overwegen van meerdere opvolgingsalternatieven toenemen.

H2: Het verloop van het opvolgingsproces wordt soepeler ervaren en de tevredenheid over het opvolgingsproces neemt toe indien er meerdere opvolgingsalternatieven overwogen zijn.

2.3 De voorbereidingsfase

Tijdens de *voorbereidingsfase* wordt getracht de kloof tussen de benodigde capaciteiten voor de leidinggevende positie en de daadwerkelijke capaciteiten van de beoogde opvolger(s) te dichten. Dit kan door een formele opleiding, maar ook het opdoen van werkervaring buiten het familiebedrijf en on-the-job training. De uittreedende ondernemer bereidt zich in deze fase voor op een nieuwe fase in zijn leven.

(Interne) werkervaring

De ondernemer in het familiebedrijf is, naast het uitvoeren van de management- en leidinggevende taak, vaak sterk betrokken bij de operationele bedrijfsvoe-

ring (Kikkert, 2003). Kennis, ervaring en de binding met alle stakeholders maakt dat de ondernemer vaak de schakel is in het succes van het bedrijf (Flören, 2013). Deze centrale rol binnen bedrijf, eigendom en familie wordt vaak geïllustreerd met het paradoxale beeld dat binnen het reilen en zeilen van het familiebedrijf de belangrijke beslissingen aan de keukentafel worden genomen. In de context van bedrijfsopvolging is het logisch dat de uittreedende ondernemer lastig op te volgen is wanneer er bij de opvolger(s) weinig ervaring met de centrale rol binnen de drie systemen is. Cabrera-Suárez et al. (2001) komen tot de conclusie dat een vroege *exposure* aan het bedrijf zorgt voor een grotere kans op succesvolle bedrijfsopvolging. Daarnaast zorgt meer werkervaring er voor dat bij de opvolger(s) een grotere basiskennis van bedrijfsvoering en ondernemen is opgedaan. (Interne) werkervaring lijkt daarom binnen familiebedrijven een belangrijke factor voor het verloop van het proces en de tevredenheid hierover.

H3: Het verloop van het opvolgingsproces wordt soepeler ervaren en de tevredenheid over het opvolgingsproces neemt toe indien de (interne) werkervaring van de toetredende ondernemer toeneemt.

Moeite met uittreden

Uit bevindingen van Lansberg (1988) blijkt dat het afstaan van de invloedrijke positie één van de belangrijkste emotionele barrières vormt waar een uittreedende ondernemer mee geconfronteerd wordt. De ondernemer is immers gewend om de leiding te hebben, het opgeven van deze positie roept weerstand op. Uit onderzoek van Flören (2013) blijkt dat 87% van de directeuren van familiebedrijven worstelt met emotionele barrières ten aanzien van bedrijfsopvolging en 40% van de uittreedende ondernemers moeite heeft om afstand te doen van een leidinggevende positie binnen het bedrijf. Het lijkt dus logisch te veronderstellen dat wanneer een ondernemer minder moeite ervaart met het afstaan van zijn leidinggevende positie, het opvolgingsproces soepeler verloopt en de tevredenheid toeneemt.

H4: Het verloop van het opvolgingsproces wordt soepeler ervaren en de tevredenheid over het opvolgingsproces neemt toe indien de uittreedende ondernemer minder moeite heeft zijn leidinggevende positie af te staan.

2.4 De overdrachtsfase

Tijdens de *overdrachtsfase* worden leiding en eigendom overgedragen aan de opvolger. In deze fase worden de taken van de uittreedende ondernemer overgenomen door de opvolger(s). Wanneer de opvolger nog niet klaar is om het bedrijf over te nemen wordt eventueel een interim-manager benoemd. Tijdens deze fase worden ook de aandelen vaak (deels) overgedragen, al hoeft de overdracht van leiding niet parallel aan de eigendomsoverdracht te lopen. Daarbij is het ook be-

langrijk dat de financiering van de overdracht goed wordt geregeld.

Overdracht van eigendom

In ruim driekwart van alle bedrijfsopvolgingen worden de aandelen (deels) overgedragen aan de nieuwe ondernemer wanneer deze is geïnstalleerd (Prince et al., 2014). Deze transitie dient goed gepland te worden, enerzijds om de status en bevoegdheden van de nieuwe ondernemer te vergroten en anderzijds om belastingdruk zoveel mogelijk te beperken. Derhalve lijkt het voor de hand liggend dat het proces gecompliceerder wordt indien ook eigendom wordt overgedragen. Een toename in de complexiteit zal logischerwijs een weerslag hebben op het verloop van het proces. Daarnaast leidt het overdragen van aandelen tot minder genot van de financiële voordelen van het aandeelhouderschap en tot een degradatie van de centrale en invloedrijke positie. Zodoende kan worden verwacht dat het overdragen van eigendom een negatieve impact heeft op de tevredenheid van de uittreedende ondernemer.

H5: Het verloop van het opvolgingsproces wordt minder soepel ervaren en de tevredenheid over het opvolgingsproces neemt af indien naast leiding ook eigendom wordt overgedragen.

Rondkrijgen van de financiering

Familiebedrijven zijn veelal voor een groot gedeelte gefinancierd met eigen vermogen (Flören, 2013). Door een grotere bereidheid om privévermogen in het bedrijf te investeren en om winsten in het bedrijf te herinvesteren bestaat er bij veel familiebedrijven een lagere afhankelijkheid van externe financiers. Toch blijkt bij een derde van de MKB-bedrijven met een lopende bedrijfsoverdracht financiering een belangrijk knelpunt om tot een succesvolle bedrijfsoverdracht te komen (Prince et al., 2014). Door het afwijzen van externe financiering, of het onvoldoende betrekken van externe financiers bij de bedrijfsoverdracht, kunnen groeikansen onbenut blijven. Wanneer de opvolger er niet in slaagt om de financiering rond te krijgen zal het opvolgingsproces moeizamer verlopen. Daarnaast zijn veel ondernemers afhankelijk van de verkoopopbrengst van het familiebedrijf om hun oude dag te financieren (Flören, 2013). Wanneer de verkoopwaarde tegenvalt of wanneer de financiering niet rondkomt, zal dit logischerwijs leiden tot een lagere tevredenheid.

H6: Het verloop van het opvolgingsproces wordt soepeler ervaren en de tevredenheid over het opvolgingsproces neemt toe indien de opvolger minder moeite heeft om de financiering rond te krijgen.

3 Data en methodiek

Binnen het onderzoek wordt gebruik gemaakt van een dataset die in het kader van het MKB-beleidspa-

nel van Panteia/EIM in 2013 is verzameld. Het thema van deze dataset is bedrijfsopvolging en het heeft als primair doel om de stand van zaken in het MKB in kaart te brengen. Een samenvatting van deze dataset met beschrijvende statistieken is eerder gepubliceerd door Prince et al. (2014). De data zijn verzameld door middel van een telefonische enquête onder in totaal 1691 respondenten (m.u.v. ZZP'ers). Voor dit specifieke onderzoek zijn uitsluitend bedrijven geselecteerd die op het moment van ondervragen in een opvolgingsproces verwickeld zijn. Daarnaast kijken we specifiek naar familiebedrijven: de respondenten moeten (i) aan de formele definitie van een familiebedrijf voldoen zoals deze is opgesteld door de Europese Commissie (2009) en zij moeten het bedrijf (ii) als familiebedrijf beschouwen. Hierdoor wordt rekening gehouden met het sociaal-emotionele aspect van het familiebedrijf. Dit resulteert in een steekproef van 139 bedrijven (N = 139).

Tabel 1 Steekproefomschrijving

Steekproef	N	%
Aantal respondenten (m.u.v. ZZP'ers)	1691	100
waarvan in opvolgingsproces	188	11
waarvan familiebedrijven	139	74
waarvan definitieve opvolger bekend is	84	60

Van alle ondernemingen is 11% verwickeld in een lopend opvolgingsproces (zie tabel 1). Van deze bedrijven is 74% een familiebedrijf. Tevens geeft 60% van de ondernemers binnen deze familiebedrijven aan dat de definitieve opvolger reeds bekend is. De overige ondernemers zijn nog op zoek naar een geschikte opvolger. Binnen de steekproef onder familiebedrijven (zie tabel 2) blijkt dat van de 139 respondenten ruim 80% minder dan 50 werknemers heeft, bijna 20% heeft 50 of meer werkzame personen. In vergelijking met eerdere studies naar familiebedrijven in Nederland (b.v. Flören et al., 2010) zijn de grotere bedrijven in deze steekproef enigszins oververtegenwoordigd. Daarnaast blijkt uit tabel 3 dat de bedrijfstakken handel en reparatie consumentenartikelen, industrie, bouwnijverheid en vervoer, opslag en communicatie circa twee derde van de familiebedrijven in deze steekproef vertegenwoordigen.

Tabel 2 Percentage familiebedrijven naar MKB-grootteklasse

Werknemers	%
2 tot 9 werkzame personen	40
10 tot 49 werkzame personen	42
50 tot 250 werkzame personen	18

Tabel 3 Verdeling familiebedrijven naar bedrijfstak

Sector	%
Industrie	19
Bouwnijverheid	14
Handel en reparatie consumentenartikelen	20
Vervoer, opslag en communicatie	14
Logies en maaltijden	7
Financiële instellingen	9
Verhuur en zakelijke dienstverlening	11
Overig	7

Op basis van deze dataset zijn meervoudige regressie-analyses uitgevoerd om te toetsen welke variabelen van invloed zijn op succesvolle bedrijfsopvolging. Uit de theorie bleek dat de tevredenheid van stakeholders als maatstaf gebruikt dient te worden om te bepalen of bedrijfsopvolging al dan niet als succesvol kan worden aangemerkt. Derhalve wordt tevredenheid als afhankelijke variabele gebruikt. Daarnaast kijken we naar de veelgebruikte variabele verloop van het opvolgingsproces, die beschrijft hoe soepel het proces verloopt. De enquêtevragen zijn opgenomen in bijlage 1.

4 Resultaten

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat van de zes onderzochte factoren drie factoren significant samenhangen met succesvolle bedrijfsopvolging. Volgende werkervaring en een goede toegang tot financiering blijken positief gerelateerd aan het verloop van het proces. Daarnaast zorgt toegang tot financiering voor een hogere tevredenheid. De meest opmerkelijke bevinding is echter dat het overwegen van meerdere opvolgingsalternatieven negatief samenhangt met zowel het verloop als de tevredenheid. Dit is opmerkelijk omdat hier juist een positief verband verwacht werd. De resultaten worden hierna per factor verder toegelicht en bediscussieerd. De paragraaf wordt daarna afgesloten met een statistische onderbouwing van de resultaten..

Planning

Vanuit de theorie werd verwacht dat een schriftelijke planning een positieve invloed heeft op het verloop van en de tevredenheid over het proces. De resultaten laten echter zien dat een schriftelijke planning niet significant ($p > .05$) bijdraagt aan zowel het verloop van het proces als de tevredenheid over het proces, derhalve wordt hypothese 1 verworpen. Een mogelijke verklaring kan gevonden worden in de theorie van Lansberg (1988), die stelt dat een ondernemer van nature een ambivalente grondhouding heeft ten aanzien van planning. Alvorens een planning tot stand komt, dient er een hoge mate van bewustzijn van de situatie te zijn.

Vanuit deze redenatie is een schriftelijke planning meer een gevolg van de oriëntatie op het opvolgingsproces, dan een factor op zich. Dit gevolg *an sich* draagt niet bij aan een soepeler verloop, dan wel een hogere tevredenheid.

Overwegen van alternatieven

Uit de resultaten blijkt dat het overwegen van verschillende opvolgingsalternatieven een significante bijdrage levert aan zowel het verloop van het proces als aan de tevredenheid over het proces. Het verband dat we vinden is echter een negatief verband ($r = -.29, p < .05$ in beide modellen). Dit betekent dat het proces minder soepel wordt ervaren en de tevredenheid afneemt indien meerdere opvolgingsalternatieven overwogen worden, zodoende wordt hypothese 2 verworpen. Voor veel ondernemers geldt mogelijk dat zij geen geschikt opvolgingsalternatief kunnen vinden, in de steekproefbeschrijving werd immers al duidelijk dat in 40% van alle lopende opvolgingsprocessen nog geen definitieve opvolger bekend is. Uit de data wordt niet duidelijk of dit komt doordat zij geen geschikte kandidaten kunnen vinden of dat zij de keuze hebben uit meerdere alternatieven. Daarnaast speelt mogelijk dat een keuze tussen bedrijfsopvolging binnen of buiten de familie leidt tot de negatieve verbanden. In de theorie zijn we er vanuit gegaan dat de ondernemer het beste voor heeft met het familiebedrijf en haar stakeholders en dat hier een rationeel besluit op volgt. De wens om de continuïteit van het familiebedrijf binnen de familie te waarborgen (Chrisman et al., 2012) kan hierin conflicterend zijn en derhalve leiden tot de negatieve verbanden die de analyse toont.

(Interne) werkervaring van de opvolger

De verwachting vanuit hypothese 3 was dat indien de (interne) werkervaring van de opvolger toeneemt, het proces soepeler zal verlopen en de tevredenheid over het proces zal toenemen. Uit de regressieanalyse blijkt dat een positief significante ($r = .31, p < .05$) relatie bestaat tussen de totale werkervaring en de tevredenheid over het proces, maar er wordt geen verband gevonden tussen het verloop van het proces en de mate van interne werkervaring. Hypothese 3 wordt dus slechts deels ondersteund. Dit komt mogelijk door de rol die de opvolger moet vervullen: naast de uitvoering van de management- en leidinggevende functie is de ondernemer sterk betrokken bij het eigendom en de familie. Deze centrale rol maakt dat hij moet kunnen balanceren tussen de verschillende belangen die met deze verschillende systemen gepaard gaan. Hiervoor is verstrekkende kennis van de achtergronden en belangen van verschillende stakeholders van fundamenteel belang. Echter lijkt de totale werkervaring van de opvolger belangrijker dan de interne werkervaring.

De moeite met uittreden

De moeite die de uittredende ondernemer ervaart met het afstaan van zijn leidinggevende positie hangt volgens hypothese 4 negatief samen met zowel het verloop van het proces als de tevredenheid hierover. In de analyse zien we hier echter geen significant verband (respectievelijk $r = -.04, p > .05$ en $r = -.01, p > .05$), hypothese 4 wordt derhalve verworpen. Een mogelijke verklaring voor deze bevinding is dat ondernemers die al wél in een opvolgingsproces verwickeld zijn, deze emotionele barrière reeds overwonnen hebben. Vanuit de theorie van Lansberg (1988) weten we immers dat het overwinnen van emotionele barrières leidt tot besluiteloosheid en uitstel. Hoewel 40% van de uittredende ondernemers moeite heeft met het afstaan van zijn of haar leidinggevende positie (Flören, 2013), wil het dus niet zeggen dat dit een negatieve invloed heeft op het opvolgingsproces zodra deze eenmaal is gestart.

Overdracht van eigendom

De overdracht van eigendom blijkt niet gerelateerd te zijn aan tevredenheid en het verloop van het opvolgingsproces. Hoewel de tekens in de juiste richting wijzen (respectievelijk $r = -.15$ en $r = -.20$), zijn de getoetste relaties niet significant ($p > .05$). Het overdragen van eigendom naast leiding is een essentieel onderdeel van het opvolgingsproces, maar heeft dus geen aantoonbare relatie met tevredenheid dan wel het verloop van het proces. De weerslag die de veronderstelde complexiteit en het verlies van macht met zich meebrengt indien er naast leiding ook eigendom wordt overgedragen is dus kennelijk minder belangrijk dan verondersteld. Dit kan mede het geval zijn doordat de overdracht van leiding al in een dusdanig verlies aan macht resulteert, dat de overdracht van eigendom een zeer gering additioneel effect heeft.

Toegang tot financiering

In tegenstelling tot het overdragen van eigendom, laat de toegang tot financiering wel een duidelijk significant resultaat zien. Naarmate verwacht wordt dat de toegang tot financiering gemakkelijk is, heeft dit een sterk verband met het verloop van het proces en ook de tevredenheid hierover (respectievelijk $r = .39, p < .01$ en $r = .34, p < .05$). Hypothese 6 wordt daarmee bevestigd. Het lijkt er dus op dat het overdragen van eigendom niet significant bijdraagt aan het verloop en de tevredenheid maar indien er eigendom overgedragen wordt, de toegang tot financiering wel een bottleneck is. Hierbij kan een rol spelen dat familiebedrijven vaker conservatief gefinancierd zijn en in mindere mate openstaan voor externe financiers omwille van de zeggenschap. Anderzijds hebben zij in mindere mate ervaring opgedaan met externe financiers en is het belangrijk dat zij ondersteund worden bij het vinden van externe financiering.

Tabel 4 Resultaten regressieanalyse

	Model 1	Model 2
Opvolgingsplan	-.07	-.09
Opvolgingsalternatieven	-.29*	-.29**
Moeite	-.04	-.01
Totale werkervaring	.01	.31*
Interne werkervaring	-.06	-.19
Eigendom	-.20	-.15
Financiering	.39**	.34*
R kwadraat	.28	.21
F Statistiek	2.99	2.10

*: $p < .05$ **: $p < .01$ N = 139

Statistische onderbouwing

Uit Tabel 4 blijkt dat de determinatiecoëfficiënt (R^2) van de modellen respectievelijk .28 en .21 bedraagt, ofwel 28% en 21% van de variantie in het verloop van het proces (model 1) en de tevredenheid over het proces (model 2) wordt verklaard door de opgenomen variabelen. Alle regressieanalyses zijn *pairwise* uitgevoerd. In tabel 5 zijn Pearson correlaties, gemiddelden, standaarddeviaties en significantieniveaus van de correlaties opgenomen. Hierin valt op dat de afhankelijke variabelen, verloop en tevredenheid, sterk met elkaar gecorreleerd zijn ($r = .61, p < .05$). Daarnaast blijkt dat de variabelen totale werkervaring en interne werkervaring sterk met elkaar gecorreleerd zijn ($r = .55, p < .01$). De verklaring lijkt duidelijk: de interne werkervaring overlapt immers deels met de totale werkervaring. Omdat alle variantie inflatie factoren (VIF) lager zijn

dan 10 (hoogste VIF score 1.70) is er echter geen statistische indicatie voor multicollineariteit (Aiken et al., 1991).

5 Discussie en implicaties voor de praktijk

Van de zes hypothesen die gevormd zijn naar aanleiding van de theorie blijkt slechts één hypothese bevestigd, één deels bevestigd en vier hypothesen verworpen te worden. Een schriftelijk *plan an sich* lijkt niet significant bij te dragen aan een hogere tevredenheid en een soepeler verloop van het proces. Wanneer echter tijdens het opvolgingsproces meerdere alternatieven worden overwogen, blijken ondernemers minder tevreden met de opvolging en vinden zij dat het opvolgingsproces moeizamer verloopt. Deze negatieve relatie kan mogelijk worden verklaard door sociaal-emotionele aspecten zoals het veroorzaken van teleurstelling bij familieleden. Voor externe adviseurs die betrokken zijn bij het opvolgingsproces is het belangrijk met dergelijke emoties rekening te houden. Door het tijdig *managen* van verwachtingen bij de ondernemer en de betrokken familieleden kunnen teleurstellingen worden voorkomen of tot een minimum worden beperkt. Ondernemers blijken meer tevreden met de opvolging wanneer de (beoogd) opvolger meer werkervaring heeft opgedaan. Door meer werkervaring ontwikkelt de opvolger een bredere blik en kan hierdoor beter leiding geven aan het bedrijf. Voor succesvolle bedrijfsopvolging wordt aanbevolen om niet alleen binnen maar ook buiten het bedrijf werkervaring op te doen. Dit geldt niet alleen voor bedrijven waar familieleden het roer overnemen maar ook voor bedrijven waar externe kandidaten voor opvolging worden gezocht. Uit de resultaten blijkt tevens dat familiebedrijven waar opvolgers

Tabel 5 Pearson correlatiecoëfficiënten, gemiddelden en standaarddeviaties.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1) Verloop	-								
2) Tevredenheid	.61**	-							
3) Opvolgingsplan	-.02	.06	-						
4) Opvolgingsalternatieven	-.34**	-.29**	.06	-					
5) Totale werkervaring	-.13	.11	-.05	.07	-				
6) Interne werkervaring	.05	.08	-.05	-.19	.55**	-			
7) Moeite	.01	.02	-.02	-.09	-.11	-.13	-		
8) Eigendom	-.15	-.09	.01	-.01	.10	.10	-.09	-	
9) Toegang financiering	.38**	.26**	.18	-.15	-.21	.13	.01	.13	-
Gemiddelde	2.69	3.59	.29	.37	13.28	8.39	.79	.79	2.77
Standaarddeviatie	.62	1.26	.46	.49	7.05	7.04	.66	.41	1.42

Two tailed: * $p < .05$, ** $p < .01$

naar verwachting minder moeite hebben met het rondkrijgen van de financiering, over het algemeen vinden dat het opvolgingsproces soepeler verloopt en ook meer tevreden zijn met het opvolgingsproces. Financiering is daarmee een belangrijke factor voor succesvolle bedrijfsopvolging. In de praktijk blijkt financiering echter vaak een knelpunt en banken zijn na de financiële crisis voorzichtiger geworden met het verstrekken van kredieten. Om opvolgingsprocessen beter te stroomlijnen, is het van belang dat ondernemers voldoende toegang hebben en worden geholpen bij het vinden van financiering. Naast kredietverstrekking door banken, kan hierbij gezocht worden naar aanvullende vormen van financiering zoals ketenfinanciering of financiering door vermogende familieleden of families die in andere bedrijven investeren (family equity). Voor adviseurs ligt hier een duidelijke rol om geschikte financieringsmogelijkheden te onderzoeken.

6 Vervolgonderzoek en conclusie

Bij het interpreteren van de uitkomsten moet rekening worden gehouden met enkele beperkingen van dit onderzoek. Allereerst is gebruik gemaakt van de single-informant methode, waarbij in ieder opvolgingsproces slechts aan één respondent vragen gesteld zijn. Als gevolg hiervan kunnen relaties tussen afhankelijke en onafhankelijke variabelen ontstaan die veroorzaakt worden door de manier van beantwoorden. Daarnaast geeft deze methode geen indruk van de tevredenheid van andere stakeholders. Een tweede beperking is dat de respondenten binnen de steekproef allen op het moment van hun reacties verwickeld zijn in een opvolgingsproces, maar niet alle respondenten zich in dezelfde fase bevinden. Percepties zijn dynamisch van aard (zie ook Solinger et al., 2014) en veranderen waarschijnlijk gedurende de verschillende fasen van het bedrijfsopvolgingsproces. Ondernemers die in de oriëntatiefase zitten, denken daardoor wellicht anders over het opvolgingsproces dan ondernemers die bezig zijn met de daadwerkelijke overdracht van het familiebedrijf. Tot slot vinden we een beperking in de definitie en meetbaarheid van succesvolle bedrijfsopvolging binnen familiebedrijven. Door te vragen naar de tevredenheid over het opvolgingsproces en de soepelheid waarmee het opvolgingsproces verloopt wordt een subjectieve maatstaf gebruikt.

Voor vervolgonderzoek wordt opgeroepen een maatstaf te creëren die enerzijds de indicatoren van tevredenheid van verschillende stakeholders meet en anderzijds oog heeft voor de effectiviteit (waarborging van de continuïteit) van bedrijfsopvolging. Daarnaast wordt opgeroepen longitudinaal onderzoek te verrichten waarbij opvolgingsprocessen intensief worden gevolgd. Zo kan worden vastgesteld of per fase in het opvolgingsproces, de perceptie van de respondent verandert. Hierdoor is beter in kaart te brengen welke

problematiek op welk moment in het proces speelt. De niet-significante relatie tussen het opstellen van een opvolgingsplan en het verloop van en de tevredenheid over het opvolgingsproces is een andere interessante uitkomst die vraagt om vervolgonderzoek. Binnen dit onderzoek zijn we er alleen vanuit gegaan of er een opvolgingsplan is, waarbij we de assumptie hebben dat de ondernemer betrokken is geweest bij het opstellen van dit plan. Vervolgonderzoek kan dieper ingaan op de mate waarin de ondernemer betrokken was, welke andere partijen betrokken waren en/of het proces van totstandkoming van het opvolgingsplan. Het opnemen van dergelijke nuances kan leiden tot andere resultaten en beter inzicht in de relatie tussen schriftelijke planning en bedrijfsopvolging.

Met dit onderzoek hebben we getracht een bijdrage te leveren aan het verkrijgen van meer inzicht rond bedrijfsopvolgingsproblematiek bij familiebedrijven. Bedrijfsopvolging is een cruciale fase in het bestaan van een familiebedrijf. Vanwege het grote aantal familiebedrijven en de impact die deze bedrijven hebben op de economie, is het belangrijk dat er aandacht is voor het opvolgingsproces en dat onze kennis van dit proces wordt vergroot. Zo wordt onder meer voorkomen dat gezonde bedrijven failliet gaan door een 'slecht' opvolgingsproces. Bij bedrijfsopvolging ligt de verantwoordelijkheid primair bij de ondernemer maar voor (externe) adviseurs is ook een belangrijke rol weggelegd. Dit onderzoek laat zien dat werkervaring en de toegang tot financiering samenhangen met een soepel verloop van het opvolgingsproces en een hogere mate van tevredenheid. Het overwegen van verschillende opvolgingsalternatieven hangt echter negatief samen met het verloop van het proces en de tevredenheid hierover. We raden ondernemers en adviseurs bij bedrijfsopvolging daarom aan extra aandacht te besteden aan deze factoren. ■

A. Dekker BBA is onderzoeker bij het lectoraat Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim.

Dr. J.P.C. Rigtering is universitair docent bij Utrecht University School of Economics (U.S.E) van Universiteit Utrecht.

Dr. E. Veldhuizen is senior onderzoeker bij het lectoraat Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim.

Literatuur

- Aiken, L.S., West, R.G., & Reno, R.R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting inter-actions*. Sage.
- Bocatto, E., Gispert, C., & Rialp, J. (2010). Family-owned business succession: The influence of pre-performance in the nomination of family and nonfamily members: Evidence from Spanish firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497-523.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Pearson, A.W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- European Studies (2009). *Final Report of the Expert Group*. European Commission, November.
- Flören, R.H. (2013). *Quick Scan: Familiebedrijven en bedrijfsopdracht*. Nyenrode Business University.
- Flören, R.H., & Nadram, S.S. (2007). *Bedrijfsopdracht in het MKB: Een nieuwe stap voor de ondernemer*. Nyenrode Business Universiteit.
- Flören, R.H., Uhlaner, L.M., & Berent-Braun, M.M. (2010). *Family business in the Netherlands characteristics and success factors*. Nyenrode Business University.
- Hacker, J., & Dowling, M. (2012). Succession in family firms: how to improve family satisfaction and family harmony. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15(1), 76-99.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Jaffe, D.T. (2007). *Working with the ones you love: strategies for successful family business*. San Francisco, USA: Cambio Press.
- Kikkert, M.W.L. (2003). Het belang van soepele overdracht. *Economisch Statistische Berichten*, 88(4402), D3-D4.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.
- Le Breton-Miller, I.L., Miller, D., & Steier, L.P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Letza, S., Kirkbride, J., & Sun, X. (2004). Shareholding versus stakeholding: A critical review of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 12(3), 242-262.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513-531.
- Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A., & Avila, R.A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Prince, Y., Zeijden, P. van der, & Matser, I. (2014). *Bedrijfsopdrachten in een periode van recessie en vergrijzing*. Zoetemeer: Panteia.
- Sharma, P., J.J. Chrisman, & J.H. Chua (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A.L., & Chua, J.H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-36.
- Solinger, O.N., Hofmans, J., & Olfen, W. van (2014). The dynamic microstructure of organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Te verschijnen; doi: 10.1111/joop.12097.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-303
- Ward, J.L. (1987). *Keeping the family business healthy*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

Appendix A Enquêtevragen Panteia/EIM

Tevredenheid	
Hoe tevreden bent u over de opvolging tot nu toe?	ontevreden / noch tevreden, noch ontevreden / tevreden
Verloop	
Hoe verloopt de opvolging in uw ogen?	moeizaam / vrij moeizaam / noch soepel, noch moeizaam / redelijk soepel / zeer soepel
Onafhankelijke variabelen	
Is er een schriftelijk opvolgingsplan geformuleerd?	ja/nee
Heeft u nog andere opvolgingsalternatieven overwogen?	ja/nee
Hoeveel jaar werkervaring heeft uw opvolger tot nu toe?	.. jaar
Hoeveel jaar werkt uw opvolger tot nu toe in dit bedrijf?	.. jaar
Hoeveel moeite heeft u met het afstaan van uw positie?	geen / weinig / veel
Wordt er naast leiding, ook eigendom overgedragen?	ja/nee
Hoe makkelijk krijgt uw opvolger naar verwachting de financiering rond?	erg moeizaam / moeizaam / noch makkelijk, noch moeizaam / makkelijk / erg makkelijk