



ILSE MATSER, DIRECTEUR CENTRUM VOOR HET FAMILIEBEDRIJF

‘Versterk familiebe

Zou het met de crisis te maken hebben? Feit is dat het familiebedrijf de laatste jaren volop in de belangstelling staat, ook in wetenschappelijk opzicht. Ilse Matser, directeur van het Nederlands Centrum voor het Familiebedrijf, promoveerde begin dit jaar op een onderzoek naar de succes- en faalfactoren van het familiebedrijf. BloembollenVisie sprak met haar.

Tekst:
Gerrit Wildenbeest,
Foto's: René Faas

Familiebedrijven zijn een steunpilaar van de Nederlandse economie. Volgens de statistiek zijn ze goed voor 50 procent van werkgelegenheid in Nederland en is het aandeel in het Bruto Nationaal Product nog een paar procenten hoger. Deze cijfers zijn wel afhankelijk van de gehanteerde definitie, geeft Ilse Matser grif toe. Hoewel je in een eerste opwelling denkt aan midden- en kleinbedrijven is schaalgrootte niet het bepalende criterium. Het grootste Nederlandse familiebedrijf is SHV van de familie Fentener van Vlissingen met een jaarmzet van ruim 20 miljard en 55.000 werknemers in dienst (2012). “Ook het Van der Valk-concern is zeker een familiebedrijf”, aldus Matser. Hét familiebedrijf bestaat volgens haar niet, maar als er dan toch onderscheidende criteria gegeven moeten worden gaat het om bedrijven waarvan meer dan de helft van de aandelen in bezit zijn van één familie, minstens een familielid in de bedrijfsleiding zit en er de intentie is om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie. Al valt aan dit laatste criterium wel wat af te dingen: iemand die het bedrijf pas van zijn ouders heeft overgenomen denkt nog niet meteen aan de overdracht aan de volgende generatie. Familiebedrijven mogen dan een belangrijke factor zijn in de Nederlandse economie, lang niet elk familiebedrijf is succesvol. Begin dit jaar promoveerde ze op

een onderzoek naar de succes- en faalfactoren van familiebedrijven.

Familiebedrijven komen niet in elke sector evenveel voor. Waarom zijn ze bijvoorbeeld zo dominant in de agrarische sector waar bijna 90 procent als familiebedrijf te typeren valt?

“Deels heeft dat te maken met historische en culturele achtergronden, maar ook met de aard van de sectoren. In de land- en tuinbouw heb je met wisselende seizoenen en opbrengsten te maken, je moet accepteren dat het ene seizoen het andere niet is. Bij een zaad- of tulpenveredelingsbedrijf duurt het soms een generatie voor het eerste zaadje een marktbaar gewas oplevert. Een familiebedrijf heeft vaak patient kapitaal – ‘rustig kapitaal’ - waaraan geen korte termijn rendementseis wordt gesteld. Verbonden met agrarische bedrijven is vaak ook een specifieke ‘way of life’. Dat soort niet-economische, ‘zachte’ doelen krijgt in het familiebedrijf de ruimte.”

Anders dan je zou denken, verschilt de financiering van familiebedrijven niet zoveel van gewone bedrijven.

“Als je familiebedrijven vergelijkt met niet-beurs genoteerde, gewone mkb-bedrijven is er weinig verschil. Ondernemers zeggen al gauw ‘ik heb de bank niet nodig’, maar bedrijven zonder vreemd kapitaal bestaan haast niet meer,



drijf met raad van advies'

in die zin zijn familiebedrijven net gewone bedrijven."

Een zwak punt van familiebedrijven is de geringe aandacht voor het onderhouden van externe relaties, wat ten koste kan gaan van de innovatiegerichtheid. U heeft daar een oplossing voor?

"Ondernemers in familiebedrijven hebben de neiging te veel op zichzelf te vertrouwen. Als je voortzet wat je ouders deden en je werkt hard, dan red je het wel, dat is vaak het idee. Maar we leven in zo'n snel veranderende wereld, dat het verstandig is te zoeken naar externe expertise. Heel lang is de gedachte leidend geweest dat familiebedrijven zich op termijn gaan ontwikkelen naar ondernemingen waar eigendom en management gescheiden zijn, wat impliceert dat er een professionele manager van buiten wordt aangesteld om de noodzakelijke externe kennis binnen te halen. Ik pleit voor een structuur die past bij het karakter van het familiebedrijf, bijvoorbeeld in de vorm van een raad van advies. Nee, geen raad van commissarissen, die zijn sterk op toezicht gericht, dat is op een familiebedrijf niet nodig. Wie in zo'n raad van advies zitting hebben is afhankelijk van de doelen die de onderneming heeft en welke expertise daar bij past. In jullie sector kan ik me voorstellen dat je iemand kiest met kennis van de retail, de logistiek of van social media. Ja, soms kan ook de seniorgeneratie er zitting in nemen, hoewel een goede ondernemer lang niet altijd een goede adviseur is. De taken van de raad van advies kun je vastleggen in een reglement, evenals de beloning, hoe vaak men bijeenkomt et cetera. De bedrijfsleiding moet wel bereid zijn vertrouwelijke informatie te delen, als je als ondernemer niet met cijfers wilt komen bloedt zo'n raad van advies snel dood."

De opvolging is een ander kritisch moment in de levenscyclus van een familiebedrijf.

"Ook daarin kan een raad van advies adviseren. Voor het regelen van de opvolging is een lange termijnvisie nodig. Als je als ondernemer van 55 niet weet of er familieleden of kinderen bereid zijn om het bedrijf over te nemen, moet je het sowieso niet laten versukken of niet meer investeren. "Een van de effecten van de huidige crisis is dat generaties veel langer samen binnen het bedrijf actief blijven. Dat heeft ondermeer te maken met de opschuiving van de pensioengerechtigde leeftijd en de onzekerheid over de waarde van het bedrijf als pensioen. De overdracht wordt steeds meer een proces in plaats van een moment. Het is belangrijk je te realiseren dat het opbouwen van het bedrijf door de eerste generatie een andere type ondernemers vraagt dan in de volgende, tweede generatiefase. Daar zijn vaak meer managementvaardigheden gewenst. Uit onderzoek blijkt dat overdracht naar de derde generatie vaak het meest problematisch is. Broers en zussen komen er nog wel uit, maar als er ook neven en nichten in het spel komen gaat het mis. Het is heel belangrijk zaken bespreekbaar te maken. Het organiseren van een 'familietafel' kan daarbij nuttig zijn. Haal daar ook de jongeren en de 'koude kant' bij. Die heeft vaak de houding van 'ik bemoei me er maar niet mee', terwijl dat juist een deel van het probleem kan zijn. Juist als hun betrokkenheid groter is, zal er eerder begrip zijn voor bepaalde afspraken. Bijvoorbeeld over de wijze waarop de overnameprijs tot stand is gekomen. Transparantie en communicatie zijn zo belangrijk."

Je zit bij elkaar aan de keukentafel, dat kan toch niet lastig zijn?

"De communicatie binnen fami-

liebedrijven verloopt enerzijds via hele korte lijnen, anderzijds worden bepaalde dingen vaak lastig uitgesproken. Er zijn ouders die de bedrijfsopvolging nooit met hun kinderen bespreken. Vroeger hoefde dat ook minder, toen was de oudste vaak automatisch de opvolger. Een bedrijfsoverdracht is voor de betrokkenen een eenmalige gebeurtenis, daarom kan een goede adviseur heel nuttig zijn. Jammer genoeg hebben veel adviseurs te weinig verstand van de zachte, emotionele aspecten van het familiebedrijf, daarin zouden ze beter geschoold moeten worden. Een fiscalist die adviseert alle vier kinderen 25 procent van de aandelen te geven, vergeet misschien dat een van die kinderen al vijftien jaar in het bedrijf heeft meegewerkt en daarmee dus echt een andere positie heeft."

Er wordt nogal eens gesomberd over de opvolgingsbereidheid binnen familiebedrijven, ook in de agrarische sector. U bent daar minder pessimistisch over en vindt dat we in plaats van familiebedrijf moeten spreken van bedrijfsfamilie.

"Weinig familiebedrijven halen de derde generatie. Sommige worden doorverkocht, met het kapitaal begint een kind een ander bedrijf, of het bedrijf gaat door in een andere sector. Kinderen van ondernemers zijn vaak zelf ook ondernemend en starten zelf een nieuw bedrijf, al dan niet als gewijzigde voorzetting van het 'oude' bedrijf. SHV van de familie Fen-

tener van Vlissingen zit ook niet meer in de steenkolen, of kijk naar de detailhandel waar de jongste generatie misschien de internetverkoop opstart. In de landbouw zie je de opkomst van multifunctionele bedrijven met zorg- en recreatieve functies. Als je er op deze manier niet zo statisch naar kijkt, is het met de opvolging minder dramatisch gesteld."

Misschien bestaat het familiebedrijf van de toekomst dus maar een generatie?

"In de agrarische wereld is de niet-tastbare kennis, die van vader op zoon wordt overgedragen, nog steeds van groot belang. Het intergenerationele familiebedrijf blijft daarvoor een belangrijke context. Denk aan veredelingskennis. Maar je zult wel steeds meer tussenvormen zien. Koninklijke Tichelaar van de familie Tichelaar is na 120 jaar gestopt met de productie van handbeschilderde Makummer tegels, maar gebruikt de aloude kennis wel weer in de architectuur. Het blijft een bedrijfsfamilie."

Heeft de overheid voldoende aandacht voor het familiebedrijf?

"Op het punt van de bedrijfsopvolging is de fiscale kant naar mijn gevoel wel redelijk geregeld. Maar de aandacht is toch vooral gericht op starters, de snelle groeiers en niet op bestaande bedrijven. In het onderzoek en in de advieswereld is er nog weinig oog voor de zachte kanten, terwijl daar vaak de knelpunten zitten."

Dr. Ilse A. Matser (1969) is afkomstig uit een familiebedrijf in de meubelbranche. Ze combineert tegenwoordig de functie van directeur van het Nederlands Centrum voor het Familiebedrijf met die van lector familiebedrijven op Hogeschool Windesheim en universitair docent bedrijfseconomie aan de Universiteit Utrecht. In januari promoveerde ze aan de Universiteit Utrecht op het proefschrift Strategic Resources and Family Firm Performance.