

Een persoonlijke kijk op het familiebedrijf

dr. Ilse Matser



Colofon

Een persoonlijke kijk op het familiebedrijf

dr. Ilse Matser

Foto omslag: Robin Utrecht via ANP Foto

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

november, 2020

Een persoonlijke kijk op het familiebedrijf

dr. Ilse Matser

Inhoud

Introductie	6
Persoonlijke drijfveren van eigenaren	8
Inzicht in je eigen drijfveren	16
Vertaalslag naar onderzoek	22
Vertaalslag naar onderwijs	26
Slotwoord	30
Referenties	33



dr. Ilse Matser

Introductie

Deze publicatie verschijnt naar aanleiding van mijn afscheid als lector Familiebedrijven bij hogeschool Windesheim. Een functie die ik de afgelopen elf jaren met heel veel plezier heb vervuld. Maar hierover aan het einde van deze publicatie meer. Deze publicatie is bedoeld voor iedereen met interesse in familiebedrijven en in het bijzonder voor huidige en toekomstige eigenaren van familiebedrijven.

Mijn periode als lector viel samen met een sterke groei in aandacht voor familiebedrijven; zowel in het onderwijs en onderzoek als bij beleidsmakers en adviseurs. Die aandacht heeft zeker tot meer kennis en bewustwording geleid met betrekking tot het familiebedrijf en de bedrijfsfamilie erachter. Het is een complex systeem waarover we steeds meer komen te weten, maar waarin nog veel vraagstukken liggen die om meer onderzoek vragen. We weten dat voor de continuïteit van het familiebedrijf op lange termijn het noodzakelijk is dat er zowel een positief bedrijfsresultaat is als goede onderlinge familie-relaties bestaan (o.a. Litz, 2005; Sharma, 2004). Echter om te bepalen of er een duurzame en evenwichtige samenwerking tussen familie en bedrijf mogelijk is zijn onderzoekers zich er in toenemende mate bewust van dat het noodzakelijk is om ook op individueel niveau te gaan kijken. Als we het namelijk hebben over de eigenaren, de directie en de familie, hebben we het over individuen met eigen opvattingen en drijfveren. Om tot een breder en dieper inzicht in het functioneren van familie-

bedrijven en bedrijfsfamilies te komen, behoeft deze persoonlijke kant meer aandacht (zie o.a. De Massis & Foss, 2018).

Ik merk dat dit individuele aspect zowel in het onderzoek als in de praktijk nog relatief weinig aandacht krijgt, en niet in de laatste plaats bij de personen die het betreft: de individuele leden behorende tot een bedrijfsfamilie. Het is niet ongewoon dat als ik ondernemers spreek over hun keuze om het familiebedrijf over te nemen, zij daarop terugkijkend niet goed meer weten hoe en met welke motieven de keuze ooit is gemaakt. Heel vaak lijkt de afweging terloops gedaan. En dat is opmerkelijk, als je bedenkt wat de impact is geweest van deze beslissing op de persoonlijke leven(s) van de betrokkenen.

In deze publicatie wil ik me graag richten op het aspect van persoonlijke drijfveren rondom eigenaarschap. Er is relatief veel geschreven over de opvolging van de leiding van het familiebedrijf en weinig over de wisseling van eigendom. Terwijl die wisseling, zeker voor familiebedrijven waar de eigendom en de leiding niet meer volledig overlappen, een separaat en belangrijk vraagstuk vormt. Het is mijn overtuiging dat inzicht in de persoonlijke drijfveren van eigenaren zal bijdragen aan het begrijpen en het oplossen van vraagstukken rondom *eigenaarschap*. Deze beknopte publicatie is daarmee tevens een oproep aan onderzoekers en docenten om over dit onderwerp meer kennis te ontwikkelen en te verspreiden. Hoe dit specifiek op Windesheim vorm zou kunnen krijgen licht ik toe in een paragraaf over de vertaalslag naar het onderzoek en een paragraaf over de vertaalslag naar het onderwijs.

De opbouw van deze publicatie is als volgt: ik begin met een uitleg over de verschillende persoonlijke drijfveren rondom eigenaarschap. Vervolgens wordt besproken hoe je als (toekomstig) eigenaar inzicht kunt krijgen in jouw drijfveren en op welke wijze je zelf met het onderwerp aan de slag kunt gaan. Daarna reflecteer ik op hoe dit onderwerp een plek zou kunnen krijgen in onderzoek en in het onderwijs op Windesheim. Hier ook een korte beschouwing over mogelijk andere interessante onderzoeksonderwerpen. Tot slot een woord van dank.

Persoonlijke drijfveren van eigenaren

Wat doe je als je ouders je vragen of je geïnteresseerd bent om in de nabije toekomst eigenaar te worden van het familiebedrijf? Als je 'ja' zegt, welke motieven liggen dan hieraan ten grondslag? Trots op het bedrijf? Je ouders een plezier willen doen? Voor het geld? De kans om iets heel bijzonders te doen met je zus en broer? Of een combinatie van al die factoren? Duidelijk is dat de keuze beïnvloed kan worden door hele verschillende motieven. Parallel spelen vergelijkbare vraagstukken bij de overdragende generatie. Wat zijn de onderliggende motieven om de eigendom over te dragen aan de volgende generatie? De beste optie voor het bedrijf? Een kans voor de kinderen op een mooi rendement? Of het overdragen van het rentmeesterschap aan de volgende generatie? Drijfveren met betrekking tot eigenaarschap gaan ook een rol spelen als op een gegeven moment verkoop van aandelen een vraagstuk wordt. Bijvoorbeeld als er een aantrekkelijk bod wordt uitgebracht op het bedrijf, of als je als eigenaar vanwege andere redenen gaat twijfelen of je nog eigenaar wilt blijven.

In deze publicatie richt ik me specifiek op de eigenaarsrol en de onderliggende drijfveren. Zeker voor bedrijven waar het werken in het bedrijf en het eigenaar zijn niet meer één op één samenvallen is het expliciet kijken naar de eigenaarsrol relevant. Inzicht in persoonlijke drijfveren is naar mijn mening een belangrijk startpunt om meer inzicht te krijgen in vraagstukken over eigenaarschap.

De familiale context van de eigenaarsrol is van invloed op de drijfveren: word je samen met vijf neven en nichten de volgende generatie certificaathouders, vorm je met je broer en zus een team of word je de 150^e certificaathouder van een 6^e generatiebedrijf? De context – bedrijf en familie – zal mede bepalend zijn voor de alternatieven, c.q. mogelijke scenario's met betrekking tot eigenaarschap en de afwegingen die hierin kunnen/moeten worden gemaakt. Hierover in de volgende paragraaf meer. Hieronder worden eerst mogelijke persoonlijke drijfveren op een rij gezet die meespelen in de keuze eigenaar te zijn of te worden van een familiebedrijf.

Persoonlijke drijfveren om eigenaar te zijn van een familiebedrijf

In de wetenschappelijke literatuur over familiebedrijven worden een aantal belangrijke drijfveren onderkend als het gaat om de betrokkenheid van familie bij het bedrijf. Belangrijke concepten zijn 'emotioneel eigenaarschap' (o.a. Björnberg & Nicholson, 2012) en 'sociaal emotionele waarde' (o.a. Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012). Daarnaast is de kennis over de persoonlijke drijfveren van familiale bedrijfsopvolgers zeer relevant (o.a. Sharma & Irving, 2005). Aan de hand van deze literatuur, aangevuld met praktijkobservaties, wil ik mogelijke drijfveren bespreken voor een (toekomstige) eigenaar¹.

Affectieve binding met het familiebedrijf

Hoe betrokken bij en verbonden met het familiebedrijf voel je je? In welke mate bepaalt het familiebedrijf je identiteit? En in welke mate gaat de toekomst van het familiebedrijf je aan het hart? Dit zijn vragen die betrekking hebben op de affectieve binding, ook wel emotionele band, die jij voelt met het familiebedrijf. De emotionele verbinding kan zich manifesteren richting het bedrijf of richting de familie. In de literatuur wordt dit 'emotioneel eigenaarschap' genoemd.

Sommige eigenaren voelen vooral een verbondenheid met het bedrijf; de fysieke plek of de medewerkers die ze al van jongs af aan kennen. De verbinding zal sterker zijn naarmate het familiebedrijf in je jeugd een grote rol heeft gespeeld en dat nu nog steeds het geval is. Ging je vroeger af en toe eens mee naar de zaak, of woonde je bijvoorbeeld naast het bedrijf en bracht je al je vrije uren in de werkplaats door? Het maakt daarbij uit of je dit, terugkijkend,

1. De drijfveren die hier besproken worden, sluiten aan op de literatuur over organisatiebetrokkenheid (o.a. Sharma & Irving, 2005). In meer generieke zin is hier veel over geschreven. Dit valt echter buiten de context van deze publicatie, maar is zeker interessant voor wie in het onderwerp geïnteresseerd is. Het boek 'Loopbaan Ankers' van Edgar Schein is bijvoorbeeld aan te raden.

als positief hebt ervaren of juist als overwegend negatief. Vond je het bijvoorbeeld leuk om af en toe mee te gaan naar klanten of herinner je je juist de ruzies aan de keukentafel als er weer eens iets fout was gegaan in de productie? Dit zijn hele persoonlijke ervaringen die zelfs binnen gezinnen door gezinsleden ieder op een hele andere wijze zijn ervaren.

Voor anderen zit de binding juist in het iets delen met de familie, of het bijzonder vinden om samen eigenaar te zijn. Hoe speciaal is het om samen met je neven en nichten certificaat-houder te zijn en zo de traditie als ondernemende familie voort te zetten?

Vaak is affectieve binding zowel richting de familie als het bedrijf. Zie ook onderstaand kader:

Bij gesprekken over bedrijfsopvolging in de agrarische sector komt het beeld naar voren dat niet-opvolgers zich ten aanzien van het eigendom vaak heel inschikkelijk gedragen. Voor velen is het voorzetten van de boerderij belangrijker, dan aanspraak te maken op een gelijk deel van het familievermogen, wat tot gevolg zou hebben dat de boerderij moet worden verkocht. Deze keuze heeft te maken met de rol die de boerderij in hun eigen leven speelt, maar ook met de wetenschap hoe belangrijk de boerderij voor hun ouders is (geweest). Als bijvoorbeeld hun broer de voortzetting mogelijk maakt, dan willen zij dit zo goed mogelijk ondersteunen.

De positieve affectieve binding met het familiebedrijf zorgt voor een intrinsieke motivatie om eigenaar te worden, zijn en blijven van het bedrijf. Soms realiseren eigenaren zich door onverwachte gebeurtenissen of uitzonderlijk omstandigheden pas hoeveel het familie-bedrijf voor hen betekent. Wanneer er bijvoorbeeld een onverwacht goed bod ligt van een strategische koper, roept dat de volgende vraag op: Ben je bereid om het bedrijf voor deze prijs te verkopen of wil je ondanks de hoge prijs eigenaar blijven? Of wat doe je als de bank vraagt om extra zekerheden te storten nu het familiebedrijf door een diepe economische recessie bij bijzonder beheer is beland?

Gedeelde waarden

Een drijfveer om eigenaar te zijn of te worden, heeft ook te maken met waar het familiebedrijf voor staat en hoe het onderneemt. Sluiten de bedrijfsactiviteiten en bedrijfscultuur aan bij je persoonlijke waarden? Bij 'jonge' familiebedrijven wordt de bedrijfscultuur sterk beïnvloed door de oprichter en sluiten de bedrijfsactiviteiten vaak nauw aan op de ideeën en ambities van de eigenaar. Voor latere generaties is dit anders: er staat al een bedrijf met activiteiten en een bepaalde cultuur. Al is het goed om te beseffen dat jij als toekomstig eigenaar invloed hebt om dat te veranderen.

Als de volgende generatie van de bedrijfsfamilie bijvoorbeeld duurzaamheid hoog in het vaandel heeft staan en het bedrijf geeft dit onderwerp geen prioriteit, omdat de zittende generatie dit niet belangrijk vindt, dan zal dit negatieve impact hebben op de betrokkenheid van de nieuwe generatie. Omgekeerd ligt hier vaak ook een kans: duurzaamheid wordt maatschappelijk gezien steeds relevanter, zeker bij de generatie X en Y. Daarmee zijn initiatieven rondom duurzaamheid ook een kans om de 'next gen' te interesseren voor het bedrijf. Zie in dit kader ook het Polaris-project:

Om de bedrijfsfamilie te helpen met duurzaamheidsinitiatieven, ontwikkelde Family Business Network (een wereldwijd netwerk van familiebedrijven verenigingen) Polaris. Polaris, genoemd naar de poolster, is een wereldwijde beweging van bedrijfsfamilies, die gericht is op het maximaliseren van positieve maatschappelijke en economische impact. Er zijn tools beschikbaar voor familiebedrijven om de impact van hun bedrijf te meten, te benchmarken en te verbeteren. Er zijn tevens best practices te vinden. Voor meer informatie, zie: www.fbn-i.org/sustainability

Een andere, naar mijns inziens logische, vraag is of de familieleden in een nieuwe generatie als eigenaar bepaalde gezamenlijke waarden delen. Stel, jij hebt een ondernemende instelling, maar je medeaandeelhouders zijn heel behoudend. Gaat het je dan samen lukken om positief betrokken te blijven? Of moet je met elkaar zoveel ingewikkelde gesprekken voeren, dat je het plezier in het eigenaarschap op een gegeven moment verliest? Voor een nieuwe generatie van aandeelhouders is het vaak een hele nuttige en leuke oefening om te verkennen wat iedereen belangrijk vindt bij het uitoefenen van het aandeelhouderschap.

Financiële motieven

Als we met een financiële bril naar het eigenaarsvraagstuk kijken dan verstrekt de eigenaar risicodragend vermogen aan de onderneming in ruil voor een rendement op het vermogen. Dit rendement bestaat uit verwacht dividend en een mogelijke waardestijging. De hoogte van het verwachte rendement is van invloed op hoe aantrekkelijk het is om eigenaar te worden. Tegelijkertijd zijn het de eigenaren die het financiële kader voor het bedrijf bepalen en daarmee invloed uitoefenen op de rendementsverwachting.

De wensen voor wat betreft dividend en risicobereidheid zal van persoon tot persoon verschillen. Wel is gebleken dat succesvolle familiebedrijven zich kenmerken door de aanwezigheid van geduldig kapitaal: eigenaren nemen genoegen met een redelijke vergoeding en zijn bereid om het vermogen langdurig beschikbaar te stellen aan de onderneming. Geduldig kapitaal sluit aan op het Rijnlandse model van ondernemen dat veel bedrijfsfamilies omarmen en daarmee succesvol ondernemen (O.a. Simon, 2009). Daarin schuilt ook een risico: geduld zou niet moeten leiden tot onduidelijkheid over de rendementsverwachting. Als eigenaar mag je een rendement verwachten, dat is iets om helder voor ogen te houden. De combinatie van duidelijkheid en geduld kan heel goed werken om een wederzijds positieve relatie tussen bedrijf en eigenaren in stand te houden. Inzicht in je eigen financiële motieven en risicohouding kan helpen om de onderlinge verwachtingen als eigenaren naar elkaar toe te expliciteren.

Vertrouwen

In welke mate heb je als eigenaar vertrouwen in de continuïteit, strategie en financiële prestaties van het familiebedrijf? De mate van vertrouwen zal samenhangen met de mate waarin je je betrokken voelt.

Vertrouwen in de koers of de prestaties van het bedrijf draagt bij aan een gevoel van betrokkenheid en versterkt tevens de emotionele band met het familiebedrijf. Daarnaast heeft vertrouwen in de prestaties van het bedrijf een positief effect op de betrokkenheid vanuit financiële motieven. Neem bijvoorbeeld de bijzondere groep bedrijven die het predicaat “hofleverancier” of “Koninklijk” overhandigd krijgt. Deze erkenning draagt zowel bij aan het vertrouwen dat dit een degelijk bedrijf is, als een gevoel van trots. Het maakt het extra aantrekkelijk om als eigenaar bij zo’n familiebedrijf betrokken te zijn.

Aan de andere kant kan een gebrek aan vertrouwen leiden tot een afname van betrokkenheid. Dat hoeft natuurlijk niet; het kan eigenaren ook strijdbaar maken en aanzetten tot veranderingen om het vertrouwen terug te krijgen.

Verantwoordelijkheidsgevoel

Het is interessant om te verkennen in welke mate je je verantwoordelijk voelt als eigenaar van het familiebedrijf en vervolgens na te gaan waar dit gevoel vandaan komt. Richt jouw verantwoordelijkheid zich vooral op het bedrijf? Ervaar je dat de continuïteit van het bedrijf van groot belang is voor alle betrokken stakeholders? Voel je vanuit rentmeesterschap een plichtsbesef om de taak van eigenaar goed uit te voeren? Of is er vooral een plichtsbesef dat voortkomt vanuit een wens om te voldoen aan de verwachtingen van de senior generatie? Dit kan zeker bij de oudste kinderen binnen een gezin (bewust of onbewust) spelen (Sharma & Irving, 2005). Het verantwoordelijkheidsgevoel is in de eerste plaats een factor die mede bepalend is voor de keuze om wel of niet eigenaar te worden of te zijn. Daarnaast heeft het invloed op de manier waarop je de rol van eigenaar invulling geeft. Hoeveel tijd besteed je bijvoorbeeld als certificaathouder aan het voorbereiden van vergaderingen en vind je het bezwaarlijk om af en toe een vergadering over te slaan?

Imperatieve betrokkenheid

Bij imperatieve betrokkenheid bedoelen we het gevoel van 'moeten'² en gaat het over de mate van afhankelijkheid die je voelt om de rol van eigenaar wel of niet uit te voeren/op je te nemen. Heb je de keuzevrijheid om het niet te doen? In de literatuur over opvolging wordt de imperatieve betrokkenheid gekoppeld aan de opties die een opvolger heeft om buiten het familiebedrijf een baan te vinden. Wanneer een opvolger bijvoorbeeld onzeker is over zijn of haar capaciteiten neemt dit motief aan kracht toe. Bij het eigenaarschap, draait dit motief dus om de vraag of er ook alternatieven zijn en wat de consequenties zijn als je ervan afziet. Bij meerdere eigenaren is het misschien een optie om je uit te laten kopen, in andere situaties zal dit veel lastiger zijn. En als je afziet van eigenaarschap, betekent dat misschien ook dat je je plek in het bedrijf op moet geven? En hoe zal de familie reageren op het moment dat je aangeeft dat je het niet wilt? Is er ruimte voor een eigen keuze?

2. 'Imperatief' is de grammaticale werkvorm die staat voor de gebiedende wijs.

Individueel ontwikkelperspectief

De rol van eigenaar biedt kansen om jezelf verder te ontwikkelen. Afhankelijk van de context van het specifieke familiebedrijf en in combinatie met je eigen loopbaan en carrière-ambities kan het eigenaarschap aantrekkelijke kansen bieden. In algemene zin zal het een verdieping betekenen van bedrijfseconomische kennis, bijvoorbeeld door het bijwonen van de jaarlijkse AVA. Bij veel familiebedrijven vervullen eigenaren functies als lid van het STAK-bestuur of van een familieraad. Dit zijn bijzondere posities die in zichzelf al interessant zijn, maar die ook weer kunnen bijdragen aan verdere loopbaanaspiraties. Daarbij kun je denken aan de kans om via het familiebedrijf cursussen te volgen ter voorbereiding op een toezichthoudende rol binnen het bedrijf. De kennis en ervaring die je via deze weg opdoet, maakt je ook interessant voor andere bestuursfuncties.

Een nuance is hier wellicht op zijn plaats. In de praktijk zie ik namelijk dat de ontwikkelkansen door toekomstige eigenaren zeker erkend worden, maar dat deze bij toekomstige eigenaren ook veel twijfels oproepen. Is het haalbaar om in het beschikbare tijdspad voldoende kennis en expertise te ontwikkelen om de rol van eigenaar goed in te vullen? Zeker als dit traject parallel loopt aan een eigen carrière buiten het familiebedrijf en/of zorgtaken thuis. Een opleidingsplan en een gefaseerd ontwikkeltraject kunnen een ondersteunend kader bieden om met deze onzekerheid om te gaan.

Inzicht in je eigen drijfveren

Wat zijn jouw persoonlijke drijfveren om eigenaar van jullie familiebedrijf te zijn of te worden? Voor de meeste eigenaren zal het een combinatie van verschillende drijfveren zijn. Daarbij is het goed om te beseffen dat de motieven elkaar ook wederzijds kunnen beïnvloeden: de affectieve binding met het bedrijf zal bijvoorbeeld sterker zijn naarmate de waarden van het bedrijf overlappen met jouw eigen waarden. Inzicht krijgen in jouw persoonlijke motieven zal helpen om antwoorden te vinden op vraagstukken rondom eigenaarschap. In het geval van meerdere eigenaren zal inzicht in de persoonlijke motieven van elk individu eraan bijdragen om als team van eigenaren goed te functioneren.

In onderstaand kader vind je een stappenplan om hier zelf mee aan de slag te gaan. Wees je ervan bewust dat motieven kunnen veranderen in de tijd; enerzijds omdat jij zelf een ontwikkeling doormaakt, anderzijds doordat er veranderingen optreden in de verschillende systemen van bedrijf/eigendom/familie. Het is aan te raden om deze analyse te bewaren en deze na een aantal jaren, of wanneer er vraagstukken spelen, opnieuw tegen het licht te houden.

Stappenplan:

Inzicht in drijfveren met betrekking tot eigenaarschap in het familiebedrijf

Inzicht in persoonlijke drijfveren

1. Hieronder staan de drijfveren // Geef bij elk van de drijfveren aan of dit motief voor jou belangrijk is. Zijn er naast de drijfveren die genoemd zijn nog andere drijfveren die voor jou belangrijk zijn?

Drijfveer	heel onbelangrijk			heel belangrijk	
	1	2	3	4	5
Affectieve binding	1	2	3	4	5
Gedeelde waarden	1	2	3	4	5
Financiële motieven	1	2	3	4	5
Vertrouwen	1	2	3	4	5
Verantwoordelijkheidsgevoel	1	2	3	4	5
Imperatieve betrokkenheid	1	2	3	4	5
Anders namelijk:	1	2	3	4	5

2. Geef een concrete toelichting bij de voor jouw relevante drijfveren

3. Maak een spindigram en krijg zo een beeld van de prioritering van jouw drijfveren // Toelichting: zet de scores die je bij 1 gegeven hebt bij de verschillende drijfveren. Teken een lijn om de verschillende drijfveren met elkaar te verbinden.



4. Maak inzichtelijk of je overall een positief of negatief gevoel hebt ten aanzien van het eigenaarschap // Geef op onderstaande kleuren balk aan (zet een kruis) of je – alles overziend – positief (rood = heel positief) staat tegenover het eigenaarschap of negatief (blauw = heel negatief).



Vraagstukken rondom eigenaarschap zijn vaak heel divers en afhankelijk van de context en fase waarin de familie en het bedrijf verkeren. Inzicht in je persoonlijke motieven gaat helpen bij het vinden van oplossingen voor eigenaarsvraagstukken die in jouw familiebedrijf spelen. Hieronder vind je een aantal voorbeelden.

Voorbeeld // *Bij de bespreking van de motieven om eventueel eigenaar te worden van het familiebedrijf, blijkt dat de opvolgende generatie in vergelijking met de zittende generatie weinig emotionele binding voelt met de huidige activiteiten van het bedrijf. Wel is er veel ambitie om vanuit gezamenlijk ondernemerschap in de vorm van een startup het erfgoed van opa voort te zetten.*

Voorbeeld // *Een evaluatieonderzoek naar de betrokkenheid maakte duidelijk dat een deel van de certificaathouders wel tevreden is over de financiële vergoeding en een ander deel niet. Dit inzicht helpt het STAK-bestuur om hierover met de certificaathouders, maar ook met de directie en de RVC, van gedachten te wisselen en te komen tot reële verwachtingen.*

Voorbeeld // *Tijdens de gesprekken tussen neven en nichten over toekomstig eigenaarschap bleken er grote verschillen te bestaan over het belang van duurzaamheid, risicobereidheid en het gewenste rendement van het familiebedrijf. Uiteindelijk heeft dit ertoe geleid dat één tak van de familie is uitgekocht en de rest bewust heeft gekozen om samen met de directie in te zetten op een verduurzaming van het bedrijf.*

Uit deze voorbeelden blijkt dat vraagstukken rondom eigenaarschap vaak een complexe puzzel betreffen, waarin familie, bedrijf en individuele belangen meespelen. In de literatuur is het belang van een evenwichtige wisselwerking tussen familie en bedrijf beschreven: voor de continuïteit op lange termijn is het noodzakelijk dat er binnen het familiebedrijf sprake is van 'warm hearts en deep pockets'; een positief resultaat vanuit het bedrijf en goede onderlinge relaties in de familie (o.a. Litz (2005); Sharma, 2004). Wat in de literatuur nog onvoldoende wordt belicht, maar naar mijn mening cruciaal is om te bepalen of er een duurzame evenwichtige samenwerking tussen familie en bedrijf mogelijk is, is inzicht in de individuele drijfveren.

Om tot een duurzame evenwichtige samenwerking te komen kan er op vele niveaus worden geïntervenieerd, ofwel: aan verschillende knoppen worden gedraaid. Op individueel niveau gaat het om afwegingen over wel of niet eigenaar willen zijn, maar het gaat ook om de wijze waarop je het eigenaarschap vorm wilt geven. Als jij 'maatschappelijke betrokkenheid' een belangrijke waarde vindt, dan stelt de invloed die je als eigenaar hebt je in staat om dit onderwerp hoger op de agenda te krijgen van het familiebedrijf. Als er meerdere eigenaren zijn, dan gaat het om de afweging of er voldoende basis is voor gezamenlijk eigenaarschap, maar wederom ook hoe hieraan invulling kan worden gegeven. De uitwerking van hoe het gezamenlijk eigenaarschap wordt vormgegeven, is een belangrijk onderdeel in een familie-statuuut. Let wel: het is nuttig om oog te hebben voor de vraag of er, alternatieven zijn voor het gezamenlijk eigendom en zo ja: welke dat zijn. Is het bedrijf bijvoorbeeld aantrekkelijk om te verkopen aan een externe partij? Of is het mogelijk om een mede-eigenaar uit te kopen door een regionaal investeringsmaatschappij aan boord te halen? Je wilt voorkomen dat familieleden zich gevangen voelen in de rol van (mede-)eigenaar van het familiebedrijf of dat er binnen de groep van eigenaren grote fricties ontstaan. Als dit namelijk gebeurt, zal de gezonde samenwerking tussen familie en bedrijf onder druk komen te staan met een grote kans op negatieve gevolgen binnen zowel het bedrijf als de familie.

Vertaalslag naar onderzoek

Het geschetste overzicht van de persoonlijke drijfveren van eigenaren van familiebedrijven, zoals in deze publicatie beschreven, is een eerste verkenning vanuit de bestaande literatuur, aangevuld met inzichten uit de praktijk. Het is een onderwerp waarnaar, voor zover ik weet, nog weinig onderzoek is gedaan. Meer onderzoek zal bijdragen aan meer inzicht in de verschillende drijfveren, het relatieve belang van deze drijfveren en de interactie tussen de verschillende drijfveren. Een relevante onderzoeksvraag is bijvoorbeeld wat de impact is van persoonlijke drijfveren op het functioneren van de eigenaren als groep, het resultaat van het bedrijf en de harmonie binnen de familie.

Onderzoek naar het perspectief van de individuele eigenaar sluit aan bij de recente aandacht voor onderzoek op microniveau. Om het familiebedrijvenonderzoeksveld verder te ontwikkelen kan een analyse op microniveau (*'micro foundations'*) helpen om bestaande kennis te verfijnen, te verbreden en te verdiepen (De Massis & Foss, 2018; Payne, 2018). Met een focus op individuele actoren en hun interacties kan de zogenaamde 'black box' van fenomenen op macroniveau beter verklaard worden. Recent onderzoek (Ruf et.al, 2020) naar de invloed van persoonlijke waarden van directeur-eigenaren op het gedrag van familiebedrijven is hier een goed voorbeeld van.

Het belang van het microniveau onderstreept tevens dat onderzoek doen in het veld van familiebedrijven een complexe puzzel is. Die complexiteit wordt onder meer inzichtelijk gemaakt door Combs en zijn medeauteurs (2020) beschreven koppelpunten tussen familie en bedrijf: deze kunnen worden bestudeerd op het niveau van 1 // individuele familieleden (de persoonlijke drijfveren van eigenaren), 2 // de bedrijfsfamilie (bijvoorbeeld broer en zussen-teams), 3 // de hele familie (dus ook degenen die niet betrokken zijn bij het bedrijf), of 4 // specifieke meetbare aspecten (percentage eigendom). De koppelpunten maken tevens de noodzaak duidelijk om naast kennis vanuit de bedrijfswetenschappen, inzichten vanuit vakgebieden gericht op het functioneren van gezinnen en families te incorporeren (o.a. Jaskiewicz & Dyer, 2017). Daarbij gaat het niet alleen om de vraag wat de invloed van de familie is op het bedrijf, maar net zo goed omgekeerd wat de invloed van het bedrijf is op het functioneren van de familie (Payne, 2018).

Dat onderzoek doen naar familiebedrijven en bedrijfsfamilies een complexe puzzel betreft, moet niet leiden tot ontmoediging, maar wel tot het bewustzijn om hier op een goede manier mee om te gaan. Engaged scholarship (Van de Ven, 2007) pleit voor een participatieve werkwijze in het onderzoek om op een effectieve wijze om te gaan met deze complexiteit: alleen door de relevante stakeholders erbij te betrekken is het voor onderzoekers mogelijk om antwoorden te vinden op relevante complexe vraagstukken uit de praktijk. Het lectoraat Familiebedrijven heeft deze werkwijze omarmd en in de afgelopen jaren hebben we veel geleerd over hoe we deze werkwijze op een goede manier kunnen toepassen (Matser & Van Helvert, 2019).

Aanvullend zou ik hier willen pleiten voor een 'frisse blik' op het onderzoek. De uitdaging is om met schaarse middelen zoveel mogelijk impact te realiseren. De kracht van ons Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven is de sterke band met de praktijk; die moeten we gebruiken om onderwerpen te kiezen die binnen de academische wereld relatief onontgonnen zijn. 'Persoonlijke drijfveren van eigenaren' is naar mijn mening een goed voorbeeld. Het is voor veel bedrijfsfamilies een actueel onderwerp, terwijl er wetenschappelijk gezien nog weinig aandacht aan is besteed. Andere voorbeelden van dergelijke onderzoeksthema's die we binnen het expertisecentrum hebben onderzocht zijn te vinden in de publicatie 'No hard feelings? Non-succeeding siblings and their perceptions of justice in family firms' van mijn collega's Erik Veldhuizen, Jelle Bouma en mezelf (2020), dat gaat over de bedrijfsopvolging vanuit het perspectief van de niet-opvolgers en het promotieonderzoek van Mira Bloemen-Bekx (2019) over de vroege fases van het opvolgingsproces in familiebedrijven.

De waardering voor dit laatste onderzoek blijkt onder meer uit de toekenning van ‘Best Dissertation Award’ door het internationale Family Firm Institute.

Volgens mij zijn er nog veel kansrijke onderzoeksonderwerpen te definiëren. Kansrijk, omdat ze voldoen aan de criteria dat er relatief weinig over bekend is, terwijl het belangrijke vraagstukken zijn voor de praktijk. Het doet me denken aan het beeld van Herbert Simon: familiebedrijven als ‘hidden champions’ van de economie (Simon, 2009). Wat zijn belangrijke onderzoeksonderwerpen die tot nu toe ‘verstopt’ zijn? Laat ik een paar suggesties geven: het functioneren van ‘co-preneurs’ (echtparen die samen ondernemen); de bedrijfsopvolging vanuit het perspectief van moeders die niet in het bedrijf werken; vraagstukken rondom de overdracht van de eigendom voor samengestelde families of andere bijzondere familievormen. Ik denk dat een ‘frisse blik’ kan helpen bij het verder uitbouwen van het familiebedrijvenonderzoek aan de hogeschool Windesheim.

Vertaalslag naar onderwijs

Studenten uit ondernemersgezinnen³ hebben een ondernemersachtergrond die, bewust of onbewust, een belangrijke invloed kan hebben op carrièrebeslissingen en de studieloopbaan (Bloemen- Bekx, 2019). Deze unieke context biedt kansen, maar ook uitdagingen die tot nu toe vrijwel nooit expliciet geadresseerd worden tijdens de opleiding en vaak ook niet openlijk besproken worden binnen de familie. Hier ligt een kans om studenten te stimuleren actief te verkennen wat het voor hem of haar betekent om onderdeel te zijn van een ondernemersgezin. Dit zou goed kunnen binnen de profileringsruimte van bestaande opleidingen. Daarmee zou het onderwijs ook een extra maatschappelijke rol krijgen. Familiebedrijven zijn een belangrijke motor van de Nederlandse economie (CBS, 2017) en de generatiewisseling is een cruciale fase in de continuïteit van het bedrijf. Aandacht binnen het onderwijs zal naar verwachting leiden tot een betere voorbereiding op het proces van opvolging binnen het familiebedrijf, waardoor de kans op een succesvolle bedrijfsopvolging wordt verhoogd.

Studenten die de kans groot achten later in het familiebedrijf aan de slag te gaan, zouden binnen het onderwijscurriculum de ruimte moeten krijgen zich te verdiepen in kennis over de specifieke eigenschappen van een familiebedrijf, zich voor te bereiden op het opvolgingsproces en na te denken over hoe ze het beste kunnen voorsorteren op deze toekomstige rol. Dat kan resulteren in het besef om eerst ervaring en 'credibility' op te bouwen buiten het bedrijf, in plaats van meteen aan het werk te gaan binnen het familiebedrijf (McCann, 2007). Maar het kan ook leiden tot specifieke keuzes ten aanzien van afstudeeropdrachten, keuzevakken of vervolgstudies.

3. Op Windesheim kwamen in 2019 16% van de totale studenten instroom uit een ondernemersgezin, wat neerkomt op ruim 1350 eerstejaarsstudenten.

Voor studenten die niet verwachten om de opvolger te worden, maar wel meer willen weten over familiebedrijfskunde, omdat ze bijvoorbeeld als toekomstig aandeelhouder betrokken zullen blijven bij het familiebedrijf, is een verkenning ook zeer nuttig. Een eerste oriëntatie naar hun eigen drijfveren om later wel of geen eigenaar te worden, zou al heel waardevol zijn voor deze groep.

Ook het bij elkaar brengen van studenten voor wie deze vraagstukken spelen, is een faciliterende rol die een opleiding kan bieden en die naar verwachting voor deze groep van veel toegevoegde waarde zal zijn. Daarbij is het goed om op te merken dat in sommige gevallen kinderen al op jonge leeftijd mede-eigenaar worden van het familiebedrijf: voor hen is gezamenlijk eigenaarschap misschien al tijdens de studie een actueel vraagstuk.

Zoals eerder aangegeven is het ontwikkelperspectief één van de mogelijke drijfveren voor (toekomstige) eigenaren. Het eigenaarschap, met de taken en rollen die daaruit voortvloeien, biedt kansen om jezelf verder te ontwikkelen. Competenties en expertise die voor de rol als eigenaar belangrijk zijn, maar die tevens breder ingezet kunnen worden. Om die kansen goed te benutten, is het nodig om ter voorbereiding op het eigenaarschap jezelf te ontwikkelen. Kennis over goed bestuur en inzicht in de financiële cijfers zijn relevante onderwerpen. Hier liggen kansen voor het expertisecentrum om hiervoor een passend aanbod te ontwikkelen.

Slotwoord

Ruim 11 jaar geleden ben ik de uitdaging aangegaan om het lectoraat Familiebedrijven aan hogeschool Windesheim te starten. Nu staat er een internationaal erkend expertisecentrum met sterke regionale wortels, dat al veel heeft bereikt en een nog mooiere toekomst voor zich heeft. Ik heb hier, samen met mijn collega's, met veel plezier en inzet aan gewerkt. Na lang beraad heb ik besloten dat het voor mij tijd is om mijn carrière een nieuwe wending te geven. Ik wil me graag verder ontwikkelen en nieuwe ervaringen opdoen. Ik zal in het vakgebied actief blijven, maar nu als adviseur voor bedrijfsfamilies.

Afscheid nemen, terwijl er beperkende maatregelen zijn in verband met Covid-19, is niet ideaal: ik had graag deze publicatie 'live' op Windesheim willen toelichten om daarna met iedereen het glas te heffen. Dat zit er helaas niet in. Daarom wil ik vanaf deze plek graag een dankwoord richten tot iedereen waarmee ik de afgelopen jaren heb samengewerkt. Vanaf het allereerste begin heb ik me welkom gevoeld in de regio Zwolle: ondernemers, netwerkorganisaties, gemeenten en de provincie Overijssel; het was duidelijk dat ook jullie familiebedrijven belangrijk vonden en open stonden om samen te werken aan kennisontwikkeling en kennisvalorisatie. Hier past een speciaal woord van dank aan de ondernemers, die als donateurs van de Stichting Ten Clarenwater de activiteiten van ons centrum ondersteunen. Op landelijk niveau heb ik de korte lijnen met FBNed, ONL en de collega-lectoren binnen het NLPO als heel prettig ervaren. Internationaal waren er ook altijd collega-wetenschappers die bereid waren om te helpen. Dit heeft nu een mooie structurele vorm gekregen in ons 'scientific committee'. Het is duidelijk dat de ambities niet verwezenlijkt hadden kunnen worden zonder de support van de opeenvolgende Colleges van Bestuur en de betrokken domeindirecteuren, waarbij Derk Jan Kiewiet als

mijn altijd kritisch meedenkende leidinggevende een belangrijke rol heeft gespeeld. Verder wil ik alle Windesheimcollega's bedanken waarmee ik de afgelopen jaren heb samengewerkt: opleidingsmanagers, lectoren en docenten. En zeker ook de collega's van de ondersteunende diensten: als wij weer eens wat bijzonders hadden bedacht, dan was er altijd wel iemand die meedacht en zorgde dat het toch gerealiseerd kon worden.

Last but not least: mijn directe collega's, het team van het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven. Met sommige van jullie werk ik al vanaf dag één samen, anderen zijn oud-teamgenoten en er zijn de laatste jaren ook een heel aantal nieuwe, talentvolle mensen bijgekomen. We kunnen trots zijn op wat er nu staat. Het is mijn overtuiging dat we dit hebben bereikt door oog te hebben voor kansen, door samen hard te werken, maar ook door af en toe bewust stil te staan bij de dingen die we hebben bereikt. Een mooie traditie hierin is de lustrumviering: in 2014 vierden we ons eerste lustrum met een feestelijk ontbijt met Marlies van Wijhe en Hans Biesheuvel als sprekers en in 2019 ons tweede lustrum met een inhoudelijk seminar over de Overijsselse Mittelstand en mooie woorden van de gedeputeerde van de Provincie Overijssel, Eddy van Hijum. Ik ben ervan overtuigd dat in de zomer van 2024 er genoeg redenen zullen zijn om het derde lustrum groots te vieren. Want laat ik herhalen waarmee ik dit dankwoord begonnen ben: er staat een expertisecentrum dat al veel bereikt heeft, maar dat een nog mooiere toekomst voor zich heeft. Het gaat jullie goed en we houden contact!

Ilse Matser

Amersfoort, november 2020

Referenties

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: The next generation's relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374–390.
- Bloemen-Bekx, M. (2019) *Enriching The Early Phases of the Succession Process: An Explanation of the Role of Social Mechanisms in Business Families*. Dissertation University of Hasselt.
- CBS(2017) Familiebedrijven in Nederland.
Geraadpleegd via www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2017/16/familiebedrijven-in-nederland.
- Combs, J. G., Shanine, K. K., Burrows, S., Allen, J. S., & Pounds, T. W. (2020). What do we know about business families? Setting the stage for leveraging family science theories. *Family Business Review*, 33(1), 38–63.
- De Massis, A., & Foss, N. J. (2018). Advancing family business research: The promise of microfoundations. *Family Business Review*, 31(4), 386–396.
- Jaskiewicz, P., & Dyer, W. G. (2017). Addressing the elephant in the room: Disentangling family heterogeneity to advance family business research, *Family Business Review*, 30(2), 111–118.
- Matser, I. A., & van Helvert, J. (2019). *De Overijsselse Mittelstand Over parels van familiebedrijven*, Hogeschool Windesheim.
- Matser, I., Bouma, J., & Veldhuizen, E. (2020). No hard feelings? Non-succeeding siblings and their perceptions of justice in family firms. *Journal of Family Business Management* (in press).
- McCann, G. (2007) When your parents sign your paychecks: Finding Success Inside or Outside the Family Enterprise: 9781484187012: Amazon.com.
- Payne, G. T. (2018). Reflections on family business research: Considering domains and theory. *Family Business Review*, 31(2), 167–175.
- Ruf, P. J., Graffius, M., Wolff, S., Moog, P., & Felden, B. (2020). Back to the Roots: Applying the Concept of Individual Human Values to Understand Family Firm Behavior. *Family Business Review* (first published online).
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(1), 13–33.
- Simon, H. (2009). *Hidden champions of the twenty-first century: The success strategies of unknown world market leaders*. Springer Science & Business Media.
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford University Press on Demand.

Een persoonlijke kijk op het familiebedrijf

Wat doe je als je ouders je vragen of je geïnteresseerd bent om in de nabije toekomst eigenaar te worden van het familiebedrijf? In deze publicatie gaat Ilse Matser in op de verschillende persoonlijke drijfveren rondom eigenaarschap en hoe inzicht je eigen drijfveren je kan helpen om met vraagstukken rondom eigenaarschap aan de slag te gaan. Ook aandacht voor hoe dit thema een plek zou kunnen krijgen in het onderzoek en onderwijs.

Deze publicatie verschijnt bij het afscheid van Ilse Matser als lector Familiebedrijven aan de hogeschool Windesheim.



dr. Ilse Matser