



Adviesbehoefte kleine familiebedrijven in de autobranche

Eindrapportage van onderzoeksbevindingen 2022-2023

Juni 2023

Mede mogelijk
gemaakt door



Deze publicatie van Windesheim valt onder een Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal-licentie.

Dit betekent dat de kennis uit deze publicatie hergebruikt mag worden als basis voor de ontwikkeling nieuwe kennis mits de naam van de auteur en/of Windesheim hierbij vermeld wordt.



ISBN-nummer: 978-94-93243-18-7

Aanleiding en context

Kleine familiebedrijven hebben net als andere bedrijven te maken met maatschappelijke uitdagingen op het gebied van duurzaamheid en digitalisering van producten en klant/leverancierscontact. Deze ontwikkelingen vragen om aanpassingen in het business model om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Waar grotere bedrijven veelal beschikken over interne competenties of middelen om zich door externen te laten helpen om hun bestaansrecht te continueren, is dit bij kleinere (familie)bedrijven minder het geval. In kleine familiebedrijven wordt veelal hard gewerkt in de zaak, in plaats van aan de zaak, en is de beschikbaarheid van financiële middelen voor extern advies, beperkt. Het aanspreekpunt voor kleine familiebedrijven is vaak beperkt tot de boekhouder (administratiekantoor of accountant) (Barbera & Hasso, 2013) terwijl het de vraag is of dergelijke specialisten capabel zijn om deze rol goed te vervullen. Zeker als het gaat om familiale aspecten die bij een bedrijfsopvolging aandacht behoeven, is het denkbaar dat de advisering te wensen overlaat. Dit is een gemiste kans; onderzoek toont aan dat de kans op een succesvolle bedrijfsoverdracht toeneemt met een goede ondersteuning (Salvato & Corbetta, 2013; Strike, 2013).

Deze kleine bedrijven zijn nog levensvatbaar omdat ze relatief makkelijk specialiseren en een vaste klantenkring hebben. Wanneer dergelijke bedrijven al generaties bestaan, kunnen de panden hypotheekvrij zijn, waardoor marges hoog uitvallen. Echter, de uitdagingen waarvoor de ondernemers staan, zijn aanzienlijk. De middelen (tijd en geld) voor strategische planning zijn beperkt en ondernemers in kleine familiebedrijven zijn van nature niet genegen om advies in te winnen (slechts 25% van de leden van BOVAG maakt gebruik van het bestaande hulpaanbod). Ondernemers zijn vaak meewerkend voorman, hebben vaak weinig inzicht in en grip op de financiële cijfers en richten zich vooral op dagelijkse werkzaamheden in plaats van op de toekomst. De planningshorizon is vaak heel kort: eerder weken dan jaren.

BOVAG onderkent vier belangrijke trends in de waardeketen: (1) digitale transitie, (2) veranderende mobiliteit, (3) verduurzaming, en (4) nieuw ondernemerschap. De vooruitzichten zijn dat het aantal autowerkplaatsen de komende 10 jaar met ongeveer 35% zal afnemen (HAN, 2020). Daarnaast is uit recent onderzoek gebleken dat familieverhoudingen een belangrijke rol spelen bij onafhankelijke autobedrijven en dat ook deze verhoudingen van invloed zijn op de toekomstbestendigheid van deze bedrijven (OOMT, 2019). Het gevaar bestaat dat door een gebrek aan strategische planning op zowel de externe ontwikkelingen als de interne familiale vraagstukken de toekomstbestendigheid van deze bedrijven wordt bedreigd.

Van 1 januari 2022 tot 1 maart 2023 hebben het Experticecentrum Familiebedrijven van Hogeschool Windesheim, Bovag en de Academie Engineering en Automotive van HAN samen een onderzoek uitgevoerd waarbij de volgende vraag centraal stond: 'Wat is de adviesbehoefte van kleine familiebedrijven (tot 10 FTE) in de autobranche en hoe worden zij in deze adviesbehoefte voorzien?'

Hiertoe is middels literatuuronderzoek, interviews en focusgroepen onderzocht uit welke elementen bestaat de adviesbehoefte bij kleine familiebedrijven bestaat, wat de specifieke adviesbehoefte van kleine onafhankelijke autobedrijven is en hoe deze bedrijven omgaan met deze adviesbehoefte.

In dit document worden de resultaten van dit onderzoek nader toegelicht.

Theoretisch kader: de SWOT-analyse

Naast de interne familiale aspecten die om aandacht vragen in het samenwerken in het bedrijf kunnen ook ontwikkelingen die plaatsvinden buiten het bedrijf invloed hebben op de toekomstbestendigheid van het bedrijf. Zeker in de autobranche zijn er veel van die ontwikkelingen. Denk bijvoorbeeld aan de opkomst van elektrisch rijden, verduurzaming en de opkomst van abonnementen op het gebruik van auto's. Soms gaat het om kansen en soms om bedreigingen. Het is maar net hoe de ondernemer dit voor zijn of haar onderneming ziet. Of en hoe ondernemers met deze ontwikkelingen om kunnen gaan, verschilt van bedrijf tot bedrijf.

De SWOT-analyse

Bij de SWOT-analyse wordt een analyse gemaakt van de binnenkant van een bedrijf waarbij de sterktes en de zwaktes in beeld worden gebracht. Vervolgens wordt de buitenkant van het bedrijf in beeld gebracht waarbij zowel de kansen als de bedreigingen worden benoemd. Door de bevindingen vanuit de interne analyse te combineren met de externe analyse in een matrix, ontstaan vier strategische richtingen.

Vanuit de SWOT-theorie zijn er vier strategische basisrichtingen te onderscheiden:

1. Wanneer een onderneming haar **sterkten** kan inzetten om **kansen** aan te grijpen, spreekt men van een **aanvalsstrategie**. Denk hierbij aan de beslissingen om in een bepaalde ontwikkeling te investeren of nieuwe activiteiten te ontwikkelen.
2. Wanneer een onderneming haar **sterkten** kan inzetten om een **bedreiging** af te wenden, spreekt men van een **verdedigingsstrategie**. Denk hierbij aan de beslissingen om meer focus aan te brengen op bepaalde activiteiten of wellicht activiteiten af te stoten.
3. Wanneer een onderneming eerst haar **zwakten** moet verbeteren om een **kans** aan te kunnen grijpen, spreekt men van een **verbeterstrategie**. Denk hierbij aan de beslissingen om te optimaliseren, op te leiden of bepaalde activiteiten of middelen te vervangen.
4. Wanneer een onderneming **zwakten** heeft en daardoor niet in staat is **bedreigingen** af te wenden, is het beter om zich terug te trekken en spreekt men van een **terugtrekstrategie**. Denk hierbij aan de beslissingen om bepaalde activiteiten te staken of te verkopen.

Een bedrijf kan zich in verschillende fasen van ontwikkeling bevinden. Een startend bedrijf bevindt zich per definitie in een aanvalsfase. Men is ergens goed in en ziet hiervoor kansen in de markt. Na verloop van tijd kan het bedrijf in een verbeterfase terecht komen. Er wordt geoptimaliseerd, oude machines worden vervangen. Of een bedrijf komt in een verdedigingsfase terecht en moet focus aanbrengen om zich te weren, bijvoorbeeld tegen opkomende concurrentie. Ook een terugtrekfase kan voorkomen, bijvoorbeeld als een bedrijf ophoudt te bestaan. Dit kan om een geheel bedrijf gaan, maar ook om het afstoten van bepaalde bedrijfsonderdelen.

Deze strategische context is van belang omdat het bepaalt wat voor vragen een ondernemer naar verwachting zal hebben. Hieronder staan voorbeelden, bedoeld om hier een beeld van te vormen.

- Een ondernemer die te maken heeft met een **aanvalsstrategie**, heeft naar verwachting vragen die te maken hebben met bijvoorbeeld investeren, financieren, werven. In ons onderzoek kwamen we het volgende tegen: "Mijn belangrijkste vraag bij de overname van het bedrijf was

‘kan ik dat betalen?’ Ik heb samen met de accountant een overnameplan gemaakt en een financieel plan.”

- Een ondernemer die met een **verdedigingsstrategie** te maken heeft zal naar verwachting te vragen hebben die gaan over het aanbrengen van focus, het afstoten van activiteiten die niet zo goed gaan en het versterken van activiteiten die juist wel goed gaan. In ons onderzoek kwamen we het volgende tegen: “Wij hadden twee locaties, in de eerste locatie deden we alles, in de tweede locatie was geen werkplaats, alleen handel. Dat was lastig te managen. We zochten naar een oplossing. We hebben beide locaties verkocht en hebben één groot nieuw pand neergezet.”
- Een ondernemer die te maken heeft met een **verbeterstrategie** zal naar verwachting vragen hebben rond optimaliseren, opleiden, vervangen. In ons onderzoek kwamen we het volgende tegen: “Bij ons is er behoefte aan scholing. Je hoeft niet voorop te lopen, maar je moet wel meegaan. Onze monteurs moeten regelmatig bijgeschoold worden.”
- Een ondernemer die te maken heeft met een **terugtrekstrategie** zal naar verwachting vragen hebben over staking, verkoop, ontslag en pensioen. In ons onderzoek kwamen we het volgende tegen: “Ik wil over 5 jaar mijn bedrijf overdragen aan een opvolger. Het bedrijf staat nu in de stille verkoop. Ze weten dat ik op zoek ben naar een overnamekandidaat maar ik hoor daar verder weinig van”.

	Kansen	Bedreigingen
Sterkten	Categorie 1: Aanvallen Sterkte x Kans = Aanvalsplan	Categorie 2: Verdedigen Sterkte x Bedreiging = Verdedigingsplan
Zwakten	Categorie 3: Verbeteren Zwakte x Kans = Verbeterplan	Categorie 4: Stoppen Zwakte x Bedreiging = Terugtrekplan

Kortom: De strategische context is bepalend voor de adviesbehoefte van ondernemers. Verder wordt opgemerkt dat aanvals- verdedigings- en verbeterstrategie continuïteit in zich hebben. Immers: aanvallen, verdedigen en verbeteren doe je alleen als je van plan bent je activiteiten voort te laten bestaan. Een terugtrekstrategie wordt meer met een einde geassocieerd.

Bevindingen

Onze aanname in dit onderzoek is dat grote bedrijven zich meestal wel kunnen bedienen van advies. Zij hebben mensen en middelen beschikbaar om de juiste adviseurs in te schakelen. Maar hoe doen ondernemers met kleine (tot 10 FTE) bedrijven dat? Zij zullen naar verwachting ongeveer dezelfde adviesbehoefte hebben als ondernemers met grotere bedrijven, maar hun bedrijf consumeert alle aandacht en tijd door de dagelijkse gang van zaken. Deze ondernemers zijn hard aan het werk in het bedrijf, maar lukt het hen ook te werken aan het bedrijf?

Wij zijn aan de slag gegaan met de volgende onderzoeksvraag:

‘Wat is de adviesbehoefte van kleine familiebedrijven in de autobranche en hoe worden zij in deze adviesbehoefte voorzien?’

Om deze vraag te beantwoorden hebben we zestien ondernemers van kleine familiebedrijven in de autobranche geïnterviewd over hun adviesbehoefte in verschillende strategische situaties in het bestaan van hun bedrijf. Ook hebben we een panelgesprekken gevoerd met ondernemers en met het onderzoeksteam. We hebben gevraagd naar de strategische context, we hebben gevraagd welke adviesbehoefte ze hadden (zowel gericht op interne (familie) aspecten als de externe ontwikkelingen waar ze mee te maken hebben), welke adviseurs zij daarvoor inschakelden en hoe ze bij die adviseurs terecht zijn gekomen.

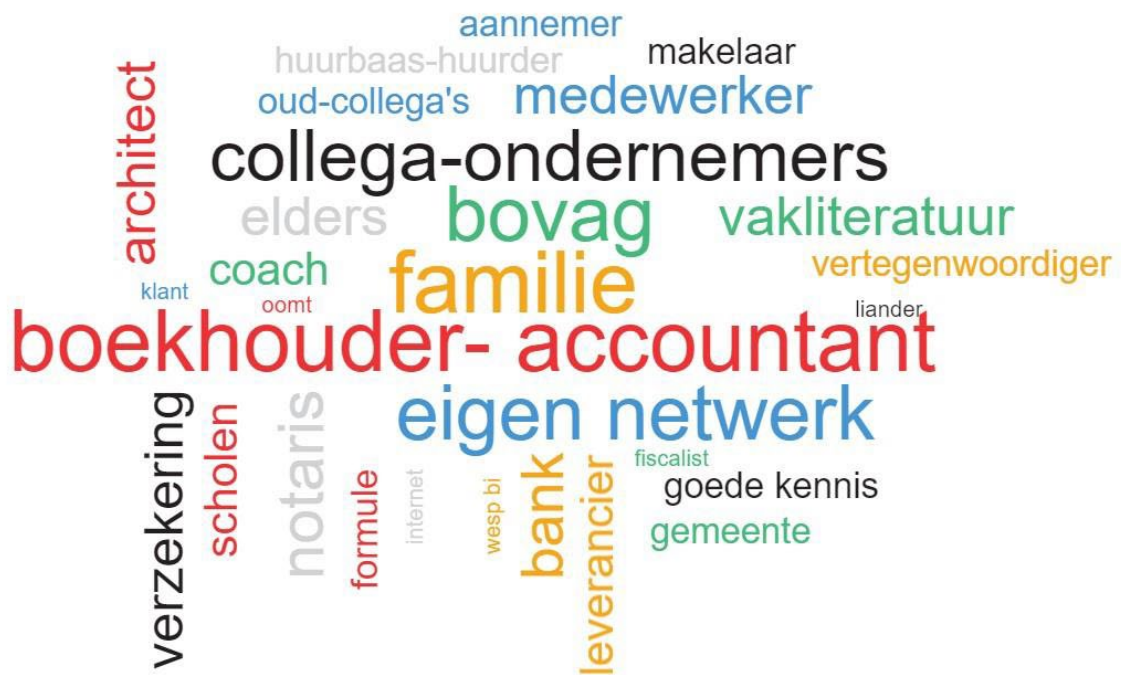
De resultaten zijn geplaatst in het SWOT overzicht en we hebben door middel van een wordcloud laten zien welke adviesbehoefte er was en welke adviseurs werden ingeschakeld.

	Kansen	Bedreigingen
Sterkten	Aanvallen (33 vragen)	Verdedigen (8 vragen)
Zwakten	Verbeteren (32 vragen)	Stoppen (8 vragen)

Thema's waarover advies werd gevraagd:



Contacten aan wie advies werd gevraagd:



Vragen die leven bij de ondernemers, maar waarvoor ze nog geen goed advies hebben kunnen inwinnen zijn als volgt:

- Hoe start ik een nieuwe bedrijfsactiviteit op?
- Ga ik stoppen of ga ik door?
- Hoe kan ik de overname het beste regelen?
- Hoe zorg ik straks voor een goede pensioenvoorziening?

Conclusie

Op grond van de resultaten komt het volgende beeld naar voren:

- De meeste adviesbehoefte komt voort uit de aanvalsstrategie en de verbeteringsstrategie;
- Slechts een klein deel van de adviesbehoefte bevindt zich in de terugtrekstrategie;
- De onderwerpen waarover advies wordt gevraagd zijn vaak 'hard' en 'bedrijfseconomisch' van aard;
- De meeste adviseurs worden gevonden in het netwerk van de ondernemer, waarbij de boekhouder / accountant het meest geraadpleegd wordt. Het is de vraag of hiermee voldoende kwaliteit in de advisering wordt geboden;
- Weinig adviesbehoefte is on vervuld gebleven. De vraag is of de bedrijfsfamilies zich voldoende bewust zijn van vragen die intern of extern op korte termijn een rol gaan spelen (zijn de ondernemers misschien onbewust onbekwaam);
- Er is weinig adviesbehoefte rondom familiale vraagstukken. Ook hierbij geldt de vraag of onbewust onbekwaam zijn wellicht een rol speelt.

We hebben de geïnterviewde ondernemers in panelgesprekken gevraagd naar waarom de adviesbehoefte rondom de terugtrekstrategie zo beperkt lijkt. Aangegeven werd dat het eenvoudigweg niet in ze opkomt om hierover vragen te stellen. Je bent als ondernemer gericht op de toekomst, op continuïteit. Opvallend is dat de resultaten laten zien dat ook adviseurs de terugtrekstrategie niet onder de aandacht brengen en de ondernemer vragen om over de uitdagingen, intern en extern, na te denken.

Tot slot

Dit onderzoek laat zien dat ondernemers in kleine familiebedrijven in de autobranche moeite hebben om de ontwikkelingen in de sector (verwachte krimp van ongeveer 35% in de komende 10 jaar) te onderkennen. Zij zijn grotendeels bezig om aan te vallen, te verdedigen en te verbeteren, maar ze zijn weinig voorbereid op een terugtrekstrategie. Ook blijkt dat er bij de on vervulde adviesbehoefte interne vraagstukken die raken aan het familie karakter van het bedrijf spelen. Het zijn in de meeste gevallen geen acute problemen, maar het kunnen wel grote vraagstukken in de nabije toekomst worden.

Deze inzichten vragen om vervolgonderzoek waarbij nader wordt ingaan op de problematiek die in de bedrijfs- danwel in de familiale context speelt, en hoe de problematiek in het ene systeem (bedrijfssysteem) kan doorwerken op het andere systeem (het familiesysteem) en vice versa. Welke copingsmechanismen worden door de ondernemers gebruikt? Welke interventies kunnen we doen om financiële en persoonlijke schade zoveel mogelijk te voorkomen. Dit zijn vraagstukken die we in een vervolg graag zouden oppakken.

Bronnenlijst

Barbera, F., & Hasso, T. (2013). Do we need to use an accountant? The sales growth and survival benefits to family SMEs. *Family Business Review*, 26(3), 271-292.

HAN_University of Applied Sciences (2020). Werkplaats op Weg - Hoe kan in een disruptieve tijd onderhoud en reparatie van auto's toekomstbestendig worden georganiseerd? Gedownload via <http://www.werkplaatsopweg.nl/wp-content/uploads/2020/06/WoW-rapport-NL.pdf>.

OOMT (2019). Onderzoeksproject Onafhankelijke Autobedrijven juli 2018- mei 2019 'Haal meer rendement uit je personeel. Nu en in de toekomst!' Eindrapportage.

Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. *Family business review*, 26(3), 235-255.

Strike, V. M. (2013). The most trusted advisor and the subtle advice process in family firms. *Family Business Review*, 26(3), 293-313.

