

## POINT OF VIEW

GESPREK MET DR. MAARTEN DE GROOT,  
FAMILIEBEDRIJVEN & ONDERNEMENDE  
FAMILIES AAN DE VU

# ‘In tijden van crisis zijn familiebedrijven weerbaarder door de korte beslislijnen en een koersvaster strategisch beleid’

Maarten de Groot is wetenschapper op het gebied van Familiebedrijven & Ondernemende families aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij promoveerde aan zijn alma mater met onderzoek naar de families achter het familiebedrijf. De Groot publiceert in wetenschappelijke tijdschriften en adviseert ondernemende families over vermogensimpact, filantropie, sociaal familiekapitaal en verantwoord eigenaarschap. Hij is oprichter en directeur van het VU Center for Enterprise Family Research. Dit centrum biedt multidisciplinair onderwijs, verricht toonaangevend onderzoek en bestudeert familiebedrijven op familieniveau. Daarnaast is het een platform van expertise voor de opkomende generatie familieleden in de familieonderneming en voor samenwerking tussen wetenschappers en praktijkmensen.



Familiebedrijven zijn belangrijk voor de Nederlandse maatschappij en economie, wil dr. Maarten de Groot (Familiebedrijven & Ondernemende Families aan de Vrije Universiteit Amsterdam) meteen maar gezegd hebben. Ze zijn verantwoordelijk voor bijna de helft van de werkgelegenheid en het bruto binnenlands product in Nederland, met name in de landbouw, visserij, horeca en (detail)handel. Volgens de wetenschapper hebben familiebedrijven doorgaans een langetermijnvisie en een focus op transgeneratieel succes. “Familiebedrijven willen het bedrijf doorgeven aan hun volgende generatie familieleden. Vandaar de focus op de lange termijn, en op het investeren van de winst in innovatie, in mensen en in de bijdrage aan de maatschappij.”



De Groot heeft wel een idee waarom familiebedrijven vaak beter presteren. “De sterke familiewaarden hebben meestal een positief effect op hun prestaties. Deze waarden van de familie vertalen zich in een krachtige identiteit van de onderneming, en voeden een flink loyaliteitsgevoel bij de medewerkers.”

### KOERSVASTER

Een positievere werksfeer en persoonlijkere aanpak vormen ook een deel van de verklaring waarom mensen graag bij familiebedrijven (komen) werken, vult De Groot aan: “Wat zeker helpt is dat familiebedrijven vaker een diepgewortelde band hebben met de lokale samenleving.” Deze regionale verankering vertaalt zich in goede relaties met het hele ecosysteem van medewerkers, buurtgenoten en leveranciers, tot aan de overheden op gemeentelijk of provinciaal niveau. Bijzonder, merkt De Groot op, is dat de meeste bedrijven die in handen zijn van families ook erkend leerbedrijf zijn voor studenten van lager, middel en hoger beroepsonderwijs. “Sowieso zijn werknemers bij dit soort bedrijven gemiddeld jonger dan bij niet-familiebedrijven. We zien ook minder gedwongen ontslagen en arbeidsconflicten, zoals stakingen. In tijden van crisis zijn familiebedrijven weerbaarder door de korte beslislijnen en een koersvaster strategisch beleid. Zij investeren in zorgelijke tijden overwegend meer in behoud dan dat zij zich richten op bezuinigingen door afscheid te nemen van personeel. Familiebedrijven zijn langer bereid om negatieve resultaten te accepteren, ook doordat de families achter deze bedrijven, de aandeelhouders dus, in relatief hogere mate bereid zijn om te innoveren. De bedragen waarmee zij innoveren zijn procentueel wel kleiner dan bij niet-familiebedrijven.”

“De sterke familiewaarden hebben een positief effect op hun prestaties.”

# “Familiebedrijven vergeten nog weleens te vertellen hoe groot hun positieve impact is op hun omgeving en op de samenleving.”

## ILLUSTRATIEF

De gesprekken die we voor dit magazine voerden met ondernemende familieleden illustreren stuk voor stuk dat familiebedrijven zich op een aantal gebieden onderscheiden van andere ondernemingen. Onze gesprekspartners onderstrepen onder meer de binding met de lokale gemeenschap, de extra zorg voor werknemers (variërend van schuldhulp en personal trainers tot vitaliteitsprogramma's en voldoende fruit in de kantine), het creëren van kansen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, het functioneren als leerwerkbedrijf, de ondersteuning van allerhande (lokale) goede doelen en de nadruk op innovatie, recycling en duurzaamheid – waarbij sommigen bewust vooruit willen lopen op de (inter-) nationale regelgeving op het gebied van uitstootreductie.

## KEERZIJDE

Maar niet alles is koek en ei bij familiebedrijven, benadrukt De Groot. “Grote uitdagingen in het leven van een familie-ondernemer zijn de complexiteit rond de bedrijfsopvolging en de fiscale gevolgen daarvan, het hoge percentage van het familievermogen dat zit opgesloten in het familiebedrijf, de familiedynamiek rond de betrokkenheid van familieleden bij het manage-

ment van de onderneming, en de voorbereiding van de opkomende generatie familieleden tot gezamenlijk verantwoordelijke eigenaren van de onderneming. Een keerzijde van familiebedrijven is de duidelijk lagere diversiteit op de werkvloer, een slechtere werk-privé-balans, het al genoemde lagere deel van de omzet dat naar innovatie gaat, en een mogelijk naar binnen gekeerde visie bij familiebedrijven met een management dat alleen bestaat uit familieleden. Ook zijn familieondernemingen gemiddeld genomen niet goed in de marketing van zichzelf.” Dat laatste gaven alle door ons geïnterviewde ondernemers ook ruiterlijk toe. De Groot: “Er is grosso modo onvoldoende bewustzijn bij families dat het nuttig is om bijvoorbeeld de positieve impact van hun onderneming of de goede prestaties te etaleren. Over het algemeen scoren familieondernemingen namelijk hoger op sociale performance. De sociale performance van een onderneming betreft de vertaling van de missie van het bedrijf in de praktijk binnen geaccepteerde sociale waarden, zoals eerlijkheid, menselijkheid, verantwoordelijkheid, transparantie en respect. Het is de moeite waard voor familiebedrijven om aandacht te besteden aan deze boodschap aan de maatschappij.”



## PRO-SOCIAAL

De wetenschapper schrijft de genoemde kenmerken toe aan het feit dat familiebedrijven een hybride organisatietype vormen. “Ze worden beïnvloed door twee sociale systemen: de familie en het bedrijf. Ze streven dan ook familiedoelen en ondernemingsdoelen na. Deze doelen zijn soms complementair en soms conflicterend. De sociale performance van ondernemingen wordt steeds belangrijker in de maatschappij, bij bedrijven zelf, en ook binnen de academische wereld. Pas recent is er wetenschappelijke aandacht gekomen voor de ondernemende families achter de bedrijven.” Inmiddels is er overtuigend multidisciplinair wetenschappelijk bewijs dat ondernemende families pro-sociaal ondernemerschap motiveren, weet De Groot. “Onderzoek toont aan dat deze pro-sociale oriëntatie lijkt af te nemen zodra familiebedrijven ouder worden en de aandeelhoudersgroep groter wordt. Als de aandacht diversifieert, gaan familieondernemingen meer lijken op gewone ondernemingen. De pro-sociale oriëntatie neemt weer toe zodra de familie ook externe managers, niet zijnde familieleden, opneemt in haar gelederen. Daarnaast blijkt uit wetenschappelijk onder-

zoek dat de sociale performance van familiebedrijven beter lijkt bij private familieondernemingen. Beursgenoteerde familieondernemingen doen het juist minder goed.”

## VERANTWOORDELIJKHEDEN

Transgenerationeel succes vormt in de opvatting van De Groot een directe motivatie voor familiebedrijven om belanghebbenden buiten de familie goed te behandelen. “Met andere woorden: een scheiding tussen aandeelhouderschap en management-control bij familiebedrijven lijkt goed voor de financiële performance, maar is dat juist niet voor de sociale performance. Een verklaring voor een beter werknemersbeleid en zorg voor de omgeving, waaronder het milieu, kan gevonden worden in de specifieke aandacht voor niet-financiële doelen. Maar het zou ook zomaar gedreven kunnen zijn door beleid dat is gericht op het in stand houden van de identiteit van de familie en haar onderneming, en het vermijden van reputatieschade.” Hoe familiebedrijven omgaan met crises is ook anders dan hoe niet-familiebedrijven dit doen. Onderzoek laat zien dat de onderlinge afhankelijkheid tussen de familie en de onderneming hierbij aan de basis ligt. “Voordeel wordt behaald door

het opgeven van kortetermijngewin in ruil voor langetermijnoverleving, de minder formele besluitvormingsprocessen, de goede relaties met medewerkers op basis van vertrouwen, en de inbedding in de lokale gemeenschap. Wat niet bijdraagt, in die gevallen waar het fout gaat in tijden van crisis, is een cultuur van conflictvermijding, het uitsluiten van externe hulp en inzichten ('zelf doen'), en het ontbreken van crisisplanning.”

Al met al, concludeert De Groot, brengt het zijn van een ondernemende familie grote verantwoordelijkheden met zich mee. “Die verantwoordelijkheden worden vaak niet gezien of gewaardeerd. Dit komt in belangrijke mate door de familiebedrijven en de ondernemende families zelf. Het loont om ook aan marketing van de eigen identiteit en de sociale performance van de onderneming te doen.” <<

## “Het zijn van een ondernemende familie brengt grote verantwoordelijkheden met zich mee.”