

# Buit de familiefactor uit

Hoewel het familiebedrijf de oudste bedrijfsvorm is, vormt het op het wetenschappelijke vlak een relatief jong vakgebied. Stichting Nederlands Centrum voor het Familiebedrijf (NCFB) verricht onderzoek en verzamelt kennis over aspecten die binnen familiebedrijven spelen met als doel om familiebedrijven zich bewust te laten worden van hun unieke positie. “Familiebedrijven moeten hun voordelen beter benutten en bewust omgaan met de lastige aspecten”, aldus directeur Ilse Matser.

In Nederland valt meer dan de helft van alle ondernemingen in de categorie familiebedrijven. Daarmee vormt deze categorie een belangrijke impuls voor de economie. “Maar ondanks dit gegeven wordt er binnen diverse opleidingen relatief weinig aandacht besteed aan familiebedrijven”, vertelt Matser. Zelf is zij als lector Familiebedrijven aan Hogeschool Windesheim betrokken bij onderzoek naar ondernemen in familiebedrijven. “Ook de familiebedrijven zelf zijn zich niet altijd bewust van hun unieke positie. Terwijl op het moment dat er bijvoorbeeld een strategische beslissing moet worden genomen, dit niet alleen financiële gevolgen maar ook effect op je familie heeft. Mede om die reden wil het NCFB het bewustzijn van familiebedrijven vergroten en hen kennis bieden om hun bedrijf te versterken.”

## Familiekarakter

Deze kennis wordt onder andere via de website van het NCFB aangeboden. “Het NCFB doet onderzoek naar diverse aspecten waar familiebedrijven mee te maken krijgen of waar ze zich op zouden kunnen oriënteren om zo hun bedrijfsactiviteiten uit te breiden. Een van onze eerste onderzoeken ging over bedrijfsopvolging, want dat is bij uitstek een moment waarbij het familiekarakter op kan spelen.

Het is natuurlijk voor alle ondernemingen zaak om op tijd met de voorbereiding te beginnen, maar bij familiebedrijven komen er nog extra factoren om de hoek kijken. De volgende generatie moet op tijd bij het bedrijf worden betrokken en op dat moment is het essentieel dat de verwachtingen en ambities al op één lijn zitten. Dit lijkt wellicht een open deur, maar in de praktijk verloopt dit niet altijd even vlekkeloos. Ook de positie van de huidige ondernemer – is hij of zij de oprichter of al de zesde generatie – en de financiële situatie van het bedrijf bepaalt hoe een ondernemer tegenover het moment van opvolging staat.”

## Statuut

Een ander belangrijk thema is goed bestuur. “Binnen de categorie familiebedrijven kun je drie verschillende systemen onderscheiden: familie, bedrijf en eigenaar. Iemand die het bedrijf opricht, neemt vooral de rol als directeur op zich. Wanneer de opvolging aantreedt maar de eerste generatie nog wel betrokken blijft bij het bedrijf, verschuift deze rol vaak richting die van (mede)eigenaar. Deze verschuiving vereist goed overleg en duidelijke schriftelijke afspraken bijvoorbeeld in de vorm van een familiestatuuut. Hierin kan je vastleggen wanneer de opvolging plaatsvindt en hoe dit geregeld

wordt maar ook bijvoorbeeld wat de rol van aangetrouwde familieleden mag zijn. Juist bij familiebedrijven lopen werk en privé sneller door elkaar, dus dan zijn goede afspraken essentieel.”

## Raad van Advies

Een ander aspect waar de familiefactor om de hoek komt kijken is financiering. “De meeste familiebedrijven zijn voorzichtig gefinancierd met relatief weinig vreemd vermogen. Deze risico-averse houding biedt bij de bank een kleine voorsprong, maar steeds vaker vraagt deze bij een lening om een combinatie van investeerders. Dat kan bij familiebedrijven voor een dilemma zorgen. Zij moeten dan bereid zijn om een private equity partij toe te laten.” Matser vindt dit gezien het financiële landschap een gezonde ontwikkeling. “Los van het kapitaal dat je daarmee binnenhaalt, kan zo’n private equity partner ook een belangrijke adviesfunctie hebben. Het creëren van een goed klankbord is sowieso een belangrijke stap. De markt is heel dynamisch geworden en vereist innovatie en creativiteit. Met een klankbord, bijvoorbeeld in de vorm van een Raad van Advies, haal je expertise van buitenaf binnen. Ook kan zo’n raad je scherp houden en dwingen om af en toe even een stapje terug te nemen om te kijken of de



“Familiebedrijven kunnen juist in de niches uitblinken”, aldus Ilse Matser.

#### Family Fundament Award

Naast kennis en onderzoeken ter beschikking stellen, vraagt het NCFB ook algemene aandacht voor het familiebedrijf. De Family Fundament Award laat enerzijds aan de buitenwereld zien wat voor mooie familiebedrijven er in Nederland zijn gevestigd. Anderzijds moet het bij de bedrijven zelf bewustwording creëren en een ontmoetingsplaats vormen om ervaringen te delen. De award wordt jaarlijks na regionale voorrondes en een landelijke verkiezingsavond uitgereikt aan twee familiebedrijven in de categorieën grote en kleine bedrijven. Winnaars mogen zich een jaar lang het ‘beste familiebedrijf van Nederland’ noemen. [www.ncfb.nl](http://www.ncfb.nl)

bedrijf dat gezien de samenstelling van de directie in deze categorie valt, beschouwt zichzelf ook als een familiebedrijf of wil zich ook als zodanig profileren. Dat hangt sterk van de branche af waarin het bedrijf actief is. Binnen traditionele sectoren zoals de bouw, de agrarische tak en de maakindustrie komen bedrijven graag voor deze identiteit uit, terwijl het bijvoorbeeld binnen de ICT minder snel wordt genoemd.”

#### Creativiteit

Een feit waar veel familiebedrijven mee te maken hebben is de tegenvallende economie. Veel familie-ondernemingen moeten opboksen tegen grote bedrijven. Dat vereist volgens Matser de nodige creativiteit. “Familiebedrijven kunnen juist in de niches en met unieke producten uitblinken, al dan niet in samenwerking met andere bedrijven. Ook extra aandacht voor de klant en het uitdragen van de liefde en passie voor het vak zijn aspecten die familiebedrijven in kunnen zetten.” Daarnaast kan het interessant om andere sectoren te gaan verkennen. “Je ziet nu bijvoorbeeld dat landbouwbedrijven ook een zorgboerderij beginnen. Juist in de zorgsector is de aanwezigheid van een familiebedrijf een onderscheidende factor.” Hetzelfde geldt voor internationalisering. “Waarom zou je in Duitsland niet vertellen dat jij de eigenaar van het familiebedrijf bent? En het kan ook helpen om cultuurverschillen te overbruggen. In Zuid-Europa en China is familie heel belangrijk en dat kan herkenbaarheid creëren. Juist op dat soort momenten moet je je bewustzijn van je voordelen en deze op een slimme manier inzetten”, aldus Matser. ■

koers die wordt aangehouden moet worden bijgesteld. En voor je bedrijfsimago en daarmee het aantrekken van goed personeel is het natuurlijk ook gunstig. Het vergt openheid, maar de nieuwe generatie heeft dat door.”

#### Familiefactor

Volgens Matser biedt de unieke familiefactor voordelen ten opzichte van andere bedrijven. “Familiebedrijven kennen een trots en bouwen voort op hun traditie, hun kennis en hun netwerk. Dat kenmerkt zich onder andere in een geworteldheid in de omgeving en een langetermijnrelatie met hun werknemers en hun leveranciers. De

ondernemingen zijn sterk gefocust op continuïteit en rentmeesterschap. Zij hebben immers het bedrijf gekregen om het klaar te maken voor de volgende generatie. Dit vertaalt zich bij een groot aantal familiebedrijven ook door naar een duurzaamheidsbeleid. Wil je een bedrijf behouden en verbeteren voor de volgende generatie, dan heb je ook een omgeving nodig die dit mogelijk maakt. Respect voor de omgeving en een goed personeelsbeleid sluiten goed aan bij die langetermijnvisie.

Overigens benadrukt Matser wel dat de categorie familiebedrijven een zeer heterogene groep bedrijven behelst. “Niet elk