



FOTO: SHUTTERSTOCK

VAN GENERATIE OP GENERATIE 'EIGENWIJS' ONDERNEMEN

FAMILIEBEDRIJVEN BLIJVEN

Pareltjes van de economie worden ze nu genoemd. Dankzij 'geduld-kapitaal', langetermijnvisie en een bestendige koers slaan familiebedrijven zich op eigen kracht door de crisis.

Tekst: Marga van Zundert

Directeuren van familiebedrijven dromen niet van 'binnen zijn' voor hun veertigste. Nee, ze pinken na dertig jaar noeste arbeid een traantje weg op de mooie dag dat zoon of dochter het directeurschap overneemt. En hopen dat ze op hun oude dag de overdracht aan de kleinkinderen óók nog mogen meemaken. Marlies van Wijhe, algemeen directeur (vierde generatie) van Van Wijhe Verf BV: "We koesteren continuïteit, denken in generaties. Dat heb ik van jongs af aan meegekregen, het zit wellicht in ons DNA."

Rentmeesterschap prijkt dan ook boven aan de lijst karakteristieken van familiebedrijven van Roberto Flören, hoogleraar Familiebedrijven & Bedrijfsoverdracht

aan Nyenrode Business Universiteit. "Het idee is: je plukt de appels, maar zorgt dat de boomgaard er goed bij staat voor volgende generaties." De focus op continuïteit zorgt ervoor dat familiebedrijven een relatief groot eigen vermogen hebben. Ze voelen niet elk kwartaal de 'hijgende adem' van de aandeelhouders in hun nek en doen zelf een stapje terug als dat nodig is.

Dat geldt zelfs voor het grote, internationale chemiebedrijf Huntsman (12.000 medewerkers). Het bedrijf is beursgenoteerd aan de NYSE (New York Stock Exchange). Maar de zeggenschap van de familie is groot, aldus woordvoerder Birgit Ros. "Peter Huntsman is CEO, zijn vader Jon Huntsman sr. is voorzitter van de *board of directors* en ook andere familieleden bezetten sleutelposities binnen de corporatie. De familie heeft een naam en ethiek hoog te houden. Dat zorgt voor een duidelijke focus op de lange termijn."

Veranderd imago

Dankzij hun langetermijnvisie slaan familiebedrijven zich beter door de crisis dan niet-familiebedrijven. Hoogleraar Flören zegt hierover: "De branche is allereerst bepalend voor de vraag hoe het bedrijven momenteel vergaat. Bouw- en autobedrijven hebben het zonder uitzondering erg zwaar; bakkers en slaggers veel minder. Maar binnen de branches zie je dat familiebedrijven

'De lange termijn is hier heilig, dat is dé drijfveer'

RODENBURG (Biopolymers) sinds 1945

Wie: Aaik Rodenburg (62)

Generatie: tweede

Functie: adviseur (directeur van 1990-2012)

Wat: zetmeelplastics

Waar: Oosterhout

Grootte: 23 medewerkers

Andere familie 'in de zaak': zonen Thijs en Joost (directeuren), echtgenote Phil (personeelszaken en certificering)

"Mijn vader, een boerenzoon, begon meteen na de oorlog met het vervoer van gras en stro naar het centrum van Schiedam. Het was voer voor de werkpaarden daar. Na een tijdje had hij 28 paarden, dat werden later tractoren en vrachtwagens. Het bleef ook niet bij gras, hij zag het nut van allerlei bijproducten: pulp, voerdersaad-appels, bietenblad, bonendoppen, spruitenstokken... Ik stond met mijn 18 jaar al in de zaak als hoofd van de grasdrogerij. School was het niet voor mij, inmiddels weet ik waarom: ik ben dyslectisch.

De logistieke tak heb ik in 2003 verkocht om ons te richten op zetmeelplastic op basis van snijwater van aardappelverwerkers. Een innovatie waar we samen met wetenschappers jaren aan gewerkt hebben. We zijn dus eigenlijk een spin-off. Ons materiaal is erg geschikt voor producten die kunnen 'verdwalen' in de natuur: frisbees, golfballen en plastic zakjes. Maar we richten ons vooral op markten waar bio-afbreekbaarheid tijd en geldwinst oplevert, zoals planten

die je met pot en al in je tuin zet.

Het leuke is dat we echt pionieren en ondernemen. We maken ook boorpoeling op basis van zetmeel voor olieboringen. Die markt is erg afhankelijk van de olieprijs. Als je dan in een mindere periode toevallig hoort dat een Canadees bedrijf productiecapaciteit zoekt in Europa voor biolax voor papier, moet je snel reageren en zit je plots in een heel andere markt.

Dat mijn zonen het bedrijf overnemen, vind ik geweldig. De lange termijn is hier heilig, dat is dé drijfveer. Dat geldt zowel voor onze producten als voor het bedrijf zelf. Rodenburg Biopolymers was er ook niet als het geen familiebedrijf was. Aandeelhouders hadden er de stekker uit getrokken, maar wij geloofden erin en gingen door. We hebben daarvoor wel investeerders binnen moeten halen. Dat baart me wel wat zorgen voor de toekomst. Kan een eventuele volgende generatie instappen als het bedrijf, zoals we verwachten, sterk gaat groeien de komende jaren?"

v.l.n.r. Thijs Rodenburg, Joost Rodenburg, Aaik Rodenburg, Phil Rodenburg

significant beter presteren. In Duitsland is meer dan 95 procent van de bedrijven familie-eigendom, dat wordt vaak genoemd als een belangrijke verklaring voor hun goed presterende economie." Familiebedrijven staan hierdoor volop in de belangstelling. Dit jaar werd voor het eerst een Familiebedrijven Award uitgereikt. *Elsevier* publiceerde de 'Top 100 van familiebedrijven' en het familiebedrijf stond centraal in de Week van de Ondernemer. De Vereniging voor Familiebedrijven wordt inmiddels regelmatig uitgenodigd in Den Haag voor overleg. Vóór de crisis waren familiebedrijven echter verre van hip. Het imago kwam naar op 'klein, stoffig en saai'. Dat waren de tijden dat iedereen aandelen kocht, de beurskoersen volgden en de internetbubbel nog niet was gespat. Van Wijhe: "Wij opereren los van de bank. We willen niet anders. Maar een aantal jaren geleden verklaarden sommige mensen me voor gek. Zozeer dat ik zelf soms begon te twifelen. Ik wil nu niet zeggen *told you so*, maar de omslag sterkt me wel in het idee dat ik mijn eigen gevoel moet vertrouwen."

Heikele fase

Precieze getallen over het percentage familiebedrijven in de Nederlandse chemie ontbreken. Flören schat het aandeel rond het landelijke gemiddelde in de Nederlandse industrie: 65 tot 70 procent. Bedrijfsoverdracht is een heikele fase voor de meeste familiebedrijven. Meer dan de helft vindt geen geschikte opvolger. Voor Aaik Rodenburg, oud-directeur van Rodenburg Biopolymers

'Elk kwartaal houden we familieberaad'

VAN WIJHE VERF sinds 1916

Derde van links Marlies (M.L.) van Wijhe. V.l.n.r. vader D.H. van Wijhe, zus M.A. van Wijhe en moeder Th. van Wijhe-Kunz.

(tweede generatie), lag het voor de hand dat hij het vaandel van zijn vader zou overnemen. "Zolang als ik me kan herinneren, hielp ik 's weekends en in de vakanties mee. Op mijn zesde zat ik op de tractor." Vanaf zijn achttiende werkte Rodenburg fulltime mee. Toch werd hij onverwachts directeur. "Mijn vader is helaas in het harnas gestorven. Plots moest ik alles regelen; ik kon mijn vader niets meer vragen. Dat was soms zwaar." Bij Rodenburgs zonen was de overdracht veel geleidelijker. Sinds anderhalf jaar is Rodenburg sr. niet langer directeur, maar adviseur. "Ze hebben allebei gestudeerd en konden alle kanten op. Maar de nieuwe markt van bioplastics, het innovatieve, dat trekt ze."

Vaders advies

Van Wijhe zag lange tijd geen toekomstige carrière in het familiebedrijf, totdat haar vader haar voor de keuze stelde. "Ik hoorde mezelf volmondig ja zeggen. Het zit dieper dan je zelf denkt." Van Wijhe vraagt haar vader nog regelmatig om advies, en ook Rodenburg hoort nog vaak de vraag 'Hoe zou jij dat doen?'. "Niet dat ze dan altijd doen wat ik zeg", bromt Rodenburg. "Dat is soms slikken. Maar lukt dat niet, dan moet je wegblijven."

Een eigen koers varen, dat kan een familiebedrijf door de 'langere adem'. Van Wijhe noemt het 'geduldkapitaal'. Een onderzoeks- of ontwikkelingsproject hoeft niet na drie jaar te renderen. Bij Rodenburg leidde een nieuw idee zelfs tot een eigen spin-off. Waar de opa van de huidige directeurs als schillenboer begon en groot groeide in

Wie: Marlies van Wijhe (48)

Generatie: vierde

Functie: algemeen directeur (sinds 2000)

Wat: Wijzonol bouwverven

Waar: Zwolle

Grootte: 220 medewerkers

Andere familie 'in de zaak': zus Marijke (manager design en identiteit), vader Dick (adviserend commissaris)

"Ik kan het zelf wel!", riep ik als kind altijd. Een familiebedrijf past daarom beter bij mij dan een grote beursgenoteerde multinational. Het is ons plan, onze passie. Daarom heb ik ook moeite met toezicht en bemoeienis van buitenaf. We hebben vrijwillig een raad van commissarissen. Dat is een nuttige kritische spiegel, maar uiteindelijk is het de familie die bepaalt. Wij zijn het bedrijf.

Elk kwartaal houden we familieberaad. Dan zit ik met mijn zus, moeder en vader rond de keukentafel bij mijn ouders. Vroeger zat mijn opa er natuurlijk ook nog bij. Daar vallen de belangrijke beslissingen. De volgende generatie groeit ook op met het bedrijf. Bij het laatste feestje, de opening van ons totaal vernieuwde R&D-lab, serveerde mijn nichtje hapjes, mijn neef was dj. Ik hoop dat ze later het bedrijf willen voortzetten. Maar natuurlijk is het geen plicht. Dat was het niet voor mij en ook niet voor mijn vader.

Mijn vader heeft als chemisch technoloog veel energie in nieuwe tech-

nologieën gestoken. Dat resulteerde in de jaren tachtig in een zelf ontwikkeld kleurenmengsysteem en in de jaren negentig in de eerste *high solid* verf op de Nederlandse markt. Ik ben geen technoloog, maar bedrijfskundige. Als meisje wilde ik lange tijd bioloog worden, geïnspireerd door die mooie documentaires over natuur in Afrika. Die liefde vertaalt zich nu in veel aandacht voor duurzaamheid en *biobased economy*. Elke generatie brengt zo een nieuwe focus en specifieke vaardigheden in een familiebedrijf. En dat is nodig, want de wereld verandert, de markt verandert, de mensen veranderen." Ik merk dat familiebedrijven inmiddels wat hoger op de agenda staan bij politiek en bestuur, maar regelingen zijn vaak nog gemaakt met enkel grote multinationals op het netvlies. Lobbyen blijft dus nodig. Ik ben vanaf het eerste uur lid van FBned, de vereniging van familiebedrijven, en sinds kort van de Europese lobbygroep voor familiebedrijven: EFB."



Officiële opening van de MDI Splitter-installatie bij Huntsman Rotterdam afgelopen juni door oprichter Jon M. Huntsman (links). Rechts vier van zijn 56 kleinkinderen: Kimberly, James, Caroline en Amber.

HUNTSMAN CORPORATION

sinds 1970

FOTO: HUNTSMAN

Wat: polymeren, coatings, lijmen, constructiematerialen, etc.
Waar: The Woodlands, Texas, VS (Nederland: Huntsman Holland, Botlek)
Grootte: 12.000 medewerkers wereldwijd

"Ik beloof mijn gehele kapitaal te wijden aan de bestrijding van kanker en andere goede doelen. Mijn reden voor bestaan is het helpen van anderen, dat is me al vanaf mijn kinderjaren duidelijk." Dit schrijft Jon Huntsman sr. in 2010 in zijn open brief op de website *The Giving Pledge*, een initiatief van zijn vriend Warren Buffet om miljonaars en miljardairs aan te sporen meer dan de helft van hun vermogen te schenken aan goede doelen. Huntsmans belofte gaat veel verder. "Ik kwam op de wereld met niets", vertelt hij in vele interviews, "en ik zal zonder iets heengaan. Alles wat ik onderweg verzamel door hard werken, geluk en volharding is bedoeld om het leven van anderen

een stukje beter te maken." Bij de familie Huntsman van de chemieus Huntsman Corporation staat filantropie hoog in het vaandel. Oprichter Jon Huntsman sr. heeft inmiddels meer dan 1 miljard dollar weggeschonken en is van plan voor zijn dood zijn gehele kapitaal weg te schenken. Ook zijn aandelen in het familiebedrijf verhandelt hij om te kunnen doneren. "Het moment om geld weg te geven, is wanneer je het verdient", aldus Huntsman sr. Het overgrote deel van de honderden Huntsman-miljoenen is gestoken in het Huntsman Cancer Institute in Salt Lake City (Utah, VS). En dat is geen toeval. Huntsman sr. verloor zijn moeder, vader en stiefmoeder aan de ziekte en overleefde zelf prostaatkanker, mondkanker en tweemaal huidkanker. Maar ook andere doelen ontvangen geld. Zo schonk hij op een dag een cheque van 1 miljoen dollar aan een daklozenopvang en eenzelfde cheque aan een 'soepkeuken' van een priester.

Filantropie staat hoog in het vaandel

de handel in landbouwfal, runnen zijn nazaten nu een onderneming in bio-afbreekbaar zetmeelplastic. Huntsman sr. ontwikkelde in de jaren zeventig als eerste kunststofdoosjes voor hamburgers en plastic wegwerpbordjes. Hij verkocht vervolgens zijn succesvolle onderneming en startte met dat eigen kapitaal Huntsman Chemical Corporation.

Passie en doorzettingsvermogen typeren de eigenaar-ondernemer van een familiebedrijf, zegt Flören. Maar, waarschuwt hij, dezelfde eigenschap prijkt ook op het lijstje risico's – dan als 'koppigheid'. "Huntsman mag je zeker eigenwijs noemen én ondernemend. Het bedrijf is ook de afgelopen jaren zeer actief met acquisities", zegt woordvoerder Ros. En is Rodenburg eigenwijs? "Jazeker. Er is me zelfs verweten dat ik het familiekapitaal weggooido door zo intensief in R&D te investeren. Maar ondernemerschap draait ook om je dromen waar te maken." Hoe zit het met Van Wijhe? "Ik noem het liever eigengereidheid. Als ik morgen linksaf wil dan doe ik dat. Maar dat is altijd met de lange termijn voor ogen." ■

Typisch een familiebedrijf

- Rentmeesterschap, langetermijnvisie
- Opvolgingsproblemen
- Passie ondernemer-eigenaar
- Eigenwijsheid ondernemer-eigenaar
- Kapitaalkrachtig
- Gesloten