

Coming home or breaking free?

Een betere kijk op de
opvolgingsintenties van
de volgende generatie in
familiebedrijven



Inleiding

Beste lezer,

Eigenaars van familiebedrijven koesteren de uitdrukkelijke wens om hun bedrijf over de generaties heen binnen de familie te houden. Maar wie is het meest geschikt om het bedrijf over te nemen, en welke factoren moedigen de opvolging binnen de volgende generatie aan?

In onze vorige studie, *Coming home or breaking free? Loopbaanintenties van de volgende generatie in familiebedrijven (2011)*, onderzochten we wat studenten motiveert om een loopbaan na te streven in het familiebedrijf. In deze studie gaan we nog dieper in op de opvolgingsintenties, maar binnen een nog bredere internationale context.

Enkele van onze interessantste bevindingen zijn:

- ▶ Slechts 3,5% van de leden van de volgende generatie wil het bedrijf van hun ouders overnemen direct nadat ze afstuderen; 4,9% is van plan dat vijf jaar later te doen.
- ▶ De pool van potentiële opvolgers die over het algemeen tot opvolging bereid zijn, is veel groter (19,8% van alle studenten van wie de ouders een familiebedrijf hebben).
- ▶ Sinds 2011 nemen de opvolgingsintenties af, met naar schatting een daling van ongeveer 30%. Mogelijke oorzaken zijn onder meer een aantrekkelijkere arbeidsmarkt en potentiële opvolgers die meer inzicht verwerven in wat er nodig is om het familiebedrijf over te nemen. Hoewel minder leden van de volgende generatie opvolger willen worden, zijn zij die dat wel willen wellicht meer gemotiveerd en beter voorbereid.
- ▶ Vrouwelijke potentiële opvolgers hebben minder vaak de intentie tot opvolging dan hun mannelijke tegenhangers.

Daarenboven identificeren we verschillende belangrijke factoren die de opvolgingsintenties beïnvloeden op cultureel en institutioneel niveau, individueel niveau, bedrijfsniveau en familiaal niveau.

Wij hopen dat u het de moeite waard vindt om deze studie te lezen. We kijken ernaar uit om hierover met u van gedachten te wisselen.

Met vriendelijke groet,



T. Zellweger

Prof. Dr. Thomas
Zellweger
University of St.Gallen



P. Sieger

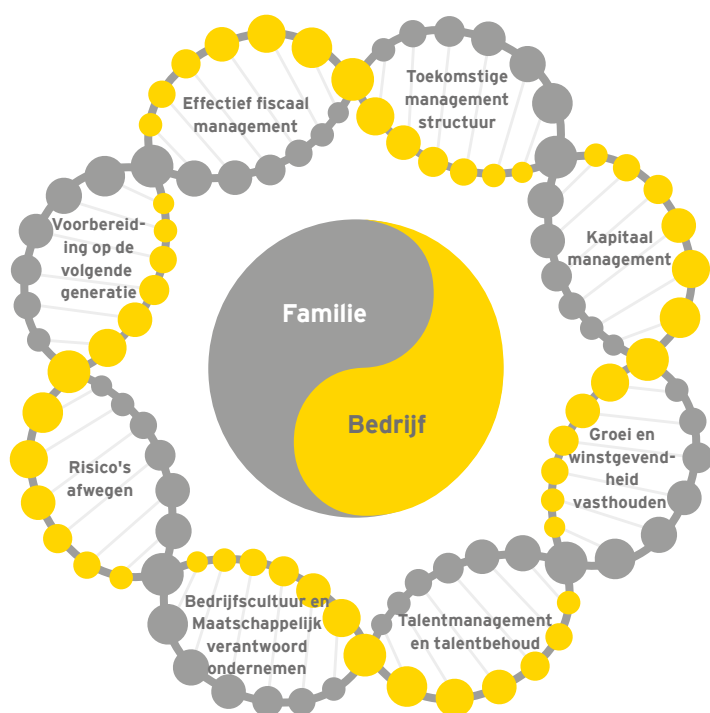
Prof. Dr. Philipp
Sieger
University of St.Gallen



P. Englishch

Peter Englishch
EY Family Business
Center of Excellence

Over het EY Family Business Center of Excellence



Een familiebedrijf succesvol leiden is een evenwichtsoefening tussen de strategische belangen van de familie en die van het bedrijf. Het betekent ook laveren tussen de krachten die op de markt en binnen de familie spelen.

Als organisatie die zich specifiek richt op ondernemerschap, waarbij de versterking van het bedrijf van generatie op generatie de hoofdrol speelt, begrijpen wij bij EY wat de wensen en eisen van familiebedrijven zijn en kunnen wij daarop inspelen.

Ons Family Business Center of Excellence, het eerste in zijn soort, is opgericht om familiebedrijven en hun eigenaars waar ook ter wereld te ondersteunen. Het Center bundelt de krachten van adviseurs uit alle onderdelen van het wereldwijde EY-netwerk om kennis en inzichten over typische uitdagingen voor familiebedrijven uit te wisselen en om een optimale dienstverlening te bieden aan internationale familiebedrijven.

Het EY Family Business Center of Excellence bouwt voort op onze traditie van samenwerking met privéondernemingen en familiebedrijven. Het centrum coördineert ook onderzoeksinvesteringen en voorziet onze opdrachtgevers van waardevolle praktische kennis.

Wij weten dat elk familiebedrijf uniek is, maar niettemin zijn er ook veel overeenkomsten tussen succesvolle familiebedrijven. Inzicht in die succesfactoren en het gebruik van deze kennis onderbouwen wat wij het 'groei-DNA van familiebedrijven' noemen. Onze oplossingen op maat voor familiebedrijven, die zijn gebaseerd op dit model van groei-DNA, ondersteunen de leiders van familiebedrijven bij het bereiken van zowel hun persoonlijke als hun bedrijfsdoelstellingen, en dragen er ook toe bij dat hun succes over meerdere generaties heen gewaarborgd wordt.

Breng voor meer informatie een bezoek aan www.ey.com/familybusiness.

Inhoudsopgave

01	De basis van de studie: het GUESSS-project	5
02	Over de volgende generatie	6
	Hoeveel willen er opvolger worden?	6
	De evolutie van de opvolgingsintenties	8
03	Wat beïnvloedt de opvolgingsintenties?	10
	De institutionele en culturele context	11
	De welvaart van een natie	11
	Successiebelasting	12
	Culturele factoren	12
	Geslacht	13
	De kloof tussen de geslachten	13
	De kloof tussen de geslachten van land tot land	13
	Toelichting bij de kloof tussen de geslachten	13
	De rol van het geslacht van de leider van het familiebedrijf	14
	Volgorde van geboorte	14
	Omvang en prestaties van het bedrijf	15
04	Specifieke aspecten van de opvolgingsintenties	16
	Opvolgingsdilemma's: het individu tegenover de samenleving	16
	Hoe betreft u uw kinderen bij het familiebedrijf?	16
	De transactieprijs binnen de familie: de familiekorting	17
05	Overzicht van de belangrijkste bevindingen	18
06	Gevolgen en conclusie	19
07	Referenties	20
08	Bijlage	21
09	Over de auteurs	22
	Een blik op de toekomst: successieplanning	24



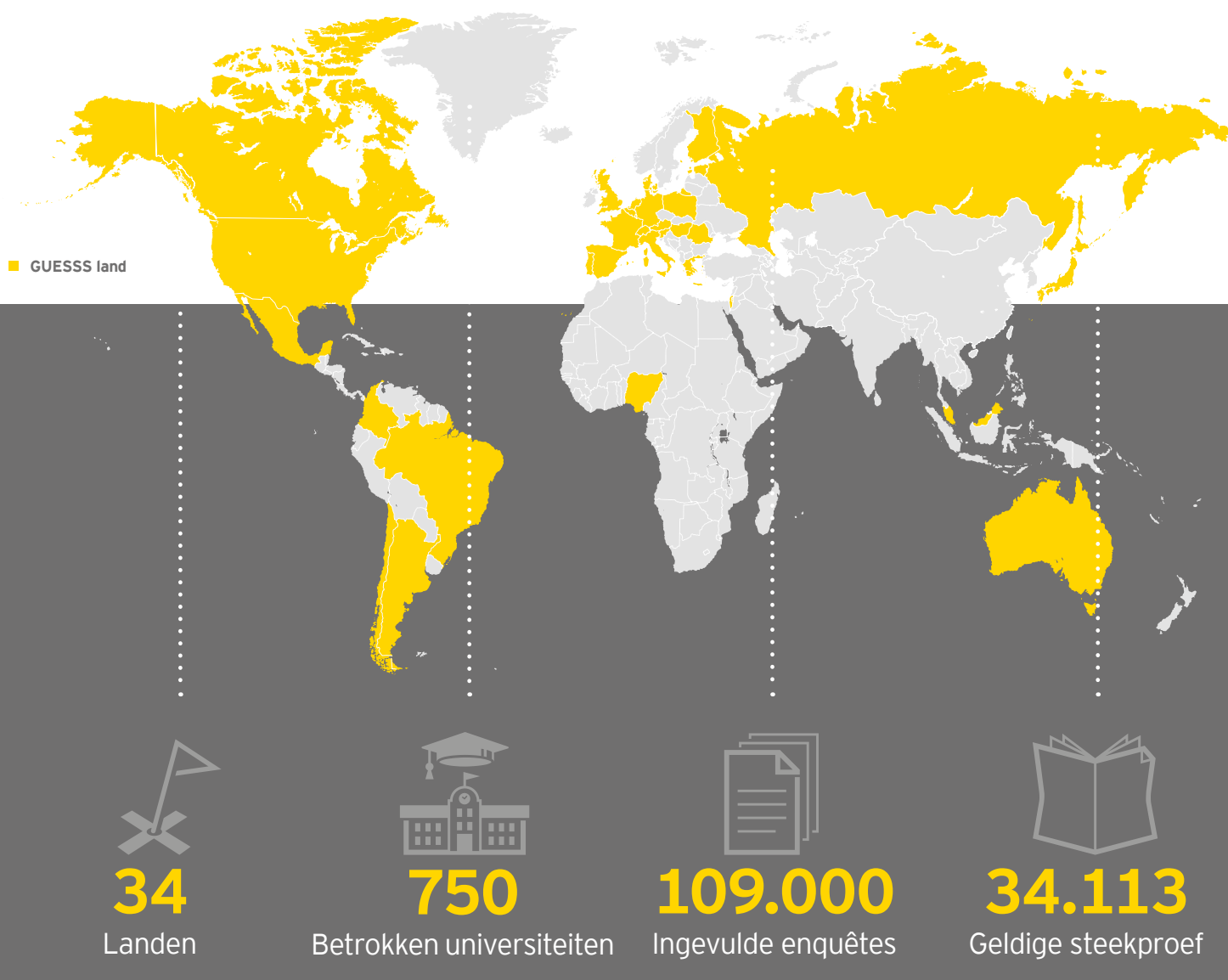
Over het Center for Family Business aan de Universiteit van St. Gallen (CFB-HSG)

Het center legt zich toe op het verlenen van ondersteuning op lange termijn aan familiebedrijven. Daarvoor heeft het Center zich ontwikkeld tot een internationaal actieve expert in onderzoek en hulpprogramma's voor familiebedrijven. Het werk van het Center omvat het opstarten, leiden, promoten en uitvoeren van trainings- en overdrachtprogramma's, onderzoeksprojecten en cursussen voor executives. Zie ook de Global Family Business Index op <http://familybusinessindex.com/www.cfb.unisg.ch>

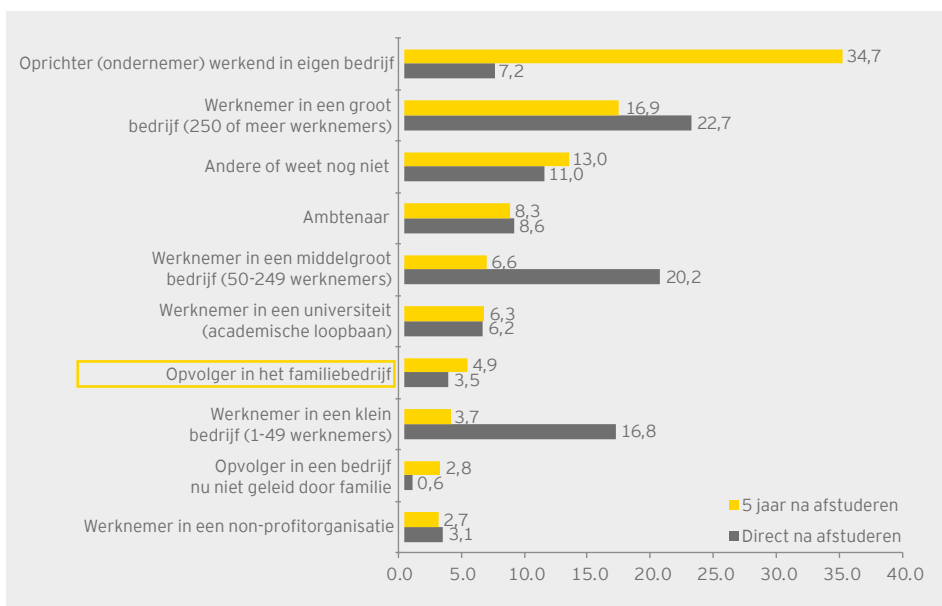
01 De basis van de studie: het GUESSS-project

Deze studie is gebaseerd op gegevens verzameld door het GUESSS-project (*Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey*), dat wordt ondersteund door het EY Global Family Business Center of Excellence. GUESSS onderzoekt de intenties en activiteiten van studenten over de hele wereld inzake ondernemerschap en verkent eveneens de opvolgingsintenties in familiebedrijven.

Tussen oktober 2013 en april 2014 verzamelde GUESSS gegevens uit 34 landen. Meer dan 750 universiteiten werkten mee, en 109.000 enquêtes werden ingevuld. Onze studie is gebaseerd op de antwoorden van 34.113 studenten (31,3%) van wie de ouders een familiebedrijf hebben (één of beide ouders zijn zelfstandig). Meer informatie over de kenmerken van de steekproef zijn te vinden in de bijlage.



02 Over de volgende generatie



Grafiek 1: Loopbaanintenties van studenten van wie de ouders een familiebedrijf hebben (percentages %)

Slechts 3,5% van de studenten van wie de ouders een familiebedrijf hebben wil het bedrijf van hun ouders overnemen direct nadat ze afstuderen. De aantrekkingskracht om opvolger te worden, neemt vijf jaar na afstuderen licht toe. Dan wil 4,9% het familiebedrijf overnemen.

Hoeveel willen er opvolger worden?

De studenten die wij bevroegen hebben uiteenlopende loopbaanplannen, van werken in een non-profitorganisatie tot hun eigen bedrijf oprichten. Vrij weinig studenten zijn van plan om toe te treden tot het familiebedrijf. Slechts 3,5% van de studenten van wie de ouders een familiebedrijf hebben, wil het bedrijf van hun ouders overnemen direct nadat ze afstuderen. De aantrekkingskracht om opvolger te worden, neemt vijf jaar na de studies licht toe. Dan wil 4,9% het familiebedrijf overnemen.

Direct na het afstuderen willen studenten veel liever in een klein, middelgroot of groot bedrijf werken: bijna 60% is dat ook van plan. Werken voor een derde wordt echter minder waarschijnlijk vijf jaar na afstuderen. Meer dan een derde van de ondervraagden wil dan een eigen bedrijf oprichten, waaruit blijkt dat het geen gebrek aan ondernemerschap of motivatie is dat de volgende generatie tegenhoudt om toe te treden tot het familiebedrijf.

De opvolgingsintenties verschillen eveneens van land tot land. De deelnemers aan het onderzoek in Mexico, België en Slovenië hebben het vaakst de intentie om toe te treden tot het familiebedrijf vijf jaar na afstuderen, terwijl de deelnemers uit de VS, Israël en Denemarken het minst interesse tonen om in de voetsporen van hun ouders te treden. In de meeste landen wordt opvolging aantrekkelijker vijf jaar na afstuderen. Daaruit blijkt dat sommige leden van de volgende generatie graag eerst ervaring opdoen in een ander bedrijf alvorens ze aan de slag gaan in het familiebedrijf.



Land	5 jaar na afstuderen	Direct na afstuderen
Mexico	11.5	9.5
België	8.9	4.9
Slovenië	8.5	8.5
Japan	8.1	1.5
Liechtenstein	8.0	8.0
Hongarije	7.6	4.7
Australië	7.4	4.8
Canada	6.5	3.9
Rusland	6.4	7.6
Italië	6.2	5.4
Frankrijk	5.8	0.8
Maleisië	5.6	4.7
Brazilië	5.1	4.1
Roemenië	5.0	0.0
Griekenland	5.0	6.7
Gemiddelde	4.9	3.5
Polen	4.5	6.3

Land	5 jaar na afstuderen	Direct na afstuderen
Spanje	4.5	4.7
Portugal	4.4	0.0
Duitsland	4.2	0.8
Estland	4.2	2.6
Nederland	4.1	1.7
Luxemburg	4.0	4.0
Engeland	3.9	1.3
Colombia	3.9	4.2
Zwitserland	3.9	0.9
Singapore	3.8	1.1
Argentinië	3.7	4.6
Finland	3.5	2.0
Oostenrijk	3.4	0.9
Schotland	3.1	1.0
Denemarken	2.5	1.2
Israël	2.4	1.2
VS	1.2	4.8

Percentage potentiële opvolgers in verschillende landen



Hoewel vrij weinig studenten uitdrukkelijk van plan zijn om het familiebedrijf over te nemen, is de pool van potentiële opvolgers groter dan aangegeven. Op de vraag hoe sterk ze al dan niet akkoord gaan met zes stellingen betreffende hun algemene bereidheid om opvolger te worden, blijkt bijna 20% van de deelnemers akkoord te gaan. Er is dus een redelijke kans dat ze op een dag inderdaad het familiebedrijf zullen overnemen. (zie grafiek 2)

De evolutie van de opvolgingsintenties

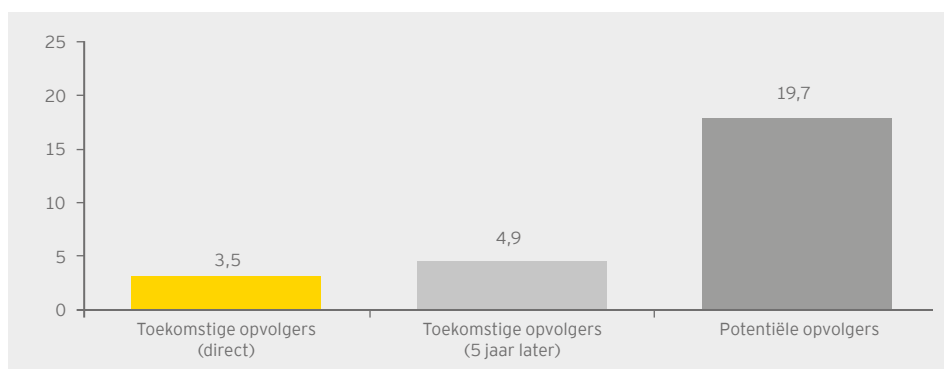
De pool van potentiële opvolgers geeft een positiever beeld, maar is sinds ons laatste onderzoek toch kleiner geworden. In 2011 noteerden we 22,7% en in 2013-14 nog slechts 19,7%, goed voor een daling met ongeveer 13%.

De daling is zelfs nog opvallender als we ons beperken tot de 29 universiteiten die deelnamen aan de beide onderzoeken. Het gemiddeld aandeel potentiële opvolgers in de 29 universiteiten (vijf jaar na afstuderen) bedroeg 6,78% in 2011 en 4,82% in het huidige onderzoek, goed voor een daling met ongeveer 29%. (zie grafiek 3)

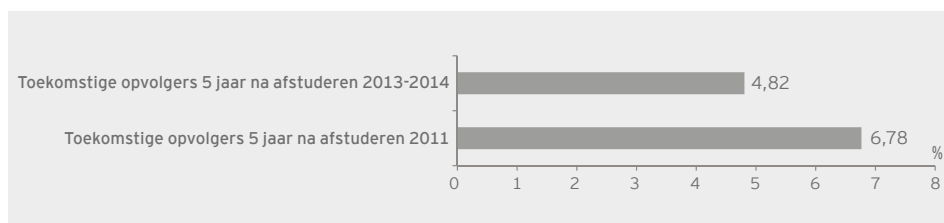
Die daling in het aantal potentiële opvolgers kan te wijten zijn aan de verbeterde omstandigheden op de arbeidsmarkt van veel landen. Als er veel vacatures zijn, kunnen de leden van de volgende generatie aantrekkelijkere loopbaanmogelijkheden vinden, en wordt het familiebedrijf minder interessant.

Wijzigingen in het onderwijs zijn een andere factor. De afgelopen jaren boden de universiteiten en private instellingen meer opleidingsmogelijkheden aan rond ondernemerschap en familiebedrijven. Studenten hebben vandaag een grondig en realistisch inzicht in wat het betekent en wat er nodig is om opvolger te worden. Uiteraard kunnen sommige studenten uitdrukkelijk beslissen om geen loopbaan na te streven in het familiebedrijf op basis van wat ze geleerd hebben tijdens dergelijke opleidingen. Ze vinden misschien aantrekkelijkere opties, of ze vinden dat ze hun vaardigheden beter elders kunnen inzetten.

Maar studenten die opvolger willen worden nadat ze geleerd hebben wat het inhoudt, zijn wellicht meer gemotiveerd, en ook beter gekwalificeerd en opgeleid. Met andere woorden, hoewel het aantal potentiële opvolgers lijkt te dalen, is de kwaliteit van wie toch wil opvolgen waarschijnlijk verbeterd. **Dit 'kwaliteit boven kwantiteit'-fenomeen is goed nieuws voor familiebedrijven.**



Grafiek 2: Toekomstige opvolgers en potentiële opvolgers, in % van alle leden van de volgende generatie



Grafiek 3: Toekomstige opvolgers vijf jaar na de studies in 29 universiteiten

Als er veel vacatures zijn, kunnen de leden van de volgende generatie aantrekkelijkere loopbaanmogelijkheden vinden, en wordt het familiebedrijf minder interessant.

03 Wat beïnvloedt de opvolgingsintenties?

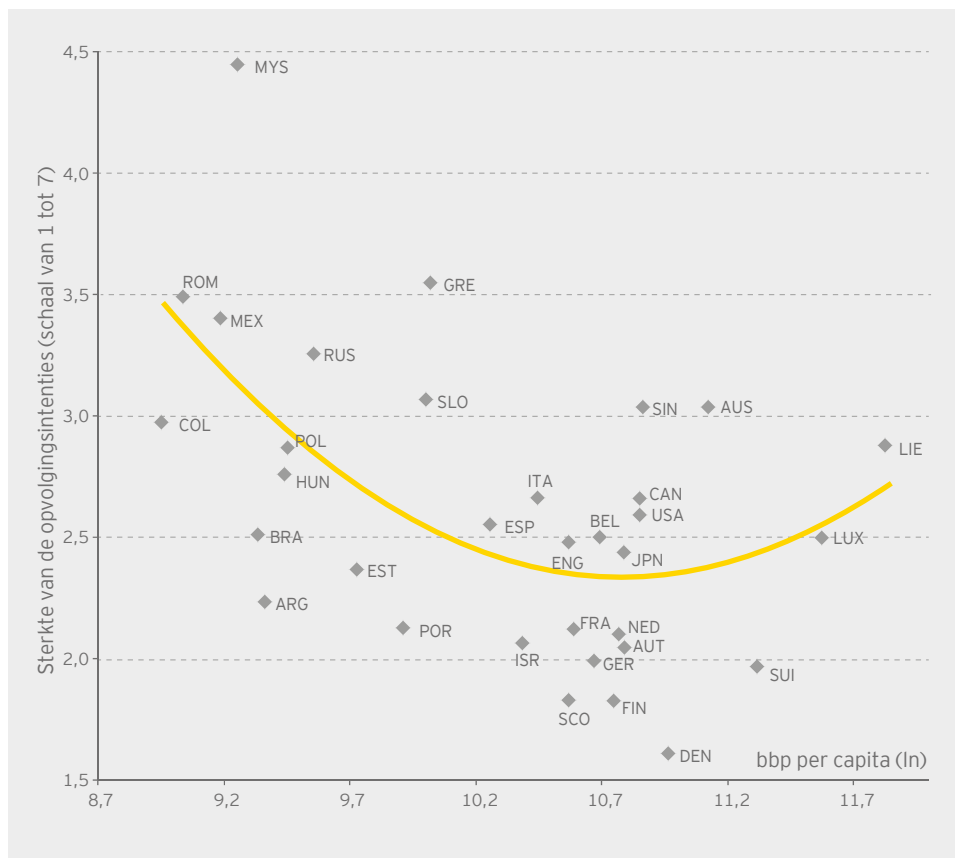


De bereidheid van de volgende generatie om het familiebedrijf over te nemen wordt beïnvloed door een aantal externe factoren. De welvaart van een natie, successiebelasting en een reeks culturele factoren kunnen mensen aantrekken tot het familiebedrijf – of hen afstoten. Binnen de familie zelf hebben geslacht en volgorde van geboorte een impact, en ook de omvang van het familiebedrijf en het succes – of gebrek daaraan – kunnen een verschil maken.

De institutionele en culturele context

De welvaart van een natie

Het bruto binnenlands product (bbp) per hoofd van een land heeft een interessant U-vormig effect op de sterkte van de opvolgingsintenties (gemeten op een schaal van 1 tot 7, met 7 wijzend op een zeer sterke opvolgingsintentie). In armere landen zijn de opvolgingsintenties sterk uit noodzaak – er zijn op de arbeidsmarkt zelden aantrekkelijke opportuniteiten te vinden. Naarmate de welvaart toeneemt, worden de opvolgingsintenties zwakker omdat er meer en ook aantrekkelijkere alternatieven voorhanden zijn. In zeer rijke landen spelen financiële aspecten een ondergeschikte rol. Wie wil opvolgen, wordt eerder gemotiveerd door status, reputatie en zelfverwezenlijking – allemaal behoeften die worden bevredigd door het familiebedrijf over te nemen.¹



Grafiek 4: Het U-vormige verband tussen bbp per capita (ln) en sterkte van de opvolgingsintenties

In culturen waar mensen veel waarde hechten aan trots, loyaliteit en verbondenheid in hun organisaties of families zijn de opvolgingsintenties sterker.

1. Nigeria is niet opgenomen bij gebrek aan bruikbare gegevens.

Successiebelasting

Belastingen, vooral erfreisrechten of schenkingsrechten, kunnen mee bepalen of het aantrekkelijk is om het familiebedrijf over te nemen. Om die impact te meten onderzochten we de gemiddelde belastingdruk in Europese landen² bij de overdracht van een typisch familiebedrijf tussen eigenaar en kind. We stelden vast dat een zware belastingdruk de opvolging minder aantrekkelijk maakt.

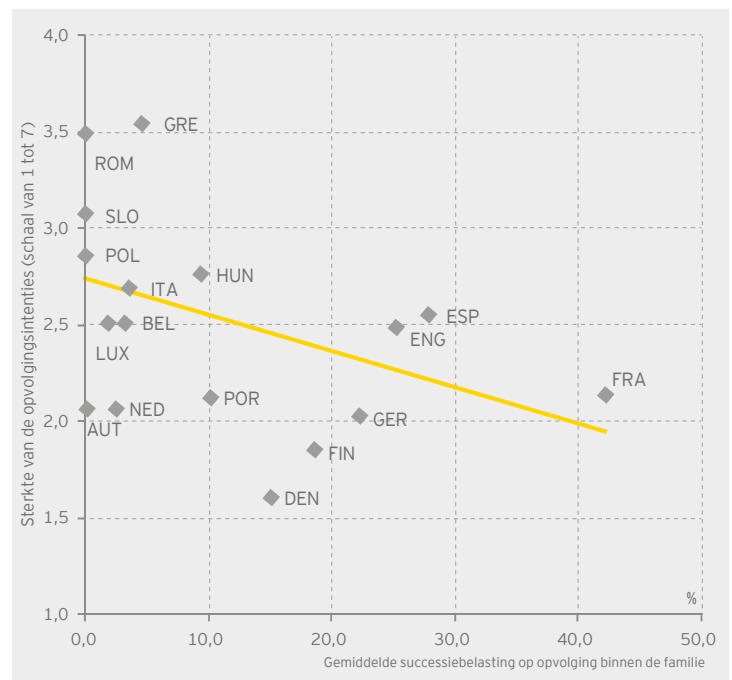
Culturele factoren

Cultuur speelt eveneens een rol, gaande van vormen van loyaliteit tot respect voor autoriteit. Om de relevantie van culturele factoren in te schatten, vroegen we aan de studenten hoe zij de verschillende culturele aspecten van hun samenleving zien.

In culturen waar mensen veel waarde hechten aan trots, loyaliteit en verbondenheid in hun organisaties of families zijn de opvolgingsintenties sterker. Door het familiebedrijf over te nemen kunnen opvolgers tonen hoe loyaal en trots ze zijn.

Als mensen rekenen op sociale normen om het risico en de onzekerheid te verminderen, zijn de opvolgingsintenties sterker. Toetreden tot het familiebedrijf is dan een veilige keuze omdat gevestigde familiebedrijven werkzekerheid en financiële stabiliteit bieden.

Hoe meer een gemeenschap autoriteit, machtsverschillen en statusprivileges aanvaardt en onderschrijft, hoe sterker de opvolgingsintenties zijn bij de volgende generatie. Bijvoorbeeld, wie net als zijn of haar ouders wil voldoen aan de eisen van de machtige autoriteiten zal wellicht een sterke intentie hebben om het bedrijf binnen de familie te houden. Zij streven zelf waarschijnlijk ook naar autoriteit, macht en status. Als opvolger kunnen ze macht uitoefenen en genieten van hun status als eigenaar van een familiebedrijf.



Grafiek 5: Gemiddelde successiebelastingstarieven en sterkte van de opvolgingsintenties

² Worldwide Family Business Tax Guide 2014, EY.



Geslacht

Uit ons recent wereldwijd onderzoek bij de grootste familiebedrijven³ ter wereld blijkt dat familiebedrijven absoluut vrouwen verwelkomen in toekomstige leidinggevende functies: 70% zegt een vrouw te overwegen als hun volgende CEO. Ons huidige onderzoek toont aan dat vrouwelijke studenten van wie de ouders een familiebedrijf hebben minder geneigd zijn om opvolger te worden dan hun mannelijke tegenhangers.

Waarom hebben dochters minder interesse om het familiebedrijf over te nemen? Dat is duidelijk stof voor een zeer interessant debat en vraagt om verder onderzoek, maar hier volgt wat wij vaststelden.

De kloof tussen de geslachten

Het percentage van leden van de volgende generatie dat opvolger wil worden vijf jaar na afstuderen verschilt aanzienlijk. Bij de mannen wil 5,73% het familiebedrijf overnemen, terwijl de vrouwen met 4,34% bijna 25% achterop hinken. Die kloof tussen de geslachten blijft, ongeacht welke studies werden afgerond: van handel, economie en rechten over wetenschappen en medicijnen tot sociale wetenschappen.

De kloof tussen de geslachten van land tot land

De kloof tussen de geslachten is opmerkelijk anders in de verschillende landen. Om de landen te vergelijken ondervroegen we studenten handel, economie en rechten uit landen waar er minstens 10 deelnemers per geslacht waren.

De globale kloof tussen de geslachten was 26,7%. Dat betekent dat het aantal tot opvolging bereide vrouwen 26,7% lager ligt dan het aantal tot opvolging bereide mannen (6,03% tegenover 8,23%). Per land vertoont Frankrijk de grootste kloof tussen de geslachten (84,2%), gevolgd door Colombia (70,2%) en Canada (67,9%). Opvallend is dat sommige landen, zoals Maleisië, Liechtenstein, Finland en Duitsland, een groter aantal tot opvolging bereide vrouwen optekenen.

Toelichting bij de kloof tussen de geslachten

Een aantal factoren kan aan de grondslag liggen van de kloof tussen de geslachten. Traditioneel bepaalde genderspecifieke rolpatronen, een voorkeur voor eerstgeborenen en loopbaanverwachtingen kunnen allemaal een rol spelen.

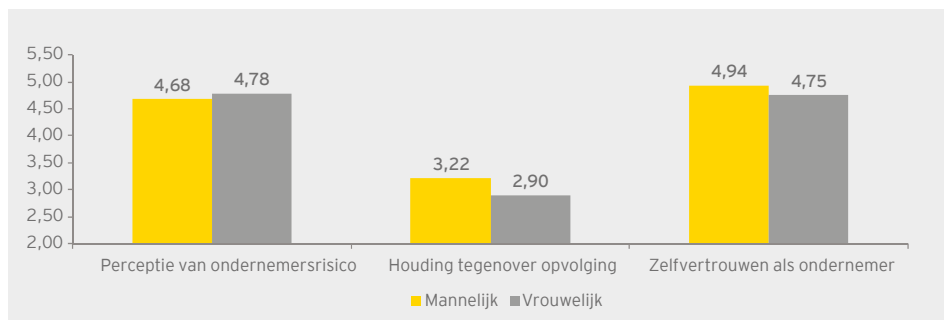
Heeft het met culturele normen te maken?

Om de impact van traditionele rolpatronen na te gaan, vergeleken we de kloof tussen de geslachten van elk land met de mate van mannelijkheid in de samenleving. Dat geeft aan hoe de rollen zijn verdeeld tussen mannen en vrouwen (Hofstede 2001). Hoe hoger de mate van mannelijkheid, hoe groter de kloof tussen de geslachten. Toch is het verband niet erg sterk en is de mate van mannelijkheid in een samenleving een mogelijke, maar geen belangrijke verklaring voor de kloof tussen de geslachten.

Heeft het met het eerstgeboorterecht te maken?

Het bedrijf overdragen aan de eerstgeborene zoon is wellicht nog steeds de vaakst gekozen opvolgingsoptie gezien het 'eerstgeboorterecht', het recht van de mannelijke eerstgeborene om de meeste familiebezittingen, waaronder het familiebedrijf, te erven.

Om de impact van het eerstgeboorterecht te onderzoeken gingen we te rade bij de deelnemers aan het onderzoek die geen broers of zussen hebben. In die groep bedraagt het aantal tot opvolging bereide studenten vijf jaar na afstuderen bij mannen 4,63% en bij vrouwen 4,07%, een verschil van 12,1%. Hoewel dit verschil kleiner is dan ons oorspronkelijke verschil



Grafiek 6: Sterkte van loopbaanverwachtingen per geslacht

3. *Staying power: how do family businesses create lasting success?* Een wereldwijd onderzoek bij de grootste familiebedrijven ter wereld, EY/Kennesaw State University's Cox Family Enterprise Center, 2015

van 26%, blijft het toch bestaan, ook al speelt het eerstgeboorterecht niet mee.

Heeft het met de verschillende loopbaanverwachtingen van mannen en vrouwen te maken? Over het algemeen hebben mannen meer vertrouwen in hun ondernemingsvaardigheden en -mogelijkheden. Derhalve kijken mannen misschien positiever aan tegen een overname van het familiebedrijf.

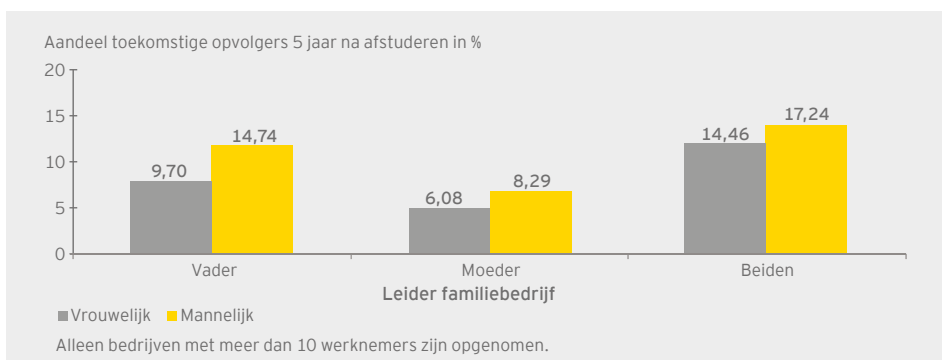
Vrouwen zien het ondernemerschap als risicovoller dan mannen. De kloof tussen de geslachten kan dus gedeeltelijk verklaard worden door de verschillen in loopbaanverwachtingen.

De rol van het geslacht van de leider van het familiebedrijf

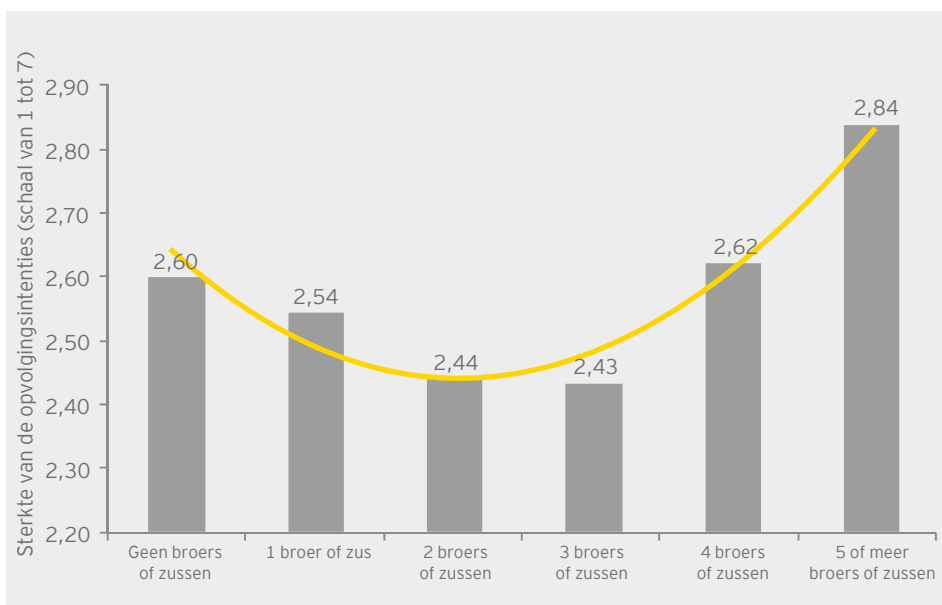
Maakt het een verschil uit wie eigenaar is van het bedrijf? We maakten een vergelijking tussen drie groepen: studenten van wie de moeder een familiebedrijf bezit, van wie de vader een bedrijf bezit en van wie beide ouders een bedrijf bezitten.

Vrouwelijke studenten hebben altijd minder intenties tot opvolging dan mannelijke studenten, ongeacht wie het familiebedrijf leidt. De opvolgingsintenties van zowel zonen als dochters zijn het zwakst als alleen de moeder het familiebedrijf bezit. De sterkste opvolgingsintenties zien we bij mannen van wie beide ouders een bedrijf bezitten. De zwakste intenties zien we dan weer bij dochters van wie de moeder het familiebedrijf bezit.

Opmerkelijk is dat we geen geslachtsgerelateerde impact opmerken die zou bewijzen dat de opvolgingsintenties het sterkst zijn als ouder en kind hetzelfde geslacht hebben.



Grafiek 7: Geslacht van ouders en kinderen en aandeel toekomstige opvolgers vijf jaar na de studies



Grafiek 8: Aantal broers of zussen versus sterkte van de opvolgingsintenties

Volgorde van geboorte

Voor wie zich afvraagt of er voor hem of haar een plaats is in het familiebedrijf, zijn broers en zussen een belangrijke factor. Voor de volgende generatie is het van belang hoeveel broers en zussen er zijn – en hoeveel er ouder zijn. Interessant is dat de opvolgingsintenties het zwakst zijn bij drie broers of zussen en sterker worden wanneer er meer broers of zussen aanwezig zijn. Dat patroon wordt bevestigd als we het aantal oudere broers of zussen in beschouwing nemen om uitdrukkelijk na te gaan wat de volgorde van geboorte betekent.

Een enig kind – de ‘kroonprins’ of ‘kroonprinses’ – is de natuurlijke opvolger in het familiebedrijf. Dat soort opvolging wordt ‘relay succession’ genoemd (Minichilli et al. 2014).

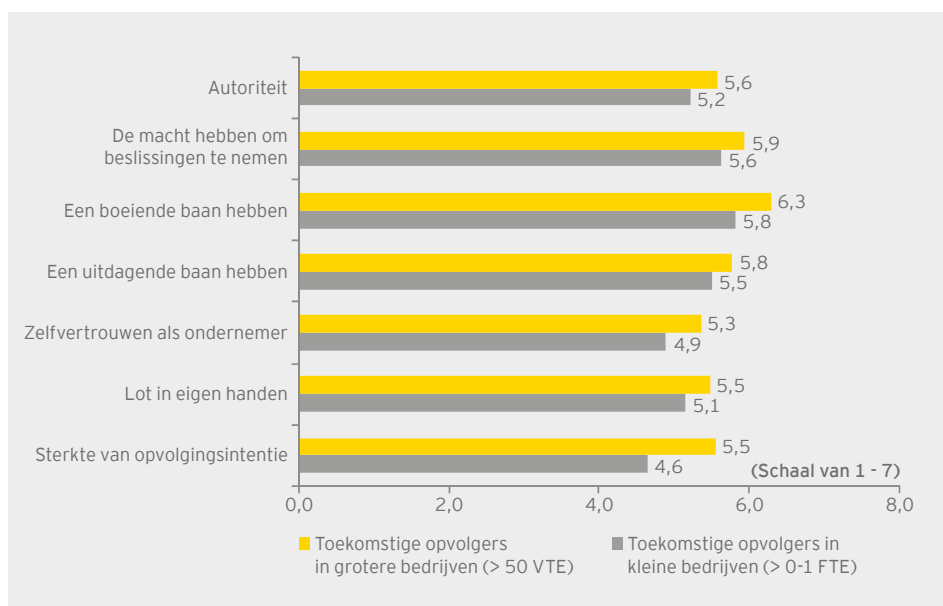
Als er meer broers en zussen in het spel zijn, komen de deelnemers aan het onderzoek in de ‘familieniche’ terecht, waar de beschikbare functies in het bedrijf al zijn ingenomen of binnenkort worden ingenomen door een broer of zus die ouder is.

De grootste groepen broers en zussen vormen de ‘familieclub’, waar de belangrijkste doelstelling van het bedrijf wellicht is om alle familieleden een baan te bezorgen. Dat is wellicht vooral zo in armere landen waar het gemiddeld aantal kinderen hoger ligt, de familiebanden sterker zijn en de voorheen genoemde ‘opvolging uit noodzaak’ meer voorkomt.

Omvang en prestaties van het bedrijf

De volgende generatie wil grotere en succesvollere bedrijven overnemen. Vijf jaar na afstuderen is het aandeel van toekomstige opvolgers 5,2% in bedrijven met meer dan twee en maximum vijf fulltime medewerkers (FTE), maar dat percentage loopt op tot 16,3% voor familiebedrijven met meer dan 100 fulltime medewerkers.

We vroegen de studenten eveneens hoe hun familiebedrijf de afgelopen drie jaar scoorde ten opzichte van de concurrenten wat de groei van omzet, marktaandeel en winst enerzijds en het creëren van banen en innovatie anderzijds betreft. De meeste toekomstige opvolgers gaan aan de slag in goed presterende bedrijven, en dat aandeel neemt toe met de omvang van het bedrijf.



Grafiek 10: Kenmerken van opvolgers afhankelijk van omvang familiebedrijf (alle verschillen belangrijk vanaf 5%)

Kenmerken van opvolgers in kleine en grote bedrijven

Hoewel grotere bedrijven aantrekkelijker zijn voor de volgende generatie, moeten toekomstige opvolgers zich afvragen of ze over de nodige vaardigheden en motivatie beschikken om het bedrijf te leiden – ongeacht of het om een kleine familiewinkel (‘mom and pop store’) of een groot en complex bedrijf gaat.

Beide types bedrijven lijken aan te sluiten bij de ‘traditionele’ motieven als ondernemer. We merken geen verschil tussen toekomstige opvolgers in zeer kleine bedrijven (0-1 FTE) en in grotere bedrijven (>50 FTE) inzake geslacht of het belang dat ze hechten aan loopbaanmotieven zoals

onafhankelijk zijn, je eigen baas zijn en dromen verwezenlijken.

Toekomstige opvolgers in grotere bedrijven hebben hun lot meer in eigen hand en hebben meer zelfvertrouwen als ondernemer. Bovendien vinden zij het belangrijker om een uitdagende en boeiende baan te hebben. Ook de macht hebben om beslissingen te nemen en autoriteit hebben in het algemeen is belangrijker voor hen. Die combinatie wijst erop dat toekomstige opvolgers in grotere bedrijven over de nodige vaardigheden en motivatie beschikken om zo'n bedrijf met succes te leiden.

04 Specifieke aspecten van opvolgingsintenties

Opvolgingsdilemma's: het individu versus de samenleving

Wat gebeurt er als sociale, culturele of familie gerelateerde factoren aanleiding geven tot normen, druk en beperkingen die botsen met de persoonlijke wensen en voorkeuren van de potentiële opvolger? We bekijken drie dilemma's binnen de context van opvolging.

Dilemma 1: De wens om het lot in eigen handen te hebben versus sociale druk

De wens om controle te hebben over het eigen leven kan worden ondermijnd in samenlevingen waar hiërarchie, autoriteit en macht over anderen zeer belangrijk zijn. In zulke culturen kunnen ouders meer macht en autoriteit uitoefenen over hun kinderen.

Uit onze gegevens blijkt dat, als een potentiële opvolger controle wil hebben over het eigen leven, een sterke sociale druk om de autoriteiten te gehoorzamen, zoals de ouders, voor nog sterkere opvolgingsintenties zorgt. Een verklaring is wellicht dat door opvolger te worden de volgende generatie zelf macht en autoriteit kan uitoefenen. In dat geval versterken de institutionele en individuele krachten elkaar en stimuleren ze individuen om het familiebedrijf over te nemen.

Dilemma 2: Het risico van ondernemerschap versus onzekerheid vermijden

Wat is de invloed op de opvolgingsintenties als een potentiële opvolger het ondernemerschap als zeer risicovol beschouwt en leeft in een samenleving waar risico en onzekerheid vermijden hoog in het vaandel staan. Dat is belangrijk omdat het familiebedrijf overnemen eigenlijk een loopbaan als ondernemer inhoudt.

Hoe meer de samenleving onzekerheid en risico wil vermijden, hoe sterker de opvolgingsintenties. Dat is nog meer het geval als potentiële opvolgers vinden dat een eigen bedrijf oprichten risicovol is. Dan lijkt het familiebedrijf overnemen een zeer veilige keuze, zeker in vergelijking met de oprichting van een start-up. Hier lijken de institutionele en persoonlijke krachten elkaar niet tegen te werken.

Dilemma 3: Onafhankelijkheid versus collectivisme

Wat gebeurt er als iemand sterk verlangt naar onafhankelijkheid en autonomie, maar in een samenleving leeft waar loyaliteit tegenover de groep en verbondenheid, zoals in families, hoog worden ingeschat? Wat gebeurt er als potentiële opvolgers hun 'eigen weg willen gaan', maar de samenleving wil dat ze 'thuiskomen' en sterke banden onderhouden met hun familie?

We merken op dat dit scenario ook de opvolgingsintenties versterkt. De opvolgers sluiten aan bij het collectivisme door toe te treden tot het familiebedrijf, maar ze zijn toch in staat om hun verlangen naar onafhankelijkheid te bevredigen door een toekomstige (familie)ondernemer te worden.

Hoe kunt u uw kinderen betrekken bij het familiebedrijf?

Hoe moeten eigenaars van een familiebedrijf hun kinderen betrekken bij het bedrijf zodat ze het op een dag willen overnemen?

Moeten kinderen al voor de opvolging in het familiebedrijf werken?

De opvolgingsintenties van studenten die vooraf al in het familiebedrijf werkten zijn sterker dan die van studenten die geen ervaring hebben opgedaan in het familiebedrijf. Daaruit blijkt dat werkervaring opdoen in het familiebedrijf een positieve invloed heeft op de opvolgingsintenties.

Op welke leeftijd moeten kinderen in het familiebedrijf beginnen werken?

Opmerkelijk is dat we geen verband vinden tussen 'leeftijd voor de eerste baan in het familiebedrijf' en de sterkte van de opvolgingsintenties. Kinderen vroeg of laat bij het bedrijf betrekken lijkt geen wezenlijke rol te spelen.

Hoelang zouden potentiële opvolgers in het familiebedrijf moeten werken?

We vroegen aan de studenten die in het familiebedrijf hadden gewerkt maar het nog niet hadden overgenomen hoeveel maanden ze er in totaal hadden gewerkt.

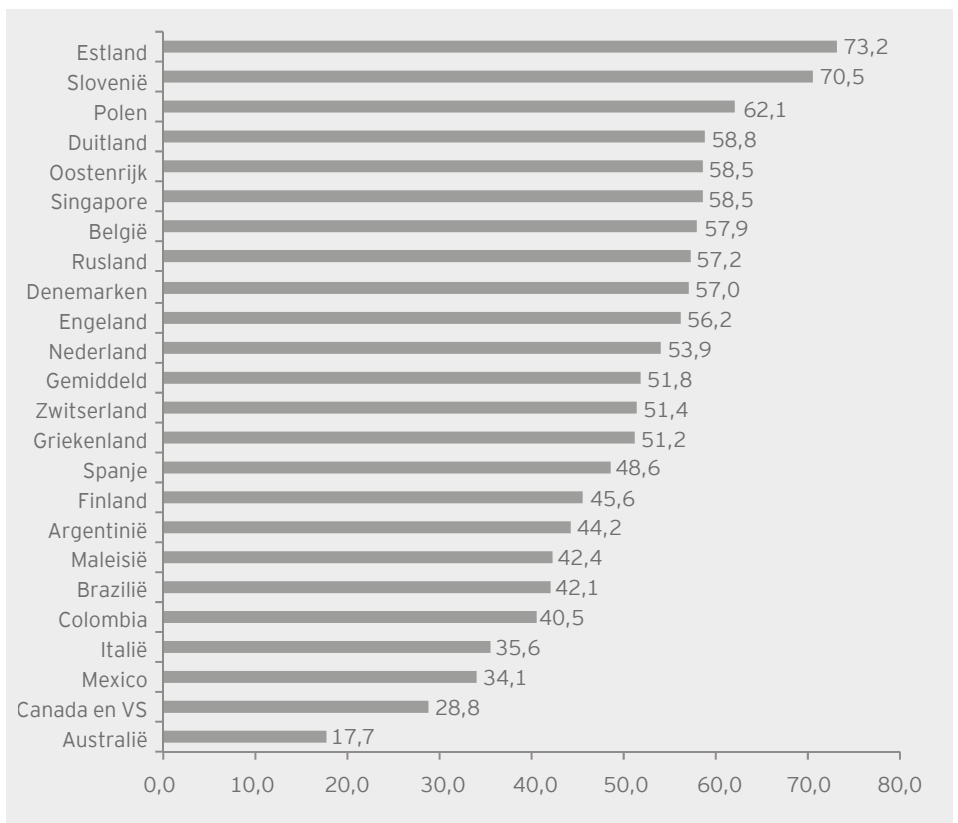


Hoewel meer werkervaring aanvankelijk tot sterkere opvolgingsintenties leidt, is er een kantelmoment rond de 65 tot 70 maanden: hier zijn de opvolgingsintenties het sterkst. Bij wie nog meer werkervaring heeft in het familiebedrijf neemt de opvolgingsintentie af. Als potentiële opvolgers te lang in het familiebedrijf werken zonder het over te nemen, krijgen ze misschien het gevoel dat hun ouders hen onvoldoende vertrouwen als geschikte opvolger. Uit onderzoek blijkt inderdaad dat een uitgebreide screening en evaluatie potentiële opvolgers afschrikken (Dehlen et al. 2014).

De transactieprijs binnen de familie: de verwachte familiekorting

Een mogelijke spelbreker bij opvolging binnen de familie is de prijs die de volgende generatie moet betalen voor het familiebedrijf. Uit recent onderzoek, onze eerste *Coming home or breaking free?*-studie, blijkt dat transactiepreisen voor familieleden wel degelijk bestaan en dat de volgende generatie het bedrijf niet zomaar erft en dus niet gratis krijgt. Opvolgers binnen de familie krijgen echter wel een korting in tegenstelling tot kopers van buitenaf.

Om meer inzicht te krijgen in deze kwestie met behulp van de meer uitgebreide internationale gegevens van dit onderzoek vroegen we de opvolgers opnieuw: "Stel dat iemand van buiten de familie een bedrag van 100 zou moeten betalen voor alle aandelen van het familiebedrijf. Hoeveel zou jij moeten betalen?" De antwoorden werden afgetrokken van 100 om de 'verwachte familiekorting' te verkrijgen.





Grafiek 11: Verwachte familiekorting per land (in %)

Een mogelijke spelbreker bij opvolging binnen de familie is de prijs die de volgende generatie moet betalen voor het familiebedrijf.

De volgende generatie verwacht dat zij ongeveer de helft van de prijs voor het bedrijf, die een externe opvolger op tafel moet leggen, moet betalen (een familiekorting van 51,8%). De verwachte familiekorting verschilt aanzienlijk van land tot land om redenen die in komende onderzoeken verder moeten worden onderzocht.

05

Overzicht van de belangrijkste bevindingen

Opvolgingsintenties	
 Positieve invloed	Negatieve invloed 
Culturele/institutionele factoren	
<ul style="list-style-type: none">▶ In-groep collectivisme in de samenleving▶ Onzekerheid vermijden in de samenleving▶ Afstand nemen van macht in de samenleving	<ul style="list-style-type: none">▶ Belastingdruk op opvolging binnen de familie
Individuele factoren	
<ul style="list-style-type: none">▶ Handel, economie of rechten studeren▶ Werkervaring in het familiebedrijf	<ul style="list-style-type: none">▶ Vrouwelijke opvolgers▶ Familiebedrijf in het bezit van moeder
Bedrijfsgerelateerde factoren	
<ul style="list-style-type: none">▶ Omvang van het bedrijf▶ Prestaties van het bedrijf	

06 Implicaties en conclusie

Implicaties voor de eigenaars van familiebedrijven

- ▶ Ga er niet zomaar van uit dat kinderen opvolger willen worden. De 'concurrentie' voor de loopbaan als opvolger is sterk, want de opties zijn talrijk en vaak aantrekkelijk.
- ▶ Naast de individuele en familie gerelateerde factoren hangen opvolgingsintenties af van de sociale context, zoals culturele normen of de welvaart van het land.
- ▶ Familiebedrijven moeten oog hebben voor de kloof tussen de geslachten. Zijn er sociale of familiale invloeden die dochters kunnen verhinderen om het bedrijf over te nemen?
- ▶ Er moet rekening worden gehouden met het aantal kinderen en de plaats van de opvolger in de volgorde van geboorte. Is er een opvolger die bereid en geschikt is maar wiens opvolgingsintenties belemmerd worden door de familiestructuur, de volgorde van geboorte in het bijzonder?
- ▶ Kinderen werkervaring laten opdoen in het bedrijf is ten eerste aan te raden, ongeacht hoe oud ze zijn. Als ze langere tijd in het bedrijf werken, moet er op een bepaald moment een beslissing worden genomen rond de opvolging. Anders zwakken de opvolgingsintenties weer af.
- ▶ Kinderen verwachten dat ze voor de bedrijfsovername moeten betalen, en ze verwachten dat de transactieprijs aanzienlijk lager is dan bij een verkoop aan een buitenstaander.
- ▶ Ouders en kinderen moet op een open en constructieve manier praten over alle aspecten van de opvolging. Dat kan helpen om de beste oplossing te vinden voor het individu, de familie en het bedrijf.

Implicaties specifiek voor de volgende generatie

- ▶ De volgende generatie moet inzien dat opvolger worden een haalbare loopbaanoptie is die veel voordelen biedt.
- ▶ Zij moeten hun motivatie en voorkeuren zorgvuldig afwegen. Sociale, financiële en familiale omstandigheden kunnen hen in de richting van opvolging duwen, maar om op lange termijn succesvol en gelukkig te zijn, moet het een eigen bewuste keuze zijn.
- ▶ Werkervaring opdoen in het familiebedrijf is ten eerste aan te raden. Er moet echter een duidelijke timing en procedure worden afgesproken voor de toekomstige bedrijfsovername.

Conclusie

- ▶ De prominente wens van ondernemersfamilies om de controle over het familiebedrijf te behouden over de generaties heen is misschien wel het meest intrigerende aspect bij familiebedrijven. **De opvolgingsintenties van de volgende generatie zijn echter zwak en nemen zelfs af.** Er is een reeks uiteenlopende factoren die bepalen of de volgende generatie 'thuiskomt' of 'zijn eigen weg gaat'. Hopelijk verrijkt, inspireert en adviseert dit onderzoek ondernemersfamilies, de volgende generatie en adviseurs van familiebedrijven om op zoek te gaan naar duurzaam succes voor hun bedrijf.



07 Referenties

Dehlen, T., T. Zellweger, N. Kammerlander and F. Halter (2014). "The Role of Information Asymmetry in the Choice of Entrepreneurial Exit Routes," *Journal of Business Venturing*, 29 (2), 193-209.

EY (2014). "Worldwide Family Business Tax Guide 2013-2014."

EY/Kennesaw State University's Cox Family Enterprise Center (2015). "Staying Power: how do family businesses create lasting success? A global survey of the world's largest family businesses."

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Minichilli, A., M. Nordqvist, G. Corbetta and M. D. Amore (2014). "CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio Emotional Wealth Perspective on Family Controlled Firms," *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153-1179.

08 Bijlage

Wereldwijde kenmerken van respondenten

Gemiddeld



23,1
jaar oud

Geslacht



58,4%
Vrouwelijk

Studieniveau



76,1%
Studenten hoger onderwijs

Populairste studies



35,1%
Natuurwetenschappen



34,6%
Handel, economie of rechten

Land	Aantal universiteiten	Aantal studenten van wie de ouders een bedrijf hebben	% studenten van wie de ouders een bedrijf hebben
Argentinië	14	108	56.8
Australië	6	188	38.0
België	16	123	30.6
Brazilië	104	4,447	35.4
Canada	2	231	45.4
Colombia	22	406	50.7
Denemarken	10	244	23.8
Duitsland	44	3,246	30.7
Engeland	20	228	34.9
Estland	23	383	27.5
Finland	12	201	28.6
Frankrijk	14	121	36.4
Griekenland	8	180	41.4
Hongarije	31	2,354	26.6
Israël	17	336	30.9
Italië	46	2,704	34.8
Japan	19	198	22.2
Liechtenstein	2	88	43.3
Luxemburg	4	50	32.7
Maleisië	21	805	32.8
Mexico	17	357	56.0
Nederland	67	3,100	31.3
Nigeria	1	3	42.9
Oostenrijk	34	1,438	34.1
Polen	37	2955	24.9
Portugal	3	68	31.9
Roemenië	10	60	21.7
Rusland	35	1,229	26.8
Schotland	11	97	34.6
Singapore	9	2,063	31.9
Slovenië	44	212	23.5
Spanje	21	3,092	29.3
VS	2	83	33.9
Zwitserland	33	2,715	36.6
Totaal	759	34,113	31.3

A photograph of a person wearing a white long-sleeved shirt, a straw hat, and light-colored pants, captured in mid-air as if jumping or dancing joyfully. The person is seen from behind, with their arms raised. The background is a bright, hazy outdoor setting, possibly a field or beach. The overall mood is one of freedom and happiness.

09

Over de
auteurs



**Prof. Dr.
Thomas
Zellweger**

Thomas Zellweger bekleedt de leerstoel Family Business aan de universiteit van St. Gallen en is Directeur van het Center for Family Business (CFB-HSG). Hij bekleedde verschillende functies aan het Babson College in de VS, aan de University of British Columbia in Canada en aan de Universiteit van Witten/ Herdecke in Duitsland. Thomas was co-directeur van het STEP-project, een wereldwijd onderzoeksinitiatief over transgeneratieel ondernemerschap in familiebedrijven. Zijn onderzoek werd gepubliceerd in vooraanstaande academische tijdschriften zoals, onder meer, *de Academy of Management Journal* en *de Strategic Management Journal* en heeft meerdere internationale awards gekregen. Thomas is lid van de raad van bestuur van familiebedrijven en adviseert eigenaars van familiebedrijven over governance en strategische kwesties.

thomas.zellweger@unisg.ch



**Prof. Dr.
Philipp
Sieger**

Philipp Sieger is assistent-professor aan het Center for Family Business van de Universiteit van St. Gallen. Hij was 'visiting scholar' aan de Northeastern University in Boston, VS, en 'visiting assistant professor' aan de Jonkoping International Business School in Jonkoping, Zweden. Momenteel is hij Global Project Manager van het GUESSS-project en lid van de European Leadership Board van het STEP-project. Zijn onderzoek werd gepubliceerd in internationaal gerenommeerde academische tijdschriften zoals de *Journal of Management Studies*, de *Journal of Business Venturing* en de *Strategic Entrepreneurship Journal*. In zijn onderzoek richt hij zich vooral op de terreinen familiebedrijven, opvolging en strategisch ondernemerschap.

philipp.sieger@unisg.ch



**Peter Englisch,
Global Family
Business
Leader**

Peter deed niet alleen een ruime ervaring op als verzekerings- en zakelijk adviseur voor nationale en internationale bedrijven maar ondersteunde ook familiebedrijven, en dat gedurende meer dan 20 jaar. Als EY Global Family Business Leader is hij verantwoordelijk voor de coördinatie van de partners uit de lidfirma's van EY die in meer dan 90 landen leiding geven aan de Family Business and Family Office Services-teams.

Peter richtte de EY NextGen Academy op – een wereldwijd programma voor jonge opvolgers in familiebedrijven – vanuit de ervaring en het inzicht dat hij verwierf door experts en familiebedrijven te helpen met hun opvolgings- en groeistrategieën. Hij schrijft regelmatig publicaties over familiebedrijven en middelgrote bedrijven, en leidt daarnaast jaarlijkse en andere marktonderzoeken in samenwerking met het Center for Family Business van de Universiteit in St. Gallen.

peter.englisch@de.ey.com

Een blik op de toekomst: successieplanning

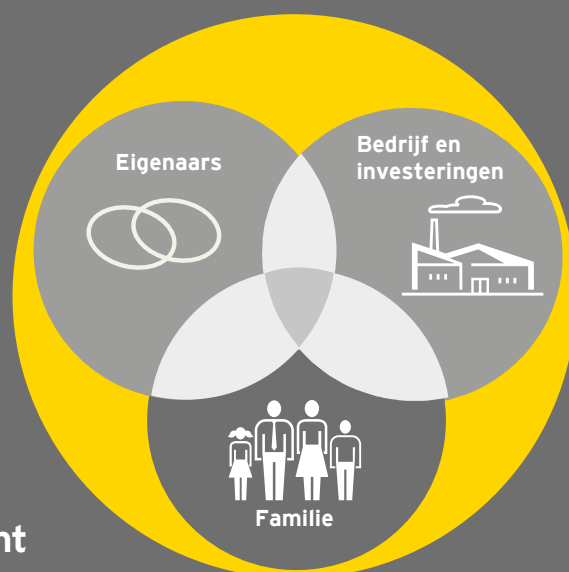
De toekomst nu voorbereiden

Successieplanning is de meest efficiënte tool waarover familiebedrijven beschikken om de duurzaamheid en het succes op lange termijn van hun bedrijf te verzekeren. De belangrijkste doelstelling van het EY Global Family Business Center of Excellence is familiebedrijven ondersteunen zodat hun succes over meerdere generaties heen gewaarborgd wordt. Wij zijn van mening dat een juiste en tijdige aanpak van successieplanning cruciaal is voor het succes op lange termijn van het bedrijf en de familie.



Het juiste evenwicht

Successieplanning is niet gemakkelijk. En niet voor de hand liggend. Er moet gefocust worden op de intersectie van drie belangrijke stakeholdergroepen – eigenaars, families en het bedrijf en de investeringen – en de respectievelijke doelstellingen en prioriteiten van elke groep. Of de overdracht succesvol is, zal afhangen van hoe goed de vier dimensies in het plan zijn uitgewerkt.



Vier dimensies van een succesvolle overdracht

- 1 Opvolging in leiderschap**
Wie moet het bedrijf in de toekomst leiden?
- 2 Opvolging in eigenaarschap**
Hoe moet het bedrijf geleid worden (bv. aandeelhouders, family office, managementvergadering)?
- 3 Erfgoed en waarde opbouwen en creëren**
Hoe zorgt u voor een blijvend persoonlijk merk en duurzame groei?
- 4 Eigendom doorgeven aan de volgende generatie**
Het is bewezen dat een doeltreffend successieplan belangrijker is voor de overdracht van eigendom dan een vermogensplan.

► Mogelijke barrières voor een efficiënte overdracht

Familiebedrijven bij wie de opvolging niet slaagde noemen de volgende oorzaken:

60%

te wijten aan vertrouwensbreuken en communicatieproblemen binnen de familie.

60%

te wijten aan hoe de opvolgende familieleden met elkaar omgaan.

25%

te wijten aan onvoldoende voorbereide erfgenamen.

12%

te wijten aan het ontbreken van een familiemissie of -doelstelling die duidelijk bepaalt wat er met het eigendom van de familie moet gebeuren.

10%

te wijten aan successiebelasting.

Hoe ver staat u met uw successieplanning?

Het schema hieronder geeft een snel overzicht van hoe wij successieplanning aanpakken. We hopen dat het u de kans biedt om te zien in hoeverre u uw toekomst hebt voorbereid.



Als u met ons wilt praten over uw successieplanning, neem dan contact op met onze regioverantwoordelijken op de volgende pagina.

EY Family Business Center of Excellence

Het Family Business Center of Excellence bundelt de krachten van adviseurs uit alle onderdelen van het wereldwijde EY-netwerk om kennis en inzichten over typische uitdagingen voor familiebedrijven uit te wisselen en om een optimale dienstverlening aan te bieden aan internationale familiebedrijven. Ongeacht uw behoeften of waar u gevestigd bent, er staat iemand klaar om u te helpen nog generaties lang succesvol te blijven.

Ga naar ey.com/familybusiness voor meer informatie over ons Family Business Center of Excellence.

Volg ons op Twitter: @EY_FamilyBiz, #EYFambiz.



Peter Englisch

EY Global and EMEA
Family Business Leader
peter.englich@de.ey.com

+49 201 2421 21800



Eric Van Hoof

EY Belgium Family Business
Leader
eric.van.hoof@be.ey.com

+32 2 774 91 67



Ernst Groenteman

EY Netherlands Family
Business Leader
ernst.groenteman@nl.ey.com

+31 88 40 71 000

Twitter: @ErnstGroenteman





Over EY

EY is wereldwijd toonaangevend op het gebied van audit, tax, transacties en advisory-diensten. Met de inzichten en de kwaliteitsvolle diensten die wij bieden, dragen wij bij aan het versterken van het vertrouwen in de kapitaalmarkten en economieën overal ter wereld. Wij leiden toonaangevende managers op, die door samen te werken onze beloften aan al onze stakeholders waarmaken. Daarmee spelen wij een cruciale rol bij het creëren van een beter werkende wereld voor onze medewerkers, onze cliënten en de maatschappij.

De aanduiding 'EY' verwijst naar de wereldwijde organisatie en mogelijk naar een of meer lidfirma's van Ernst & Young Global Limited, die elk een afzonderlijke rechtspersoon zijn. EYG is een UK company limited by guarantee en verleent zelf geen diensten aan cliënten. Voor meer informatie over onze organisatie, kijk op ey.com.

© 2015 EYGM Limited.
All Rights Reserved.

EYG no. CY0940
BMC Agency 1002096
ED None

ey.com