



# “HET MAAKT UIT WIE DE EIGENAAR IS”

Na de coronacrisis heeft het Nederlandse bedrijfsleven te kampen met nieuwe internationale en geopolitieke ontwikkelingen. Dit geldt ook voor de 273.000 familiebedrijven in ons land - goed voor 2,5 miljoen banen. Hoe deze familiebedrijven met de nieuwe crises omgaan, hangt volgens Albert Jan Thomassen van vereniging FBned sterk af van wie er aan het roer staat.

De oorlog in Oekraïne, de stijgende grondstof- en energieprijzen, de problemen binnen de logistieke ketens, een tekort aan personeel en veranderende concurrentievermogen van Nederland en Europa – bedrijven hebben op dit moment te kampen met de nodige uitdagingen. Om met die uitdagingen om te kunnen gaan, heeft Nederland ondernemers nodig die beseffen dat er meer is dan het maken van winst én die hun verantwoordelijkheid nemen. “Gaat het om een dochterbedrijf van een buitenlandse onderneming, dan is het makkelijker om de vestiging naar het buitenland te verplaatsen - los van de winst en de daarmee gepaard gaande investeringscapaciteit die sowieso al verloren gaan voor Nederland”, zegt Albert Jan Thomassen, directeur FBned en familiebedrijfskundige. “Familiebedrijven zullen daarentegen niet snel vertrekken. Zij weten dat ze een belangrijke regionale verantwoordelijkheid hebben als werkgever en als aanbieder van producten en diensten. Bovendien zijn de eigenaren van deze ondernemingen dankzij hun lange aanwezigheid in de regio verankerd in de maatschappij en pakken zij die rol ook. Familiebedrijven zijn eerder bereid om te investeren en steunen lokale initiatieven.”

### STRATEGISCHE KEUZES

Hoewel familiebedrijven volgens Albert Jan beschikken over een groot aanpassings- en weerstandsvermogen en in staat zijn om klappen op te vangen, worden ook zij op dit moment flink getroffen. Wat kunnen zij zelf doen om met de huidige problemen om te gaan? “De eigenaren van deze bedrijven zullen nadrukkelijk moeten nadenken wat voor effect de verschillende ontwikkelingen op het bedrijf hebben en waar ze het beste op kunnen inzetten. Ik zie een aantal familiebedrijven de samenwerking opzoeken binnen de keten of met een aantal bedrijven in de regio. Een mooie ontwikkeling die met name buiten de Randstad plaatsvindt, is dat bedrijven de banden met het onderwijs verder aanhalen en bij lokale overheden lobbyen om onderwijsinstellingen in stand te houden.”

Een andere strategische beslissing kan zijn om ervoor te zorgen dat een familiebedrijf minder afhankelijk wordt van één aanvoerketen. “Importeer je al je producten of onderdelen uit China of kies je ervoor om ook een keten via Europa te laten lopen? Hetzelfde geldt voor het verplaatsen van de productie van Azië naar Europa. Daarmee win je wellicht op kwaliteit en leveringszekerheid. Bovendien reduceer je daarmee je CO<sub>2</sub>-voetafdruk. Wanneer je voor je bedrijf duurzaamheidsdoelstellingen hebt geformuleerd, zal het je eerder lukken om deze te behalen en maakt het je bovendien aantrekkelijker bij aanbestedingen bij een bepaalde groep klanten zoals (semi)overheidsinstellingen.”

### GA HET GESPREK AAN

Het maken van strategische keuzes kan een groot verschil maken. Maar ook familiebedrijven ontkomen er niet aan om op een andere manier het gesprek aan te gaan met hun klanten en leveranciers. “Veel familiebedrijven hebben een sterk verantwoordelijkheidsgevoel dat zich vertaalt in principes en een zorgvuldig opgebouwde reputatie. Een veelgehoorde uitspraak is bijvoorbeeld “afpraak is afspraak”, maar juist zo’n principe kan het aanpassingsvermogen van jouw bedrijf beperken. Je zult dus moeten kijken welke principes in deze tijden nog houdbaar zijn. Zijn jouw klanten gewend dat jouw familiebedrijf al diens afspraken nakomt, dan kun je dat nog steeds toezeggen. Maar in plaats van één keer per jaar met klanten en leveranciers om tafel te gaan, kun je bijvoorbeeld één keer in de drie maanden het gesprek aangaan over de actuele omstandigheden en aangeven wat haalbaar en realistisch is. Sommige familiebedrijven zijn genoodzaakt om elke maand de tarieven of de leveringstijden aan te passen, of ze garanderen een bepaalde levertijd maar leggen geen materiaalprijzen vast. Je kunt er beter van tevoren open over zijn dan achteraf je klanten teleurstellen.”

### PERSONEELSTEKORT

De zoektocht naar personeel is eveneens een uitdaging. “Twee jaar geleden deed de Erasmus Universiteit een vergelijkend onderzoek tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Daaruit bleek dat familiebedrijven op veel factoren zoals salariering zeker niet achterlopen, maar wel als het aankomt op het opleiden van werknemers. Daar liggen dus kansen. Bovendien is een familiebedrijf aantrekkelijk om voor te werken. Vaak is er veel aandacht voor duurzaamheid, weet je precies voor wie je werkt omdat de eigenaar zichtbaar is en heerst er een goede bedrijfscultuur. Dat zijn aspecten waar de jonge generatie werknemers veel waarde aan hecht.”

### OVERHEID AAN ZET

Naast de stappen die familiebedrijven

zelf kunnen zetten, vindt Albert Jan dat de provinciale en lokale besturen aan zet zijn. “Neem bijvoorbeeld huisvesting, of het faciliteren van een goed ondernemersklimaat inclusief goede infrastructuur. Al is het natuurlijk ook aan de familiebedrijven zelf om de relatie met de overheden te onderhouden. Overijssel, Gelderland en Utrecht erkennen de rol van familiebedrijven binnen de economie en de maatschappij en hebben speciale programma’s en subsidies opgetuigd om familiebedrijven te ondersteunen.”

### KLIMAATTRANSITIE

Voordat de internationale en geopolitieke ontwikkelingen elkaar in rap tempo opvolgden, waren alle pijlen gericht op de klimaattransitie. Familiebedrijven doen er verstandig aan om versneld in te zetten op innovatie. “Zoek de samenwerking op met andere bedrijven, kijk welke kennis aanwezig is en betrek het onderwijs erbij. Het argument dat een bedrijf deze kosten niet kan dragen, is onzin. Die klimaattransitie is onontkoombaar en de urgentie wordt steeds groter. Je kunt beter nu je leergeld betalen zodat je straks een sterkere concurrentiepositie hebt, in plaats van achter de feiten aanlopen.” Voor het verduurzamen van hun bedrijfsprocessen kunnen familiebedrijven gebruikmaken van een gratis tool die UNCTAD in samenwerking met het Family Business Network ontwikkelde. “Dit is een Excel-bestand op basis van de zeventien Sustainable Development Goals die de VN heeft opgesteld. Deze SDG’s hebben in totaal 168 indicatoren, waarvan er 42 relevant zijn voor familiebedrijven (zie [fbnsd.unctad.org](https://www.fbnsd.unctad.org)). Met behulp van deze tool kun je achterhalen hoe je bedrijf ervoor staat, welke informatie je uit het bedrijf kunt halen, op welke indicatoren je invloed hebt en waar je het beste op kunt inzetten. Maar net als bij het nemen van strategische beslissingen rondom de huidige internationale en geopolitieke ontwikkelingen, zul je als familiebedrijf eerst moeten nadenken over de mogelijkheden en de kansen.”

### OVER FBned

FBned is de vereniging voor familiebedrijven in Nederland. De organisatie behartigt de belangen van familiebedrijven in Den Haag en verbindt leden en faciliteert het uitwisselen van kennis en ervaring in een vertrouwelijke omgeving. Hiervoor worden onder andere diverse activiteiten en evenementen georganiseerd. Via de FBned Academie worden diverse kennisprogramma’s aangeboden zoals masterclasses voor toekomstige aandeelhouders, leiderschapsprogramma’s voor bedrijfsopvolgers, maar ook programma’s voor externe leidinggevenden in een familiebedrijf.