

Prima perspectief voor familiebedrijven

'Alles staat of valt met wendbaarheid'

Met 150 leden verenigt FBNed een substantieel aantal familiebedrijven en ondernemende families. Directeur Albert Jan Thomassen schetst een overwegend zonnig perspectief voor deze groep, onder meer door hun van nature duurzame identiteit. "Door deze authentieke eigenschap uit te dragen, versterken familiebedrijven hun positie." Ook uitbreiding van activiteiten naar het buitenland biedt kansen.

TEKST HANS HAJÉE
FOTOGRAFIE MARCEL BAKKER



Albert Jan Thomassen: 'Familiebedrijven die uit hun comfortzone komen, plukken daar de vruchten van.'

Na een lichte daling zit FBNed met zo'n 150 leden weer op het niveau van voor de crisis. "Ook de aandacht voor familiebedrijven neemt toe," zegt directeur Albert Jan Thomassen. "Zij hebben een goede pers. De nadruk op continuïteit, conservatieve financiering plus de natuurlijke affiniteit met MVO en duurzaamheid krijgen steeds meer waardering." Vergeleken met multinationals ligt de sympathie van consumenten eerder bij familiebedrijven. "Je ziet dat zij hun onderscheidende eigenschappen inzetten om concurrentievoor-

deel te bereiken. Als FBNed stimuleren en faciliteren wij dit, onder meer met workshops over *branding* en *sustainability*."

Motor van werkgelegenheid

Ook de overheid erkent de specifieke rol van familiebedrijven in de economie. "Dat blijkt onder meer uit de gelukkig gehandhaafde bedrijfsopvolgingsregeling. Hierdoor is het grootste deel van het ondernemersvermogen vrijgesteld van erf- en schenkbelasting. Dat maakt overdracht binnen de familie een stuk eenvoudiger.

Ook blijft het vermogen in het bedrijf om te kunnen ondernemen."

Thomassen breekt wel een lans voor het grotere familiebedrijf. "De politiek heeft vooral oog voor kleinere familieondernemingen en gezinsbedrijven. De rol van (middel)grote familiebedrijven als motor van werkgelegenheid en innovatie blijft echter onderbelicht. Waar bij multinationals banen verdwijnen door reorganisaties en het verplaatsen van activiteiten naar het buitenland, zijn het met name deze familiebedrijven die zorgen voor groei en nieuwe

banen. Zij moeten voldoende ruimte krijgen om zich verder te ontwikkelen."

Koudwatervrees

Bij die ontwikkeling is financiering een cruciale randvoorwaarde. "Goedlopende familiebedrijven ervaren op dit vlak weinig problemen, Maar dat komt simpelweg omdat ze sterk presteren en een gezonde financiële basis hebben. Wel heeft in branches waar banken normaal gesproken terughoudend zijn met financieren een familiebedrijf soms een streepje voor."

De tijd dat banken als vanzelfsprekend de volledige financiering op zich namen, ligt achter ons. "Vaak worden meerdere financieringsvormen ingezet. Zo wordt crowdfunding steeds belangrijker. Bij familiebedrijven merk je daarbij af en toe nog enige koudwatervrees; lever ik door crowdfunding geen zeggenschap in? De stap uit de comfortzone van bancaire financiering kan even wennen zijn."

Familiebedrijven treden ook op als verstrekker van financiering. "Je ziet steeds vaker dat familieondernemingen met overtollig vermogen investeren in andere bedrijven. Kredietunies zijn hiervoor een logische intermediair. Uit oogpunt van risicospreiding is dit een verstandige strategie. Ook krijg je door te investeren in jonge bedrijven toegang tot nieuwe ontwikkelingen en technologie. Het mes snijdt dan aan twee kanten."

Lakmoesproef

Opvolging is dé lakmoesproef voor elk familiebedrijf. Is de volgende generatie uit het juiste ondernemershout gesneden? "Vooraf middelgrote en grote bedrijven kiezen in toenemende mate voor een pragmatische benadering. Het eigendom blijft binnen de familie; is daar geen geschikte opvolger beschikbaar dan wordt voor de dagelijkse leiding iemand van buiten aangesteld. Een goede ontwikkeling. En een logisch vervolg op adviesorganen als een raad van commissarissen die steeds meer familiebedrijven instellen. Hierdoor raken zij gewend aan externe inbreng en soms ook kritiek. De stap naar een directie van buiten de familie is dan minder groot."

Antenne

Als klankbord speelt ook de adviseur een belangrijke rol. Een relatie met een familiebedrijf is echter geen *business as usual*. "Het gaat niet alleen om analyse en advies," weet Thomassen. "Familiebedrijven vereisen vaak een procesmatige benadering. Een adviseur moet die processen kunnen doorgronden en inrichten." Adequaat advies veronderstelt ook een brede scope. "Denk bijvoorbeeld aan het fiscaal optimaliseren van eigendomsoverdracht. Dat heeft ook consequenties voor het huwelijksvermogensrecht. Een adviseur hoeft niet alles zelf te beheersen maar moet wel in staat zijn op het juiste moment andere specialisten in te schakelen." Empathisch vermogen is een onmisbare eigenschap. "Je moet gevoel hebben voor de dynamiek binnen het bedrijf en de familie. En onderscheid kunnen maken tussen leiding en eigenaars. Dat

"Je ziet steeds vaker dat familie-ondernemingen met overtollig vermogen investeren in andere bedrijven."

zijn deels andere personen met vaak ook andere belangen. Meer dan aan de directietafel is aan de eigenaarstafel sprake van een langetermijnafweging. Als adviseur moet je kunnen schakelen tussen beide tafels."

Niet iedereen beschikt over een antenne voor deze bijzondere dynamiek. "Bij het hr-beleid van accountantskantoren, banken en andere adviesorganisaties zou hier oog voor moeten zijn. Want vergeet niet dat het bij ruim zestig procent van alle Nederlandse bedrijven gaat om familieondernemingen."

Uit het hart

Technologische ontwikkelingen gaan steeds sneller, nieuwkomers veroveren

KLEINERE VIJVER

Stel, opvolging binnen de familie lukt niet en besloten wordt om tot verkoop over te gaan. Is het moeilijker een koper te vinden dan bij een niet-familiebedrijf? "DGA-bedrijven zijn soms erg afhankelijk van de aanwezigheid van de ondernemer zelf," zegt Thomassen. "Verder kan een dominante bedrijfscultuur integratie in een andere organisatie bemoeilijken. Of voelen eigenaren een sterke verantwoordelijkheid voor hun personeel en zoeken zij een koper die daar in dezelfde mate oog voor heeft. De vijver met kandidaten wordt hierdoor kleiner." Ook komt het voor dat de aandacht van de familie verslapt en het bedrijf onder haar kunnen presteert. "Dit kan de verkoopwaarde negatief beïnvloeden. Aan de andere kant: als een nieuwe eigenaar wel vol gas geeft, biedt dat juist extra kansen."

in no time een dominante marktpositie. De huidige disruptieve economie lijkt niet direct een natuurlijke habitat voor familiebedrijven. "Alles staat of valt met wendbaarheid," stelt Thomassen. "Vasthouden aan een model omdat het altijd zo heeft gewerkt, is vragen om problemen. Maar bedrijven die alert zijn op nieuwe ontwikkelingen en openstaan voor experimenten hoeven niet te vrezen. Er zijn genoeg voorbeelden van familiebedrijven die anno 2015 succesvol zijn in een andere sector dan hun oorspronkelijke core business." De FB Ned-directeur ziet vooral kansen. "Duurzaamheid is een tweede natuur voor veel familiebedrijven. Aandacht voor de omgeving komt echt uit het hart. Waar grote organisaties hun duurzame identiteit moeten construeren, is dit bij familiebedrijven een authentieke eigenschap. Door die uit te dragen, versterk je je positie." Ook uitbreiding van activiteiten naar het buitenland biedt mogelijkheden. "Dat lijkt een grote stap, maar technologie maakt het tegenwoordig makkelijker om over de grenzen actief te zijn. Ook hier geldt: familiebedrijven die uit hun comfortzone komen, plukken daar de vruchten van." ■