

Lectoraat Familiebedrijven



ILSE MATSER

De achtergrond van lector Ilse Matser ligt, hoe kan het ook anders, in het familiebedrijf.

Sinds juni 2009 is zij lector Familiebedrijven op Windesheim. Deze functie combineert zij met die van directeur van het Nederlands Centrum van het Familiebedrijf. Begin 2013 heeft Ilse bij de Universiteit Utrecht haar proefschrift 'Strategic Resources and Family Firm Performance' verdedigd.

Het lectoraat Familiebedrijven wil praktische en direct bruikbare onderzoeksresultaten leveren voor een gezonde bedrijfsvoering. Daarnaast doet het lectoraat suggesties voor managementmethoden en strategieën, die familiebedrijven kunnen gebruiken bij het succesvol en harmonieus managen van het bedrijf. Zo wordt naast het dienen van een breed economisch belang vooral ook concrete en innovatieve ondersteuning geboden aan de ondernemers binnen de familiebedrijven zelf.

WWW.WINDESHEIM.NL/ONDERZOEK



WINDESHEIMREEKS KENNIS EN ONDERZOEK nr 28

Ondernemen in Familiebedrijven

Ilse Matser

Ondernemen in Familiebedrijven

1

Ilse Matser

Herdruk van de publicatie bij de lectorale rede uitgesproken bij de aanvaarding van het lectoraat Familiebedrijven aan de Christelijke Hogeschool Windesheim te Zwolle, ter gelegenheid van het 1e lustrum van het lectoraat Familiebedrijven (juni 2014).



Inhoudsopgave

Inleiding	4
1. Familiebedrijven	6
2. Professioneel management door familiebedrijven	18
3. Goed bestuur in familiebedrijven	28
4. Vijf jaar op weg met het lectoraat.....	44
Kenniskring lectoraat Familiebedrijven	52
Literatuur	56

Inleiding

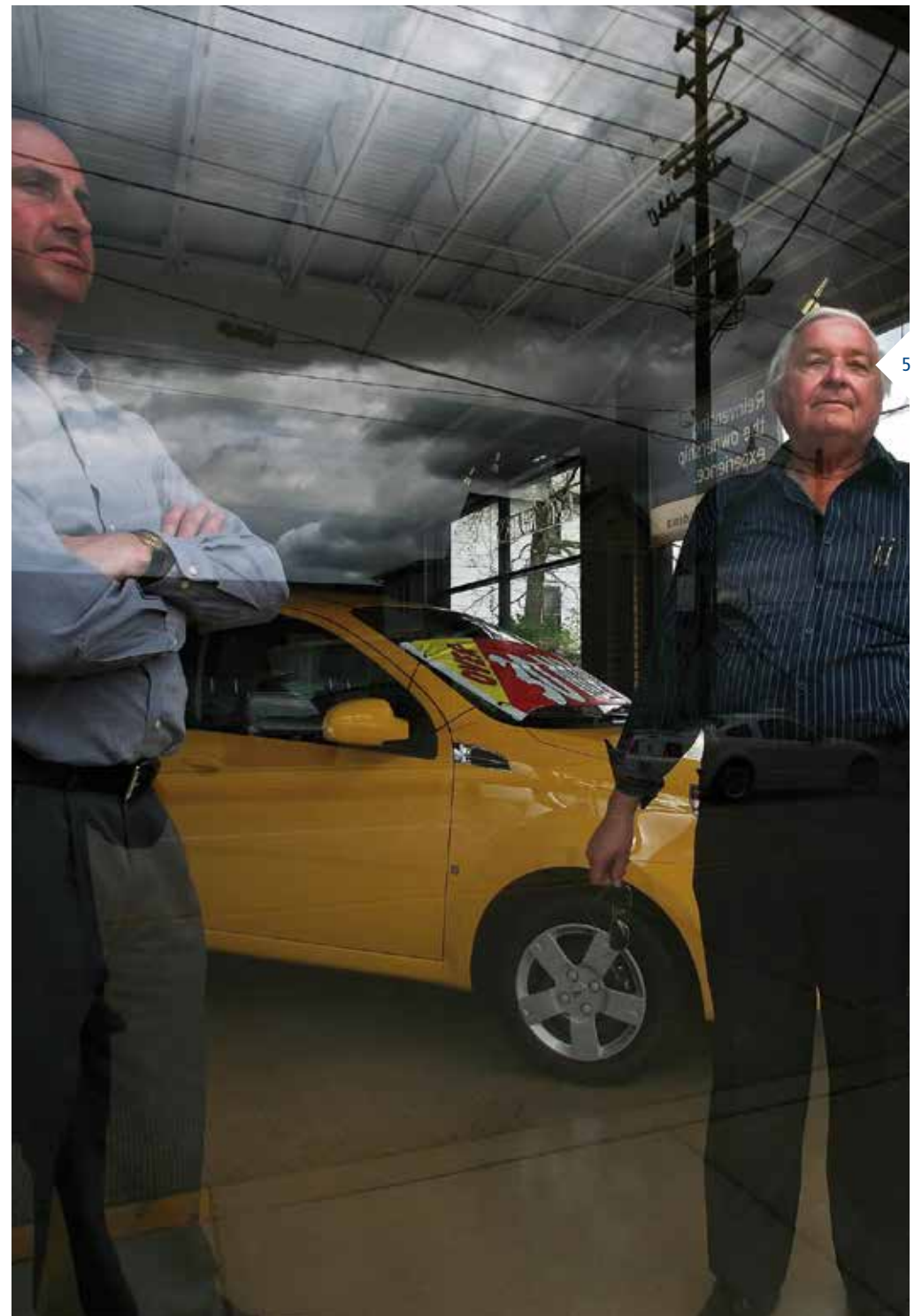
In toenemende mate wordt het belang van familiebedrijven voor de Nederlandse economie onderkend. Ook het feit dat familiebedrijven een apart ondernemingstype vormen, krijgt steeds meer aandacht. Een van de indirecte gevolgen hiervan is dat de hogeschool Windesheim vijf jaar geleden (de zomer van 2009) gestart is met het lectoraat Familiebedrijven.

Dit is het eerste lectoraat in Nederland dat familiebedrijven centraal stelt. Bij het uitspreken van mijn lectorale rede heb ik benoemd dat dit vernieuwend is, verwachtingen schept en dat het lectoraat zich zal moeten bewijzen. Nu, vijf jaar later, ben ik heel tevreden met wat we in de afgelopen jaren hebben neergezet. Er staat een stevig fundament. In hoofdstuk 4 van deze publicatie kom ik hier op terug.

De rode draad van het lectoraat is ondernemen in familiebedrijven. Professioneel management speelt hierbij een belangrijke rol. Wat ik hier precies mee bedoel, komt in hoofdstuk 2 aan de orde. De verankering van professioneel management in het familiebedrijf vindt plaats door goed bestuur. Dit is mijn specialisatie en zal ik in hoofdstuk 3 verder toelichten.

Maar ik begin met een inleiding op de vraag waar het allemaal om draait: wat is er nu zo specifiek aan familiebedrijven?

Zwolle, mei 2014



1. Familiebedrijven

1.1 Wat zijn familiebedrijven?

Het kenmerkende van een familiebedrijf is de overlap tussen bedrijf, familie en eigendom. Het is meestal geen bewuste keuze om een familiebedrijf te starten. Een ondernemer begint een bedrijf, omdat hij of zij een goed idee heeft voor een product of dienst in een bepaalde markt. Op het moment dat er andere familieleden bij betrokken worden, zal de ondernemer er zich in toenemende mate bewust van worden dat er sprake is van een familiebedrijf. Een speciaal ogenblik waarop dat gebeurt, doet zich voor wanneer het bij de overdracht duidelijk wordt dat één of meer kinderen het bedrijf zullen overnemen.

Voor onderzoek en beleid is het belangrijk om een heldere definitie te hanteren. Tot voor kort ontbrak er een eensluidende definitie en dat werd alom als een gemis ervaren. Het maakt bijvoorbeeld het vergelijken van onderzoeksresultaten lastig.

Een taakgroep heeft in opdracht van de Europese Commissie een definitie vastgesteld (Europese Commissie, 2009). Een praktische Nederlandse vertaling luidt:

Ongeacht de omvang is een bedrijf een familiebedrijf als:

1. *de meerderheid van de zeggenschap, verbonden aan het eigendom, in handen is van een natuurlijk persoon dan wel de familie. Deze meerderheid kan direct of indirect zijn.*
2. *tenminste één familielid formeel betrokken is bij het bestuur van de onderneming.*
3. *bij beursgenoteerde bedrijven: tenminste 25% van de zeggenschap in handen van de familie is.*

Of deze definitie de standaard gaat worden, moet de komende jaren blijken. Het is een brede definitie: ondernemingen met één directeur-groootaandeelhouder (DGA) zijn in deze definitie ook een familiebedrijf. Deze groep beschouwt zichzelf echter vaak niet als zodanig. Aan de andere kant zal de DGA bij het nemen van besluiten voor het bedrijf ook afwegen wat de gevolgen voor de familie



zijn. Daarmee is ook hier de overlap tussen het bedrijf en de familie duidelijk aanwezig. Een ander vertrekpunt om tot een definitie te komen, is familiebedrijven zelf te vragen of ze zich daadwerkelijk als een familiebedrijf zien. Zeker waar het gaat om dienstverlening aan deze bedrijven is dit effectief, de doelgroep moet zichzelf herkennen in het beeld.

1.2 Familiebedrijven en economie

Universiteit Nyenrode heeft in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken onderzoek gedaan naar het belang van familiebedrijven voor de Nederlandse economie¹. In het onderzoek (Flören, Uhlander & Berent-Braun, 2010) is de Europese definitie als uitgangspunt genomen. Uit het onderzoek blijkt dat 49 % van de werkgelegenheid bij bedrijven met tenminste één personeelslid voor rekening komt van familiebedrijven, en dat de familiebedrijven gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor 53 % van het bruto nationaal product. In het MKB is de meerderheid van de bedrijven een familiebedrijf. Maar ook van de grote ondernemingen is een substantieel deel een familiebedrijf, wat uit tabel 1 blijkt:

TABEL 1 AANTAL EN PERCENTAGE FAMILIEBEDRIJVEN NAAR GROOTTE
(Flören et al., 2010)

Aantal werknemers	Aantal bedrijven	Percentage familiebedrijf	Aantal familiebedrijven
1 - 9	304.000	73	222.000
10 - 99	65.000	55	36.000
100 - 199	3.400	45	1.500
200 of meer	2.350	28	650
Totaal	375.000	69	260.000

¹ Voor gegevens over andere Europese landen zie het rapport van Mandle uit 2008 of van de Europese Commissie uit 2009.

In vrijwel alle bedrijfstakken hebben de familiebedrijven de overhand; de financiële dienstverlening is hierop de enige uitzondering:

TABEL 2 PERCENTAGE FAMILIEBEDRIJVEN NAAR BEDRIJFSTAK (Flören et al., 2010)

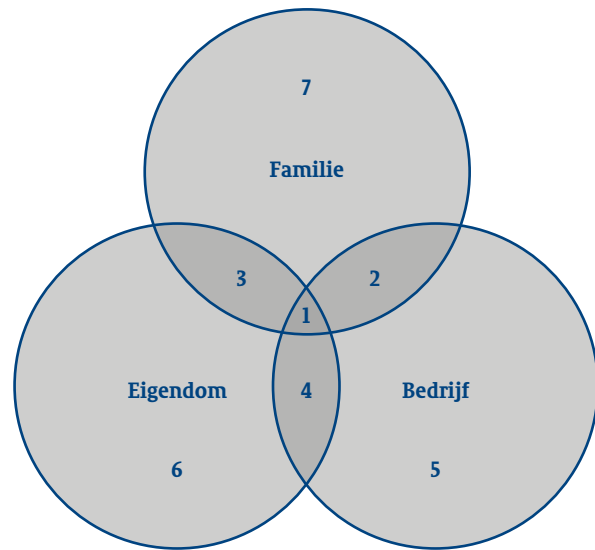
Landbouw en Visserij	87%
Industrie	65%
Bouwnijverheid	69%
Handel	79%
Horeca	76%
Vervoer en Communicatie	77%
Financiële dienstverlening	43%
Zakelijke dienstverlening	55%
Overige dienstverlening	86%

1.3 Familiebedrijven: rollen en typen

Familiebedrijven zijn onder te verdelen in verschillende typen. Hét familiebedrijf bestaat namelijk niet. Er kunnen grote verschillen bestaan tussen familiebedrijven onderling. Zo valt een strandhotel, gerund door broer en zus uit de tweede generatie, moeilijk te vergelijken met het Van der Valk-concern. Om vast te stellen wat voor typen familiebedrijven er zijn, is het belangrijk om inzicht in de opbouw te krijgen. Het *drie-cirkelmodel* (op pagina 10) van Tagiuri en Davis (1996) brengt die structuur treffend in beeld.

Hét kenmerkende aspect van familiebedrijven is de overlap tussen de drie subsystemen: eigendom, familie en bedrijf. Deze subsystemen worden vertegenwoordigd door de eigenaren, de familieleden en de directie/managementteam. De overlap ontstaat doordat personen in meer subsystemen tegelijk een rol vervullen. Door te bepalen hoe de overlap er tussen de subsystemen uit ziet, wordt inzichtelijk om wat voor type familiebedrijf het gaat.

In het drie-cirkelmodel zijn zeven posities/rollen te onderscheiden. De overlap kan ontstaan tussen twee subsystemen (in het model '2', '3' en '4') of tussen drie subsystemen (in het model '1'). Op po-



sitie '1' staan familieleden die zowel eigenaar zijn als een managementrol in de onderneming spelen. Positie '2' ontstaat wanneer familieleden toetreden tot de directie/managementteam van het bedrijf. Van positie '3' is sprake wanneer familieleden aandelen in het familiebedrijf verwerven. Hiermee wordt ook het verschil met niet-familiebedrijven duidelijk aangegeven. Bij niet-familiebedrijven staat het subsysteem 'familie' los van eigendom en bedrijf. Bij niet-familiebedrijven in het MKB is de overlap tussen eigendom en bedrijf echter wel vaak van toepassing. Bij beursgenoteerde bedrijven staan ook die twee subsystemen los van elkaar.

De *structuur* zal vaak verband houden met de *levenscyclus* van een familiebedrijf. De 'standaard'-levenscyclus ziet er als volgt uit: een ondernemer start een bedrijf (eerste generatie) en draagt het, wanneer hij de pensioengerechtigde leeftijd heeft bereikt, over aan één of meer kinderen (tweede generatie). Als het aan meer kinderen wordt overgedragen, en die dragen het weer over aan hun kinderen, dan ontstaat er in de derde generatie een zogenaamd 'neven en nichtenconsortium'. Hoe ouder het bedrijf, hoe meer generaties het bedrijf in de familie hebben en hoe meer posities in het drie-cirkelmodel normaal gesproken zijn ingevuld. In de eerste generatie zijn misschien alleen positie 1 en 7 ingevuld, in de tweede generatie 1, 2 en 7 en in de derde generatie wellicht ook positie 3. Deze groei van het aantal betrokken familieleden wordt ook wel vergeleken met een boom: er komen steeds meer takken bij. Een familiebedrijf kan er ook voor kiezen het aantal betrokken familieleden beperkt te houden. Men noemt dit ook wel 'de familieboom snoeien'.

Als we de invloed van de familie als geheel op de onderneming willen bepalen, kan dit ook aan de hand van het drie-cirkelmodel. Hoeveel familieleden hebben een rol in het bedrijf en welke rollen zijn dat? De complexiteit neemt toe naarmate meer familieleden bij de onderneming betrokken zijn. Op het moment dat niet-familieleden functies in het management bekleden, zal de relatieve invloed van de familie op het bedrijf afnemen. Ditzelfde geldt als niet-familieleden een deel van de aandelen in bezit hebben.

Bovenstaand model maakt duidelijk dat er meer typen familiebedrijven zijn en dat aan de hand van het drie-cirkelmodel een eerste inzicht gekregen kan worden in de mate waarop de familie invloed op het bedrijf uitoefent.

Het model maakt ook de rolconflicten duidelijk waarmee familieleden in het bedrijf te maken kunnen krijgen. Zo'n rolconflict treedt op wanneer in de verschillende rollen die iemand vervult tegenstrijdige belangen naar voren komen. Neem de relatie tussen kinderen onderling. Enerzijds is er de familiere-latie die gekleurd wordt door de plaats in het gezin en die stoelt op een band die van jongs af aan is opgebouwd. Binnen de familie wordt er meestal gestreefd naar harmonie en gelijkwaardigheid. Op het moment dat kinderen in het familiebedrijf gaan werken, komt er een nieuwe relatie bij: ze worden collega's van elkaar. In een bedrijf wordt er in principe afgerekend op basis van prestatie. Dat gebeurt niet vanuit gelijkheid, want de persoon met het meeste talent krijgt de promotie. Dit soort tegenstellingen kan gemakkelijk tot conflicten leiden. Wordt het geaccepteerd dat het ene kind wel in de directie terecht komt, terwijl broer of zus op een lager niveau blijft steken? Het komt nogal eens voor dat familieleden, ongeacht de plek in het bedrijf, evenveel salaris ontvangen. Vervolgens komt er een derde rol bij op het moment dat kinderen eigenaar van het bedrijf worden, waardoor de situatie nog complexer wordt.

Lukt het alle betrokkenen op een effectieve manier met die verschillende rollen/'petten' om te gaan? Een handvat om hier mee om te gaan is het bedrijfsbelang in dit soort situaties boven het familiebelang te stellen. Het bedrijf moet professioneel geleid worden, wil de continuïteit verzekerd worden. Hier kom ik later in mijn verhaal op terug. Voor nu wil ik benadrukken dat deze complexiteit het bezit van een familiebedrijf niet altijd even gemakkelijk en vrolijk maakt.

Een laatste opmerking over het drie-cirkelmodel: het is een *dynamisch* model. Bij een bedrijfsoverdracht zullen de posities die de verschillende familieleden innemen, sterk gaan veranderen. Maar ook in andere situaties, bijvoorbeeld bij de aanstelling van een externe directeur, kan de structuur wijzigen. De logische vervolgvraag is hoe deze overlap tussen familie, eigendom en bedrijf uitwerkt op het prestatieniveau: presteren familiebedrijven beter of slechter dan niet-familiebedrijven?

1.4 Familiebedrijven en prestaties

Onderzoek naar familiebedrijven wordt nog niet zo lang als een apart wetenschappelijk domein opgevat. Tot ver in de jaren tachtig van de vorige eeuw was het algemene idee dat succesvolle bedrijven zich doorontwikkelen tot beursgenoteerde bedrijven, waarbij leiding en eigendom gescheiden zijn en waarbij het eigendom verdeeld is onder een groot aantal aandeelhouders (Sharma, 2004). Pas toen er bewijs kwam dat familiebedrijven niet alleen de tand des tijds weten te doorstaan maar bovendien beter presteren dan niet-familiebedrijven, kwam er meer wetenschappelijke aandacht voor de specifieke karakteristieken.

Een mijlpaal is het onderzoek van Anderson en Reeb geweest. Zij toonden in 2003 aan dat Amerikaanse beursgenoteerde familiebedrijven een hogere winstgevendheid genereren in vergelijking met de overige beursgenoteerde bedrijven. Het idee dat, zeker in tijden van economische tegenwind, familiebedrijven betere prestaties leveren is inmiddels echter genuanceerd. Een recente meta-analyse waarin 95 verschillende onderzoeken met elkaar worden vergeleken, komt tot de conclusie dat er geen significant effect vanuit de betrokkenheid van de familie op de bedrijfsprestaties te constateren is (O'Boyle Jr., Pollack, & Rutherford, 2012). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat familiebedrijven onderling heel verschillend zijn en dat dit zich dat uit in bedrijven die het relatief goed doen en bedrijven die het slecht doen, wat maakt dat het per saldo weer in evenwicht is. Veel aandacht gaat uit naar het verklaren van de karakteristieken op basis waarvan familiebedrijven anders presteren dan niet-familiebedrijven. Verschillende onderzoeken leveren min of meer dezelfde oorzaken op.

Ik wil hier het onderzoek bespreken dat Miller en Le Breton-Miller (2005) hebben gedaan naar 58 grote, langdurig succesvolle en internationale familiebedrijven. De uitkomsten van dit onderzoek zijn later succesvol getest op kleine Canadese familiebedrijven in de eerste generatie (Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2008). Miller en Le Breton-Miller benoemen de volgende vier succesfactoren: *command*, *continuity*, *community* en *connection*. Hieronder licht ik ze toe.

Continuity: continuïteit, de lange-termijnfocus staat centraal. De onderneming heeft een missie geformuleerd en vertaalt die in doelstellingen op de lange termijn. Door deze verre horizon kan het bedrijf investeren in projecten die misschien niet op de korte termijn resultaat hebben, maar die uiteindelijk wel zullen bijdragen aan de gekozen missie. Als voorbeeld kan de Faber Halbertsma Groep dienen die door een goede lange-termijnfocus in staat is geweest om veel te investeren in een nieuw innovatief product. Dat was alleen maar mogelijk doordat de familie hiervoor als eigenaar de ruimte heeft gegeven.

Command: daadkracht, succesvolle familiebedrijven blijken in staat om daadkrachtige beslissingen te nemen. Het gaat hier niet alleen om snelheid maar ook om durf en originaliteit. Daarbij heeft

het bedrijf veel geïnvesteerd in een kwalitatief hoogwaardig managementteam dat capabel is en waarvan de leden elkaar goed aanvullen. Goed voorbeeld is Van Bommel Schoenen, waar de negende generatie bestaat uit drie broers die gezamenlijk de directie vormen. Als directie hebben ze het aangedurfd een nieuwe koers te gaan varen met de Floris van Bommelcollectie, die duidelijk afwijkt van de traditionele Van Bommelproductlijn.

Community: gemeenschap, de bedrijven investeren veel in het boeien en binden van het personeel. De cultuur is duidelijk zichtbaar en er wordt moeite gedaan om nieuw personeel de normen en waarden van de bedrijfscultuur bij te brengen. Cruciale aspecten van deze cultuur zijn vaak saamhorigheid en teamgeest. Daarbij zorgt het bedrijf goed voor zijn personeel, wat bijdraagt aan die cultuur. Tegelijkertijd worden werknemers gestimuleerd om creatief te zijn en met nieuwe ideeën naar voren te komen. Een voorbeeld is de supermarktketen Jumbo, waar de familie Van Eerd een goedwerkende bedrijfscultuur weet neer te zetten die gedragen wordt door het gehele personeel.

Connection: verbinding, er wordt veel geïnvesteerd in een goede relatie met de omgeving. Enerzijds zijn dit de zakelijke partners zoals leveranciers en klanten. Anderzijds gaat het daarbij om de regionale omgeving van het bedrijf. Mede door een lange-termijnplanning kan de keuze worden gemaakt voor een investering die niet meteen tot resultaat zal leiden. Men houdt contact met de regio en bouwt zo aan een hecht netwerk. Familiebedrijven zijn relatief veel betrokken bij goede doelen en maatschappelijke projecten. Een interessant voorbeeld is bierbrouwer Gulpener die ervoor zorgde dat hop weer wordt geteeld in de streek waar de bierbrouwer gevestigd is.

1.5 Familiebedrijven: ambivalente kenmerken

Doen alle familiebedrijven het zo goed? Nee, dat is niet het geval. Gemiddeld genomen presteren ze op hetzelfde niveau of zelfs iets beter dan niet-familiebedrijven, maar dat neemt niet weg dat het ook fout kan gaan. Het lijkt erop dat familiebedrijven veel ambivalente kenmerken vertonen (Tagiuri & Davis, 1996). Met een *ambivalent kenmerk* wordt bedoeld dat iets een sterk aspect maar tegelijkertijd ook een zwak aspect kan zijn.

Het meest herkenbare voorbeeld hiervan is wellicht de rol van de oprichter van het bedrijf. Dat is een ondernemer die de onderneming met zijn sterke persoonlijkheid en met veel visie en betrokkenheid heeft groot gemaakt. Maar wat zou er met het bedrijf gebeuren als deze ondernemer op een slechte dag iets overkomt? Kan de onderneming verder als hij of zij plotseling wegvalt? Het sterke leiderschap van de ondernemer kan een belangrijke reden zijn voor het succes van het familiebedrijf. Maar deze sterke afhankelijkheid is tegelijkertijd ook een risico voor het bedrijf.

Maar er zijn nog meer ambivalente kenmerken te noemen. Denk daarbij aan de communicatie in een familiebedrijf. Vaak hebben familieleden al aan één woord genoeg om te weten wat een ander bedoelt. Dit is handig als het gaat om de dagelijkse gang van zaken, maar het heeft vaak als consequentie dat over belangrijke strategische zaken óók niet wordt gesproken. Andere ambivalente kenmerken betreffen een voorzichtige financiering en personeelsbeleid. Financiële buffers maken bedrijven bestendig tegen een recessie, maar een terughoudende financiering kan een rem op de groeiplannen zetten. De vaak korte en informele lijnen maken het mogelijk om snelle besluiten te nemen, maar soms werkt een glazen plafond demotiverend voor niet-familieleden.

Een ambivalent kenmerk om wat langer bij stil te staan, is de balans tussen familiebelang en bedrijfsbelang. De overlap maakt de familie kwetsbaar voor zaken die in het bedrijf niet goed gaan. Andersom geldt ook dat conflicten in de familie negatieve consequenties voor het bedrijf hebben. Neem een echtpaar dat samen een succesvol bedrijf heeft. Het huwelijk loopt echter uit op een echtscheiding. Wat dan? Sharma (2004) geeft de verschillende positieve en negatieve situaties binnen de familie en het bedrijf in een matrix weer:

TABEL 3 MATRIX FAMILIE DIMENSIES (Sharma, 2004)

		FAMILY DIMENSION	
		Positive	Negative
BUSINESS DIMENSION	Positive	I <i>Warm Hearts</i> <i>Deep Pockets</i> High Emotional and Financial Capital	II <i>Pained Hearts</i> <i>Deep Pockets</i> High Financial but Low Emotional Capital
	Negative	III <i>Warm Hearts</i> <i>Empty Pockets</i> High Emotional but Low Financial Capital	IV <i>Pained Hearts</i> <i>Empty Pockets</i> Low Financial and Emotional Capital

Zowel binnen het bedrijf als binnen de familie kan er sprake zijn van een positief of een negatief klimaat. Sharma stelt dat familiebedrijven in staat zijn om een tijdelijk negatief klimaat in één van de twee dimensies op te vangen. Maar uiteindelijk blijven op de lange termijn alleen familiebedrijven bestaan die een positieve score in beide dimensies te zien geven.

In een recent artikel over onderzoek naar het unieke karakter van familiebedrijven maken Gedaljovic, Carney, Chrisman & Kellermanns (2012) een onderscheid tussen inspanningen en capaciteiten van familiebedrijven en beargumenteren zij dat de prestaties van familiebedrijven een mix zijn van de beschikbare capaciteiten en de gepleegde inspanningen. Zowel aan de capaciteitenkant als aan de inspanningskant kan de invloed van de familie positief of juist negatief bijdragen. Zie onderstaande tabel voor voorbeelden.

TABEL 4 VOORBEELDEN INVLOED FAMILIE OP PRESTATIES VAN HET BEDRIJF

Inspanning	
Positief	Zuinig zijn; efficiënt omgaan met bedrijfsmiddelen; handelen vanuit bewustzijn van de link met eigen naam; bereidheid tot investeren privévermogen
Negatief	Beschermen familiebelangen ten koste van het bedrijfsbelang (bijvoorbeeld bij bedrijfsopvolging)
Capaciteiten	
Positief	Specifieke kennis en netwerken opgebouwd door de generaties heen
Negatief	Geïsoleerd management; beperkte middelen door belang van behouden familiale controle

De verwachte prestatie van een familiebedrijf door de mix van de beschikbare capaciteiten en de geleverde inspanning kan in een matrix worden weergegeven.

TABEL 5 UITKOMST VAN MIX INSPANNING EN CAPACITEITEN FAMILIEBEDRIJF
(Gedaljovic *et al.*, 2012)

	+ Inspanning -	
- Capaciteit +	Rentmeesterschap	Onbeslist
	Onbeslist	Intergenerationele verslechtering

Links boven in de matrix zitten de familieondernemers die de voor familiebedrijven positieve inspanningen weten te combineren met specifieke, door hen opgebouwde, positieve capaciteiten. Bijvoorbeeld een positieve mix van zuinigheid, korte lijnen en vakmanschap. Rechtsonder zitten bedrijven waar beide dimensies negatief bijdragen, bijvoorbeeld een bedrijf waarbij de volgende generatie het bedrijf toch voortzet zonder dat de opvolgers over de benodigde kennis en kunde beschikken. Bij relatief veel bedrijven zal er echter sprake zijn van een 'onbesliste situatie' waarbij zowel positieve als negatieve aspecten te herkennen zijn. Zo speelt bij relatief veel familiebedrijven gedurende een langere periode onzekerheid rondom de bedrijfsopvolging, waardoor verschuivingen in de matrix kunnen plaatsvinden.

Cruciaal voor het succes van familiebedrijven is dus om te zorgen dat de positieve aspecten die het gevolg zijn van de overlap tussen familie, bedrijf en eigendom, versterkt worden en dat eventuele negatieve aspecten worden omgebogen. Hoe dit door professioneel management kan worden versterkt, wordt in het volgende hoofdstuk uiteengezet.

2. Professioneel management door familiebedrijven

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat het van cruciaal belang is dat een familiebedrijf de positieve aspecten die ontstaan vanuit de overlap tussen de verschillende subsystemen weet te behouden en mogelijke negatieve aspecten weet te vermijden. Tegelijkertijd spelen er in een groeiend familiebedrijf bedrijfseconomische vraagstukken die om een andere aanpak vragen. Welke stappen doorloopt een onderneming in dit proces en hoe zorg je ervoor dat de onderneming ook in deze nieuwe fase succesvol blijft? Dat is de kern van dit hoofdstuk. Hiertoe worden eerst de verschillende ontwikkelingsfasen besproken. Daarna mogelijke interne knelpunten die door groei kunnen ontstaan en de invloed van externe ontwikkelingen die om aanpassingen vragen. Vervolgens wordt het begrip *professioneel management* uitgewerkt als een methode om deze noodzakelijke aanpassingen effectief door te voeren. In de laatste paragraaf wordt besproken welke specifieke onderwerpen in familiebedrijven aandacht behoeven.

2.1 Ontwikkelingsfasen

Om inzicht te krijgen in de vraag welke managementaanpak effectief is, dient vastgesteld te worden in welke ontwikkelingsfase een bedrijf zich bevindt. Het wellicht bekendste model om de ontwikkeling van ondernemingen te schetsen is het *groeimodel van Greiner* (1972). Dit model onderscheidt vijf ontwikkelingsfasen. Iedere fase kenmerkt zich door een periode van rustige groei (evolutie) die eindigt in een managementcrisis (revolutie). Hieruit ontwikkelt zich dan een nieuwe aanpak die een oplossing aanreikt voor de ontstane crisis, maar die geen permanente oplossing biedt. Als het bedrijf doorgroeit, zal dit uiteindelijk tot nieuwe problemen leiden. Er zijn twee factoren die deze ontwikkelingen op gang brengen: *de leeftijd* van een onderneming en *de grootte* van het bedrijf. Vooral deze laatste factor is belangrijk. Greiner laat zien dat een bepaalde managementaanpak over een veel langere periode kan blijven bestaan als een bedrijf niet groeit. Het is dus niet zo dat iedere onderneming



alle stappen doorloopt. Veel familiebedrijven in het MKB zullen in ieder geval fase 1 en 2 doorlopen. Die worden hieronder besproken.

Fase 1: groei door creativiteit

Startende ondernemers richten zich volledig op de productie en verkoop van hun producten. Communicatie met werknemers is frequent en informeel. Er wordt hard gewerkt tegen geringe vergoeding, maar met uitzicht op toekomstige winsten. De reacties van de klant is het voornaamste sturingsmechanisme. De eerste crisis die zich aandient, is een *leiderschapscrisis*. Want de manier van werken die zorgde voor het succes na de start, werkt niet meer in een grotere en complexere onderneming. Het groeiende aantal werknemers maakt het niet meer mogelijk om alleen maar informeel te communiceren. En de nieuwe werknemers zijn op een andere manier betrokken. De oprichters voelen zich bedolven onder verantwoordelijkheden en taken, waar ze zich eigenlijk niet mee bezig willen houden. Bovendien hebben ze er ook niet automatisch de capaciteiten voor. Dit is de eerste kritieke keuze die gemaakt moet worden: wie wordt de nieuwe leider die geaccepteerd wordt door de oprichter en die geschikt is om de onderneming effectief te managen?

Fase 2: groei door sturing

Ondernemingen die in staat zijn om de stap te maken naar een formelere aanpak, zullen vaak de volgende kenmerken hebben: een functionele organisatiestructuur met aparte afdelingen en specifieke functieomschrijvingen. Budgetten en controlestandaarden worden expliciet afgesproken. De communicatie wordt formeler en hiërarchisch ingericht. Een volgende crisis die hieruit kan ontstaan is dat, als de onderneming *nóg* groter en complexer wordt, de hiërarchische aanpak niet meer werkt. De afstand tussen top en werkvloer is te groot geworden. Het middenmanagement moet daarom meer zeggenschap krijgen. Deze crisis noemt Greiner de *autonomiecrisis*.

De knelpunten die zich aan het eind van fase 1 voordoen en die de noodzaak tot een formelere aansturing noodzakelijk maken, worden hieronder besproken.

Interne knelpunten

Knelpunten ontstaan wanneer een organisatie zich niet adequaat mee ontwikkelt met de groei en complexiteit van de onderneming. Het is paradoxale situatie: ze zijn het negatieve gevolg van het succes van een onderneming. Flamholtz en Randle (2007) noemen het *growing pains*, groeistuipen. De volgende 'klassieke' groeistuipen zijn in een MKB-onderneming te onderkennen:

- mensen hebben het gevoel dat er niet genoeg uren in een dag zitten
- mensen besteden te veel tijd aan 'brandjes blussen'
- mensen weten niet goed wat andere mensen doen
- mensen hebben te weinig besef van de richting waarin de onderneming zich begeeft
- er zijn te weinig goede managers
- mensen hebben het gevoel dat ze het zelf moeten doen, als ze er zeker van willen zijn dat het goed gebeurt

Een effectieve aanpak van deze knelpunten begint bij het signaleren van de problemen en bij het vaststellen van de ernst van de situatie: zijn er een paar klachten of is er veel meer aan de hand? Vervolgens moet er een verandering op gang worden gebracht die ervoor zorgt dat het management zich ontwikkelt tot een stijl van leidinggeven die past bij de omvang en complexiteit van het bedrijf. Dit is de professionaliseringsslag die gemaakt moet worden en die aansluit bij de crisisperiode van fase 1 naar 2.

Externe ontwikkelingen

Naast de interne problemen zijn er ook externe ontwikkelingen te noemen die de behoefte aan een professionelere aanpak stimuleren. Trends die hieraan ten grondslag liggen zijn onder andere: de toenemende globalisering, de opkomst van ICT-mogelijkheden, de mondigheid van de individuele burger en het besef van het belang van duurzaamheid.

Maar ook de kredietcrisis kan veel gevolgen hebben voor de individuele onderneming. Naast een tijdelijke krapte in de kredietverlening is de verwachting dat kredietverstrekkers strengere eisen zullen stellen aan het risicobeheer bij individuele bedrijven. Denk hierbij ook aan de strengere eisen die banken stellen als gevolg van Basel II². Daarnaast versterken verschillende trends elkaar: de globalisering wordt bijvoorbeeld mede mogelijk gemaakt door de ICT-mogelijkheden. Deze ontwikkelingen bieden bedrijven kansen, maar kunnen ook bedreigend zijn.

Concreet betekent het voor een deel van de familiebedrijven in Nederland een toenemende druk op de winstgevendheid van het bedrijf. Veel familiebedrijven zijn succesvol geworden door het leveren van een kwalitatief goed product of dienst tegen een reële prijs. Terugkijkend kan verondersteld worden dat er vaak sprake was van een relatief stabiele markt met een trouwe klantenkring. Momenteel

² Basel II staat voor een set van internationale richtlijnen voor banken, gericht op solvabiliteitswaarden. Als een bank meer operationeel en financieel risico loopt, moet de bank ook meer garantievermogen aantrekken.

leven we in een veel dynamischere omgeving, waarin de positie van het bedrijf niet meer zo zeker is. Door bijvoorbeeld nieuwe concurrenten uit opkomende markten kan deze positie onder druk komen te staan, zeker als een bedrijf afhankelijk is van een beperkt aantal klanten of leveranciers.

Onderzoek van het Nederlands Centrum voor het Familiebedrijf (Matser, 2009) laat zien dat ondernemers de afhankelijkheid van bepaalde klanten en hun concurrentiepositie als zeer belangrijke risicofactoren ervaren. Veel ondernemers zullen zich dus bewust zijn van deze kwetsbare positie en beseffen dat er voldoende ruimte voor veranderingen moet zijn, wil de continuïteit van het bedrijf geborgd worden. Dit verklaart ook de toenemende aandacht voor het onderwerp innovatie: daar draait het tenslotte ook om de vraag hoe een onderneming op een effectieve manier om gaat met alle veranderingen in de omgeving, zowel de kansen als de bedreigingen.

Aandachtspunten MKB

Een ondernemer die merkt dat interne knelpunten of externe ontwikkelingen vragen om een andere benadering, zal een aantal aandachtspunten moeten aanpakken. Flamholtz en Randle (2007) onderscheiden negen kernthema's, waarmee bedrijven in het MKB aan de slag kunnen gaan. Het gaat hierbij steeds om punten die in de begintijd van de onderneming 'vanzelf' liepen, maar die nu om een gestructureerde aanpak vragen:

- *Winstdoelstelling*: er wordt expliciet vooraf een winstdoelstelling vastgesteld.
- *Strategisch plan*: er wordt een strategisch plan uitgewerkt en opgeschreven.
- *Organisatie*: er wordt precies beschreven wie wat doet. Welke functies zijn er en welke verantwoordelijkheden horen hierbij? Zo wordt er ook voor gezorgd dat de rollen elkaar aanvullen en geen overlappings vertonen.
- *Controle*: er wordt gewerkt met prestatiemaatstaven. Er worden meetbare doelstellingen vastgesteld en deze doelstellingen vormen de basis, waarop evaluatie en beoordeling plaatsvinden.
- *Budgetten*: om een goede beoordeling van de prestatie mogelijk te maken, wordt er gewerkt met budgetten. Niet als een beperking maar om grip op de situatie te krijgen.
- *Personeelsbeleid*: er wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van individuele werknemers. Welke competenties zijn er in de toekomst nodig en hoe zorg je ervoor dat die straks ook beschikbaar zijn voor de organisatie?
- *Innovatie*: soms moet een volwassen onderneming een inhaalslag maken. Er wordt al een tijdlang gewerkt volgens een vertrouwd 'recept'. Hier gaat het er om dat innovatie planmatig wordt aangepakt. Wat zijn de doelstellingen en hoe wil de onderneming die bereiken? Een belangrijk punt is ook wie er verantwoordelijk is voor innovatie: is het een vast agendapunt in de directievergadering?

- *Leiderschap*: wat voor type leiderschap is effectief voor de organisatie? Werken er voornamelijk professionals of is het een productiebedrijf met veel laaggeschoold personeel? Belangrijk is dat werknemers zich betrokken voelen en een constructieve bijdrage kunnen leveren aan het verbeteren van de organisatie.
- *Cultuur*: de werknemers van het eerste uur weten precies wat de waarden en normen zijn van het bedrijf. De hechte samenwerking met een kleine groep mensen zorgde daarvoor. Naarmate er nieuwe mensen bijkomen, wordt het belangrijker om de culturele context expliciet te maken: waar staat het bedrijf voor? En ook: investeren in de overdracht van de geldende waarden en normen aan nieuwkomers.

Bovenstaande punten zijn onderwerpen die, zoals reeds opgemerkt, in groeiende familiebedrijven in het MKB grote aandacht behoeven. Maar hoe wordt deze omslag naar een formelere en gestructureerde aanpak in concreto bereikt? Dit wordt in de volgende paragraaf besproken, waarin de werking van professioneel management in familiebedrijven wordt behandeld.

2.2 Wat is professioneel management?

Bij professioneel management in een familiebedrijf gaat het om de combinatie van een bedrijfseconomische aanpak met specifieke aandacht voor de sociaal-culturele context van het familiebedrijf. Hier zal ik uitleggen waarom deze combinatie zo belangrijk is. Maar ik begin met een algemene duiding van het begrip *professioneel management*.

Eerder in deze rede is al vastgesteld dat heel lang de centrale gedachte is geweest, dat familiebedrijven zich ontwikkelen tot ondernemingen waarin op den duur eigendom en management gescheiden worden. De logische stap die daaraan gekoppeld is, is dat op een gegeven moment in de ontwikkeling van het bedrijf 'professionele' managers van buiten moeten worden aangesteld om de noodzakelijke competenties binnen te halen. Deze competenties zijn gestoeld op de formele managementopleidingen en de ervaringsjaren in het bedrijfsleven. Een belangrijke kwaliteit van deze 'professionele' manager is de focus op rationaliteit en objectiviteit (Upon & Heck, 1997). Hij is in staat om vanuit zijn kennis en ervaring op een objectieve wijze vast te stellen hoe de onderneming zich moet ontwikkelen, ongeacht de voorgeschiedenis van het bedrijf.

Door de nadruk te leggen op de externe manager wordt impliciet eigenlijk gesteld dat managers die tot de familie behoren, niet professioneel zouden zijn. In navolging van Hall en Nordqvist (2008) zal ik hier uitleggen waarom deze veronderstelling eigenlijk niet deugt.

Ook bij het schrijven van deze lectorale rede en bij het bedenken van de titel ben ik me er bewust van het waardeoordeel dat er aan de term 'professioneel' kleeft. Zodra je stelt dat professioneel management belangrijk is, lijkt het of je zegt dat de 'gewone' ondernemers niet professioneel zouden zijn. Die indruk wil ik niet wekken. Maar wel durf ik te stellen dat er in veel familiebedrijven op dit gebied het één en ander te verbeteren valt en dat veel directeuren hier gelukkig ook voor openstaan. We moeten alleen op zoek naar een aanpak die recht doet aan de specifieke eigenschappen van een familiebedrijf.

De uitgangspunten die Hall en Nordqvist schetsen, zijn heel interessant om vast te stellen wat professioneel management in het familiebedrijf zou moeten inhouden. Zij richten zich op de competenties van de manager van een familiebedrijf, ongeacht of die wel of geen familielid is. Zoals gezegd legt de traditionele benadering van professioneel management de nadruk op de managementopleiding, branche-ervaring en de capaciteit om op een objectieve en rationele wijze besluiten te nemen. Het grootste probleem met deze optiek is volgens Hall en Nordqvist echter dat de sociale, relationele en culturele bijzonderheden van een specifieke onderneming niet in de besluitvorming wordt betrokken. In de alternatieve benadering van Hall en Nordqvist worden deze factoren wel in het managementproces meegenomen. Daarbij komt dat de sociale en culturele context in familiebedrijven vaak relatief sterk ontwikkeld is en een bepalende invloed heeft op de concurrentiekracht van de onderneming. Dit sluit naadloos aan op het drie-cirkelmodel. Het kenmerkende van familiebedrijven komt voort uit de overlap tussen de verschillende subsystemen: eigendom, familie en bedrijf. Die vormen de specifieke sociaal-culturele context. De aanname is nu: als deze sociaal-culturele context inderdaad een centrale plaats in het bedrijf heeft, zal het management daar op een effectieve manier mee moeten omgaan.

Wat is nu precies de sociaal-culturele context van familiebedrijven?

Denison, Lief en Ward (2004) hebben getoetst of de cultuur van familiebedrijven afwijkt van niet-familiebedrijven. Ze hebben daartoe de Denison-schaal ontworpen als instrument om de cultuur in een organisatie te meten. Onderzoek met deze schaal heeft de kennis opgeleverd dat een positieve cultuur een positief effect heeft op de prestatie van familiebedrijven. Om vast te stellen wat de cultuur van een bedrijf is, worden vier componenten gemeten: consistentie, missie, aanpassingsvermogen en betrokkenheid. *Aanpassingsvermogen* betreft de continue afweging tussen eigen identiteit en de noodzaak om te reageren op externe ontwikkelingen. Bij *missie* gaat het om de aanwezigheid van een duidelijke visie, gekoppeld aan meetbare doelstellingen. *Consistentie* slaat op de aanwezigheid van waarden en normen die leiden tot een consistent en geïntegreerd geheel. Empowerment en

saamhorigheid zorgen voor *betrokkenheid* met het bedrijf. Het onderzoek van Denison *et al.* (2004) legt een relatie tussen de prestatie score van familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven en de score op de cultuurschaal. Meer onderzoek is nodig om dit verband definitief vast te stellen en ook de schaal zelf kent een aantal beperkingen. Maar de indicatie dat de bedrijfscultuur een positieve invloed kan hebben op een succesvolle ontwikkeling van de onderneming, is een belangrijk gegeven om rekening mee te houden, en onderbouwt de argumentatie om dit aspect mee te nemen in de managementaanpak.

De sociaal-culturele context is geen statisch geheel maar een dynamisch proces, waarop alle actoren - dus ook de managers - invloed uitoefenen. Om te komen tot een efficiënte coöperatieve samenwerking zijn drie voorwaarden van belang: *wederzijds begrip, contextuele gevoeligheid en de capaciteit om zich in de ander in te leven*. Als deze voorwaarden toegepast worden op familiebedrijven, moeten de managers oog hebben voor de waarden en normen van de familie, inclusief de missie, visie en doelstellingen die de familie met betrekking tot de onderneming heeft. De manager, of die nu wel of geen familie is, dient sterk 'geworteld' te zijn in deze sociale en culturele omgeving en kan daar vervolgens op een effectieve wijze mee omgaan.

Waarom is deze specifieke benadering nodig?

Fletcher (2002) beschrijft een praktijkvoorbeeld dat illustratief is voor hoe het niet moet. De opvolger in een tweede-generatie familiebedrijf beseft dat veranderingen nodig zijn om de continuïteit van de onderneming niet in gevaar te brengen. Gevoed door zijn theoretische scholing besluit hij tot het aanstellen van een externe manager. Dit besluit is mede ingegeven door het feit dat hij zelf niet de ambitie heeft om deze rol te vervullen. De nieuwe externe manager ziet ook dat er een aantal drastische wijzigingen doorgevoerd moet worden en gaat enthousiast aan het werk, zoals met de implementatie van een nieuw IT-systeem.

Al snel blijkt echter dat de veranderingen op veel weerstand stuiten. De top-down aanpak resulteert in tegenwerking vanaf de werkvloer. Verhalen over het slecht functionerende IT-systeem doen al snel de ronde en gaan een eigen leven leiden. Werknemers weten ook senior te vinden om te klagen, junior durft vervolgens niet tegen zijn moeder in te gaan en probeert bij de externe manager een aantal wijzigingen terug te draaien. Het duurt niet lang voordat deze externe manager het bedrijf verlaat. Ook de daaropvolgende pogingen om een manager van buiten aan te stellen lopen in dit bedrijf op mislukkingen uit. De noodzakelijke verbeteringen zijn dus nog steeds niet doorgevoerd.

Hoe moet het dan wel?

Hall en Nordqvist (2008) introduceren de volgende definitie: bij professioneel management in een familiebedrijf gaat het enerzijds om een voldoende diepgaand inzicht in en respect voor de intentie en doelstellingen van de familie met het familiebedrijf (*culturele competentie*), en anderzijds om de mogelijkheid effectief gebruik te maken van relevante kennis en ervaring (*formele competentie*).

Let wel, net als hierboven al beschreven, is de sociale en culturele context geen statisch geheel. Hall, Melin en Nordqvist (2001) beschrijven aan de hand van twee casestudies hoe de context kan veranderen. Typisch voor volwassen familiebedrijven is dat de invloed van de cultuur van het bedrijf impliciet is. Zaken worden op een bepaalde manier aangepakt en iedereen weet hoe, maar het is nergens vastgelegd. Het bedrijf is decennialang succesvol geweest met een bepaalde focus, het bedrijf en de ondernemer zijn daarin in zekere zin vastgeroest en de neiging is sterk om vast te houden aan de werkwijze die in het verleden goede resultaten opleverde. Daarbij komt dat de ondernemer vaak een dominante rol in het bedrijf speelt. Hij of zij denkt te weten wat goed is voor het bedrijf en voor het personeel, en hij handelt daar ook naar. Door deze houding, maar ook door de machtspositie als eigenaar, zal het personeel niet snel geneigd zijn om een kritische werkhouding te ontwikkelen en met nieuwe ideeën te komen. Dit patroon moet doorbroken worden, wil de onderneming in staat zijn om een andere koers te gaan varen. Men moet zich bewust worden van het belang van *empowerment* van de werknemers. Ideeën van het personeel zijn wezenlijk om innovatie op gang te brengen en om draagvlak voor veranderingen te creëren. Het initiatief voor deze veranderingen moet in dit geval bij de familieondernemer liggen.

Eerder in dit hoofdstuk zijn algemene aandachtspunten besproken die van belang zijn voor de groei van MKB-ondernemingen. Professioneel management in het familiebedrijf betekent dat bij de aanpak van deze punten de sociaal-culturele context wordt meegenomen. Daarbij zal het ene punt van groter gewicht zijn dan het andere. In het kader van de bedrijfsstrategie zal de intentie van de familie met de onderneming duidelijk uitgesproken moeten worden. De historie van het bedrijf is hecht verbonden met de familiegeschiedenis en dat zal zijn weerslag vinden in de cultuur van het bedrijf.

Maar zijn er specifieke gebieden bij familiebedrijven, waar aandacht aan moet worden besteed?

2.3 Specifieke aandachtsgebieden bij familiebedrijven

Naast de algemene uitdagingen waar een onderneming mee te maken krijgt, zijn er in het familiebedrijf specifieke onderwerpen te benoemen die aandacht behoeven. Professioneel management in het familiebedrijf richt zich ook op deze aspecten. Die kunnen gekoppeld worden aan de ambivalente kenmerken, zoals besproken in hoofdstuk 1. De overlap, geschetst in het drie-cirkelmodel, zorgt voor

de kracht van familiebedrijven maar kan een onderneming ook kwetsbaar maken. Met professioneel management willen we de kracht versterken en de kwetsbaarheid verminderen.

Specifieke aandachtsgebieden zijn:

- *Rol van de oprichter*: in eerste-generatie familiebedrijven heeft de oprichter van het bedrijf vaak een zeer dominante rol. Hij of zij heeft het bedrijf gebracht naar de plek waar het nu staat, door hard te werken en een duidelijke visie. Maar is het bedrijf niet te afhankelijk van één persoon? Wat gebeurt er als de ondernemer op een kwade dag plotseling wegvalt? Loopt de continuïteit van het bedrijf dan geen gevaar?
- *Familieleden als werknemer*: stel: er is een vacature voor de functie van hoofd personeelszaken en je schoonzus heeft de juiste ervaring, opleiding en is enthousiast. Wat is dan wijsheid? Een professionele aanpak betekent dat vooraf met elkaar besproken wordt wat dit allemaal betekent en dat wordt vastgesteld of de familie er positief dan wel negatief tegenover staat. Is het antwoord positief, dan afspraken maken over de voorwaarden, bijvoorbeeld een assessment door een extern bureau.
- *Bedrijfsopvolging*: een cruciale stap in de continuïteit van het bedrijf. De onderneming en de familie zijn gebaat bij een planmatige aanpak met duidelijke tijdslijnen, doelstellingen en feedbackmomenten. Gezien de complexiteit van het proces zal er waarschijnlijk een rol zijn weggelegd voor een externe adviseur. Professioneel management zorgt ervoor dat tijdig wordt aangevangen met het opvolgingstraject en dat zo nodig hulp van buiten wordt ingeschakeld.
- *Rol als eigenaren*: hoe gaan de familie en het bedrijf met deze rol om? Belangrijk is dat ook hierover afspraken worden gemaakt. Dit wordt vooral belangrijk op het moment dat er familieleden zijn die wel aandelen bezitten maar geen actieve rol in het bedrijf hebben.

Als professioneel management belangrijk is in familiebedrijven, hoe wordt dit dan geborgd in de onderneming? Deze borging staat centraal in het volgende hoofdstuk waarin het thema *goed bestuur* wordt besproken.

3. Goed bestuur in familiebedrijven

Goed bestuur is een actueel onderwerp dat zich in steeds meer aandacht mag verheugen. Goed bestuur in het familiebedrijf gaat over de bestuurlijke inrichting van een onderneming. Doel is om met goed bestuur professioneel management in het bedrijf te ondersteunen en zo een bijdrage te leveren aan de prestaties van de onderneming. Goed bestuur is een vrije vertaling van het Engelse begrip corporate governance. De aandacht voor corporate governance is ontstaan na schandalen bij een aantal grote bedrijven in binnen- en buitenland (bijvoorbeeld Ahold en Enron). Een belangrijke mijlpaal is in dit verband de komst van de Code Tabaksblat in 2003. De focus van de maatschappelijke discussie over corporate governance is eenzijdig gericht op het grote beursgenoteerde bedrijf, zo ook de Code Tabaksblat. Echter, de invloed van de context op het bestuur van de onderneming is substantieel (Pieper, 2003). Het is daarom maar zeer de vraag of het model dat werkt voor grote bedrijven, ook toepasbaar is voor het MKB en/of familiebedrijven.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag hoe goed bestuur in het kleine en middelgrote familiebedrijf zó kan worden vormgegeven dat het professioneel management wordt versterkt. Eerst worden de verschillende theoretische uitgangspunten besproken. Daarna wordt ingegaan op de verschillende functies van goed bestuur. Hierbij maak ik wederom een onderscheid tussen algemene en meer specifieke functies, gericht op de specifieke kenmerken van familiebedrijven. Wil goed bestuur effectief zijn, moet het aansluiten op de ontwikkelingsfase waarin een onderneming zich bevindt. De Raad van Advies wordt besproken als een vorm van goed bestuur dat goed lijkt aan te sluiten op de behoefte van familiebedrijven in het MKB.

3.1 Vertrekpunt: stewards, agents, shareholders of stakeholders?

Om de functies van goed bestuur vast te stellen moet eerst het vertrekpunt worden gedefinieerd. Wat is de kijk op de organisatie en wat is de kijk op de mens die een rol in de organisatie speelt? Deze



twee visies zijn bepalend voor de verdere uitwerking van goed bestuur. Dit geldt op het niveau van een individuele onderneming, maar dit zien we ook terug in de maatschappelijke discussie, de wetenschappelijke theorievorming en het onderzoek in dit domein. Hieronder volgt een korte toelichting op de verschillende visies, en de vertaling naar governance in het familiebedrijf.

Shareholder versus stakeholder

Laten we beginnen met de visies op het uiteindelijke doel van organisaties. Wat is het doel van een onderneming, en daarmee samenhangend, is een organisatie een zelfstandig systeem? Hier kan verschillend over worden gedacht. Zo beschreven Berle en Means in 1932 de ontwikkeling van ondernemingen die van één eigenaar (*entrepreneurial firm*) transformeren in ondernemingen die door managers worden gecontroleerd (*management control*). Zij noemden die de 'revolutie van het kapitalisme'. Eén van de uitgangspunten van deze door managers gecontroleerde ondernemingen was, dat managers zich moeten inzetten voor het realiseren van de belangen van de aandeelhouders. De gedachte hierbij is dat aandeelhouders (shareholders) hun vermogen beschikbaar stellen in ruil voor een vergoeding en dat maximalisatie van deze vergoeding het uiteindelijke doel van de onderneming is. De maximalisatie van de shareholdersvalue staat centraal.

Een heel ander perspectief is de stakeholderbenadering. Deze benadering gaat ervan uit dat het doel van de onderneming niet de maximalisatie van de aandeelhouderswaarde is, maar de maximalisatie van de stakeholderswaarde (Letza, Sun & Kirkbride, 2004). Belangrijke stakeholders zijn aandeelhouders maar ook kredietverschaffers, leveranciers, familie en klanten. In deze visie is een onderneming geen verlengstuk van de aandeelhouders, maar vormt ze een apart systeem. Bij de stakeholderbenadering gaat het om een optimalisatie van de belangen van *alle* stakeholders.

Deze verschillende vertrekpunten hebben consequenties voor de opvattingen over goed bestuur. Moet goed bestuur de belangen van de shareholders waarborgen of de belangen van alle stakeholders?

Er zijn ook twee visies op de personen die een rol vervullen in een onderneming.

Agent versus steward

Is de mens van nature slecht of van nature goed? Dit is een fundamentele bestaansvraag die ook terug te vinden is in diverse stromingen van de economische theorie. De *agencytheorie* gaat uit van het negatieve scenario, de *stewardshiptheorie* van het positieve mensbeeld. Is een manager een agent of een steward?

De agencytheorie (o.a. Bearle & Means, 1932 en Jensen & Meckling, 1976) stelt dat er tussen eigenaren en managers een principaal-agentrelatie bestaat. Hierbij vervullen de eigenaren de rol van principaal en de manager de rol van agent. De principaal stelt een agent aan om de onderneming te leiden. Volgens de agencytheorie ontstaat het risico dat de agent uit eigenbelang gaat handelen en niet in het belang van de principaal (de onderneming). Dit risico wordt vergroot doordat de principaal een informatieachterstand heeft. Om deze risico's te verkleinen moet de principaal toezicht houden: er is controle nodig. Als er in ondernemingen een scheiding groeit tussen de aandeelhouders en het bestuur, ontstaat er een nóg groter agencyprobleem. Agencykosten (Jensen en Meckling, 1976) bestaan enerzijds uit uitgaven die de principaal moet doen om toezicht te houden, en anderzijds uit uitgaven om de agent aan de onderneming te binden.

Tegenover de agencytheorie staat de stewardshipbenadering. In het artikel van Davis, Schoorman en Donaldson (1997) zijn de uitgangspunten van de stewardshiptheorie vastgelegd. Het startpunt is de visie op de mens: de stewardshiptheorie gaat ervan uit dat de mens zelfactualisatie nastreeft met een daarbijhorend gedrag dat het collectief wil dienen. Dit is in overeenstemming met het mensbeeld dat voortvloeit uit theorie Y in plaats van theorie X van Mc Gregor (Dekker, Matser, van Onzen, Scherjon & Sweers, 2010). Een steward is iemand die gericht is op het collectief. Hij zal zich willen inzetten voor de organisatie, omdat hij daarmee ook zijn persoonlijk doelstellingen denkt te kunnen realiseren. Dit heeft consequenties voor de mechanismen die effectief zijn in de relatie tussen de manager en de eigenaar. De manager moet vooral de mogelijkheden en het vertrouwen krijgen om zich te kunnen inzetten voor de organisatie. Vooral vertrouwen is een onderscheidend kenmerk ten opzichte van de controlegedachte, waarop de agencytheory berust.

In de maatschappelijke discussie over corporate governance speelt deze controlegedachte een prominente rol. Een governance-structuur kan gezien worden als oplossingsmodel voor agencyproblemen in de onderneming (Jensen & Meckling, 1976; Van den Berghe & Chardon, 2003; Klein, Shapiro & Young, 2005). Deze controlerende houding sluit aan op de shareholdersbenadering: de maximalisatie van de aandeelhouderswaarde staat centraal. Vanuit de stakeholderbenadering zou een effectief corporate governance-systeem juist de betrokkenheid van de diverse stakeholders moeten stimuleren (Letza, Sun, & Kirkbride, 2004).

Vertrouwen of controle?

De vraag is welk vertrekpunt aansluit op de praktijk van familiebedrijven in het MKB. De stewardshiphouding is te verwachten bij familiebedrijven, waarin de managers familieleden zijn of een emotionele link met de familie hebben (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Miller en Le Breton-Miller (2006)

sluiten de agencytheorie niet uit en maken aannemelijk dat afhankelijk van eigendom en managementstructuur, bepaalde kenmerken van beide theorieën naar voren zullen komen. Uitgedrukt in het drie-cirkelmodel: afhankelijk van het antwoord op de vraag hoe de overlap tussen de verschillende subsystemen eruit ziet, zal de agency -of stewardshiptheorie een meer of minder prominente rol vervullen.

Veel onderzoekers hebben de agencytheorie gebruikt om verschillen te verklaren tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven (o.a. Chrisman, Chua & Litz, 2004). Een knelpunt is dat in familiebedrijven vaak geen sprake is van scheiding tussen eigendom en leiding: familieleden vormen de directie en hebben de onderneming in eigendom, met als gevolg dat er geen agencykosten zijn. Maar de agencytheorie ondersteunt om de negatieve aspecten in het besturen van het familiebedrijf in kaart te brengen. Zo kunnen relationele aspecten uit het familiesysteem een negatieve invloed uitoefenen op de relatie tussen agent en principaal. Dat is bijvoorbeeld het geval als kinderen in een managementpositie veronderstellen dat slechte prestaties geen consequenties hebben, omdat hun vader of moeder (de principalen) hen toch niet ontslaan (Schulze, Lubatkin & Dino 2003). Een ander aspect is zelfverrijking. De familie is niet altijd een homogene groep en de persoon die een leidinggevende positie bekleedt, kan een informatievoorsprong misbruiken om zichzelf te verrijken ten koste van de rest van de familie en het bedrijf. Deze problemen kunnen ontstaan als er een verschil is tussen de doelstellingen van de directie en de rest van de familie (Poza, Hanlon & Kishida, 2004). Het ontbreken van een duidelijke strategie, geringe carrièremogelijkheden voor niet-familieleden en het vermijden van ondernemingsrisico's zijn nadelen die aan het licht komen (Gomez-Meija, Nunez-Nickel & Gutierrez, 2001).

Uit de bespreking van de verschillende visies op de organisatie en op de mens in de organisaties is een aantal conclusies te trekken. Zo is vastgesteld dat de gemiddelde agencykosten in familiebedrijven laag zijn. Dat levert het bedrijf een competitief voordeel op. Het lijkt er tevens op dat zowel de stewardshipbenadering als de stakeholderbenadering goed passen bij familiebedrijven. Dit is terug te zien in de 4 C's van Miller en Le Breton-Miller (2006), zoals besproken in hoofdstuk 1. De C van 'community' sluit nauw aan bij de stewardshipbenadering en de C van 'connectivity' past heel goed bij de stakeholderbenadering. Als familiebedrijven op deze punten afwijken van niet-familiebedrijven, heeft dat ook gevolgen voor de ontwikkeling van een goed bestuursmodel voor familiebedrijven. De Code Tabaksblat heeft de agencygedachte als uitgangspunt en sluit daarom niet aan op de praktijk van het familiebedrijf. Ook kan de vraag worden gesteld of de nadruk op mogelijk negatief gedrag van managers niet juist de oorzaak is van dit negatieve gedrag, een selffulfilling prophecy. Wat dan wel een effectieve governance-benadering is, wordt besproken in de rest van dit hoofdstuk.

3.2 Functies van goed bestuur: controle, advies en risicomanagement

In deze paragraaf worden de drie belangrijkste functies van goed bestuur uitgewerkt: *controle*, *advies* en *risicomanagement*.

Controle

Vertrouwen is goed, controle is beter is een gezegde dat toepasbaar is op de huidige praktijk van corporate governance. In familiebedrijven geldt wellicht het tegenovergestelde: *controle is goed, vertrouwen is beter*. In de vorige paragraaf is geconstateerd dat vertrouwen vanuit de stewardshiptheorie een essentieel element is in de relaties tussen actoren in familiebedrijven. Wat verstaan we onder vertrouwen en wanneer wordt controle belangrijk in het familiebedrijf?

Eerst een definitie: vertrouwen is de bereidheid om je kwetsbaar op te stellen ten opzichte van de activiteiten van een andere partij, gebaseerd op de positieve verwachting dat deze partij de activiteit zal uitvoeren. Dit vertrouwen staat los van eventuele controlemogelijkheden (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Vertrouwen resulteert in lagere transactiekosten en lagere agencykosten. In een onderneming zorgt vertrouwen voor een effectief sturingsmechanisme en stimuleert het onderlinge samenwerking (Deyer, 1994).

Met het doorlopen van de levenscyclus van een familiebedrijf zal de vertrouwensbasis veranderen. In de eerste generatie is er vanzelfsprekend veel vertrouwen aanwezig. Er is een beperkt aantal familieleden dat samen een bedrijf begint, nauw samenwerkt en een gezamenlijk belang heeft bij het succes van de onderneming. Bovendien kan deze startsituatie een belangrijk concurrentievoordeel opleveren (Steier, 2001). Als in de tweede generatie meer kinderen tot het bedrijf toetreden en in de derde generatie het bedrijf zich verder tot een neven- en nichtenconsortium ontwikkelt, zal het vertrouwen niet automatisch standhouden. Er zijn meer familieleden bij de onderneming betrokken en er komen via relaties 'externe' familieleden bij. De onderlinge band zal minder hecht worden naarmate er meer gezinnen betrokken zijn. De belangen zullen niet altijd gelijk lopen. Als het onderlinge vertrouwen afneemt, zijn er twee alternatieven: óf de familieonderneming investeert in activiteiten die het onderlinge vertrouwen consolideren dan wel herstellen, óf er wordt overgegaan tot de invoering van formelere controlemechanismen. Er kunnen ook externe redenen zijn die het doorvoeren van meer controle noodzakelijk maken. Als een onderneming extern vermogen aantrekt, gebeurt het nogal eens dat de vermogensverschaffer via een governance-structuur controle wenst uit te oefenen op het beleid van de onderneming. Een vergelijkbare situatie doet zich voor in de familie is, als een overdrager financieel participeert en zeggenschap wil behouden.

Advies

Terwijl de controlefunctie voor familiebedrijven lang niet altijd relevant is, is de adviesfunctie voor veel familiebedrijven in het MKB heel toepasbaar. De adviserende functie kan opgedeeld worden in twee delen: een *resourcefunctie* en een *strategiefunctie*. Bij de resourcefunctie gaat het om de toegevoegde waarde die externe personen kunnen inbrengen. Het gaat dan om het netwerk, de kennis en de ervaring van deze mensen. Dit kan direct een bijdrage leveren aan bijvoorbeeld het opbouwen van de reputatie van de onderneming, waardoor gemakkelijker extra financiering kan worden aangetrokken. Maar kennis en contacten kunnen ook behulpzaam zijn bij het toetreden tot een nieuwe markt. De strategiefunctie is een verlengstuk van de resourcefunctie. Die kan een uitkomst bieden voor MKB-bedrijven die nog weinig aandacht geven aan het strategieformuleringsproces (zie ook hoofdstuk 1). Focus op deze functie van governance leidt tot aandacht voor de strategie van de onderneming. Het versterkt het lange-termijndenken als terugkerend onderwerp binnen goed bestuur. Daarnaast kunnen externe personen met hun expertise een ondersteunende rol vervullen in het formuleren van de strategie.

Risicomanagement

Investeren in goed bestuur is vanuit het oogpunt van risicobeheersing relevant. Een grote afhankelijkheid van de prestaties van de ondernemer maakt het bedrijf kwetsbaar. Als de ondernemer wegvalt, kan het voortbestaan van het bedrijf in gevaar komen. Op het moment dat de ondernemer door goed bestuur ondersteund wordt door een kring van terzakekundige adviseurs, is dit risico ten dele op te vangen. De bank of andere vermogensverstrekkers zullen de onderneming hier ook op beoordelen. Mijn inschatting is dat dit de komende jaren steeds belangrijker zal worden.

De overlap tussen familie en bedrijf kan een positieve invloed hebben, maar ook een negatieve. Dit is een ander risico. Vanuit goed bestuur is dit een onderwerp dat aandacht krijgt. Want als het fout gaat en herstel niet meer mogelijk is, zijn de consequenties voor de betrokkenen - mede door de overdracht - groot. Voor een ondernemer is het zeer ingrijpend als zijn of haar bedrijf failliet gaat, maar als dit gepaard gaat met ruzie binnen de familie is het extra pijnlijk. Het is dus van groot belang om te proberen deze kwetsbaarheid te verkleinen. Dit kan door met betrokkenen afspraken te maken en deze afspraken vast te leggen. Dit proces wordt gefaciliteerd door een governance-structuur. Communicatie is hierbij een belangrijk instrument: de familieleden moeten leren om met elkaar te communiceren zonder dat emoties dit proces ontregelend beïnvloeden.

3.3 Levensfase-onderneming en keuze voor governance

MKB-ondernemers zullen vooral aandacht richten op goed bestuur als dat een oplossing kan bieden voor een actueel probleem. Uit onderzoek van het EIM (Hessels & Hooge, 2006) blijkt dat belangrijke governance-momenten samenhangen met de levensfase waarin de onderneming zich bevindt. De bestuursstructuur staat op de agenda bij de start van het bedrijf, als het sterk groeit - en zeker als daarvoor extra externe financiering noodzakelijk is -, en als er sprake is van een sterke krimp waarbij het voortbestaan van de onderneming moet worden heroverwogen. Ook hebben veranderingen in eigendom en/of leiding vaak gevolgen voor de bestuursstructuur.

In de praktijk zijn er in de startfase weinig bedrijven die een extra bestuurslaag instellen. Maar uitzonderingen zijn er ook: high-tech start-ups waar veel kapitaal nodig is. Dit type onderneming heeft vaak vanaf de start een adviesraad met daarin een duidelijke rol voor de investeerder. De invoering van een extra bestuursorgaan is een belangrijke ondersteunende stap bij de ontwikkeling naar professioneel management. In de volwassenheidsfase van de onderneming staat ook vaak de overdracht van de leiding en eigendom op de agenda. Goed bestuur heeft dan veel toegevoegde waarde, bijvoorbeeld doordat er een plan wordt gemaakt voor het overdrachtsproces waarbij er op wordt toegezien dat de stappen in het plan daadwerkelijk worden genomen. Zo wordt uitstelgedrag tegengegaan bij een ondernemer die het moeilijk vindt om afscheid te nemen. Het bestuursorgaan kan een nieuwe plek bieden aan de overdrager; zo kan hij een effectieve, maar wel afgebakende rol in de onderneming houden. Daarnaast kan een onafhankelijk bestuursorgaan ondersteuning bieden om op een neutrale manier eventuele tegenstellingen tussen overdrager en opvolger te overbruggen.

3.4 Goed bestuur in praktijk: deugdelijk ondernemen

Uit het voorgaande zijn een paar conclusies te trekken. Een onderneming zal alleen in goed bestuur investeren als het toegevoegde waarde heeft. De toegevoegde waarde vloeit voort uit de adviesfunctie, een verlaging van het bedrijfsrisico en soms ook uit de controlefunctie. Goed bestuur zorgt voor ondersteuning bij en de borging van professioneel management in het familiebedrijf.

De praktische vorm van goed bestuur moet aansluiten op de fase waarin de onderneming zich bevindt en moet zich in de organisatie kunnen ontwikkelen. Ik ben van mening dat een Raad van Advies een vorm van goed bestuur is die aansluit bij de behoefte van veel bedrijven in het MKB. Er is in Nederland nog weinig informatie beschikbaar over goed bestuur in het MKB. Met mijn lectoraat probeer ik hierop in te spelen. In de periode mei 2011 tot november 2013 heeft mijn lectoraat in opdracht van het Ministerie van OCW een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar het instellen van instrumenten

van goed bestuur bij MKB familiebedrijven. De belangrijkste resultaten daarvan worden besproken in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk.

In een aantal ons omringende landen zijn er codes ontwikkeld voor niet-beursgenoteerde ondernemingen, zoals de niet verplichte Code Buysse in België. In 2009 is de Code Buysse II (www.codebuysse.be/nl) verschenen, een 'verbeterde' versie van de eerste code uit 2005. Ook hierin wordt eenduidig uitgegaan van een aantal fasen van governance, afhankelijk van de ontwikkeling van de onderneming. Het begint met de bewustwording van het belang van goed bestuur, ongeacht de bestuursvorm. In de Code Buysse wordt dit *deugdelijk ondernemen* genoemd en dit kan worden gezien als een norm voor goed bestuur.

De uitwerking van deugdelijk ondernemen sluit nauw aan bij de stakeholdersbenadering. Enerzijds is de uitwerking niets anders dan 'gewoon netjes ondernemen' en in die zin is er niets nieuws onder de zon. Anderzijds vind ik deze code zeer interessant, omdat ze duidelijk maakt wat de 'waarden en normen' van ondernemen zouden moeten zijn. Dat dit zo expliciet wordt beschreven in een code die brede bekendheid geniet, is naar mijn idee nog niet eerder gedaan en dus waardevol. In de Nederlandse wetgeving wordt het begrip *onbehoorlijk bestuur* beschreven maar het gezamenlijk vaststellen van wat we onder behoorlijk bestuur verstaan, lijkt mij een erg nuttige exercitie. Hieronder worden de kernpunten van deugdelijk ondernemen omschreven.

Deugdelijk ondernemen Code Buysse II (www.codebuysse.be)

2.1. Het is aangewezen dat ondernemingen hun strategie zo uitwerken dat zij hun aantrekkingskracht naar alle interne, maar ook externe betrokkenen duurzaam vergroten en zo de continuïteit van de onderneming vrijwaren.

2.2. Een onderneming wordt niet alleen opgebouwd met financieel kapitaal maar ook met menselijk kapitaal. Een goede relatie met het personeel is daarom voor de continuïteit en groei van de onderneming even belangrijk als de relatie met haar bankier, leveranciers of klanten. Wederzijds vertrouwen moet de basis zijn. Een professioneel onderbouwde personeelspolitiek leidt immers tot degelijke bedrijfsresultaten.

Daartoe verdient het aanbeveling dat:

- de nodige aandacht wordt besteed aan de motivatie van de medewerkers;
- de positieve en constructieve betrokkenheid van de medewerkers bij het ondernemingsbeleid wordt gestimuleerd.

2.3. Een duurzame relatie met bankiers en de bij het financieel beleid betrokken partijen is voor elke ondernemer van belang. Daartoe is het belangrijk dat de ondernemer:

- zorgt voor een snelle, volledige en correcte informatiedoorstroming naar de bankiers en financiers;
- de boekhouding van de onderneming gebruikt als een strategisch instrument bij de bedrijfsvoering;
- regelmatig een update maakt van het financieel plan dat de onderneming bij de oprichting van de vennootschap moet opstellen;
- een duidelijk onderscheid maakt tussen de middelen van de onderneming en zijn privé-vermogen;
- in de regelmatige strategische oefening een kapitaal- en investeringsprognose maakt.

2.4. Teneinde een duurzame relatie met leveranciers te ontwikkelen verdient het aanbeveling dat de ondernemer:

- zorgt dat de bevoegdheden binnen de vennootschap en de bevoegdheid om de vennootschap contractueel te verbinden ondubbelzinnig geregeld zijn;
- duidelijke betalingsvoorwaarden en -termijnen afspreekt;
- zorgt voor correcte financiële informatie die de geloofwaardigheid en de aantrekkingskracht van de onderneming vergroot;
- schriftelijk aangeeft wat hij van een leverancier verwacht en wat de concrete vereisten zijn waaraan een leverancier moet beantwoorden;
- de hoogste ethische normen nastreeft.

2.5. In elke onderneming staat de klant centraal. Teneinde een optimale relatie met klanten uit te bouwen, is het aangewezen dat de ondernemer:

- de nodige aandacht besteedt aan het opstellen van de algemene voorwaarden van de onderneming;
- zorg besteedt aan een heldere en uniforme communicatie met de klanten;
- gemaakte afspraken nakomt.

Economische afhankelijkheid van een té beperkt aantal klanten dient vermeden te worden. Tevens dient de ondernemer regelmatig de kredietwaardigheid van de klanten te onderzoeken.

2.6. De onderneming dient rekening te houden met haar concurrenten. In bepaalde gevallen kan een strategische samenwerking nuttig of zelfs noodzakelijk zijn, vanzelfsprekend mits naleving van de toepasselijke regels inzake mededinging.

2.7. Externe adviseurs kunnen een belangrijke rol spelen in het kader van de noodzakelijke objectivering van de besluitvorming binnen de onderneming. De ondernemer heeft er dan ook belang bij zich zo te organiseren dat hij een beroep kan doen op (een netwerk van) deskundige adviseurs die de nodige ondersteuning geven om de onderneming in alle onafhankelijkheid te leiden en beslissingen te nemen die onderbouwd en doordacht zijn. Zo kan een klankbord of reflectiekader ontstaan. Met het oog op een goede relatie met de externe adviseur verdient het aanbeveling dat de ondernemer:

- ervoor zorgt dat de externe adviseur over de actuele en volledige ondernemingsgegevens beschikt;
- regelmatige, vaste contactmomenten met de adviseurs afsprekt. Van zijn kant dient een extern adviseur garant te staan voor deskundigheid en kwalitatief hoogstaande dienstverlening.

2.8. Een goede relatie met diverse overheidsinstellingen (gaande van de fiscus tot de milieudministratie) is van groot belang voor de continuïteit en groei van de onderneming. In het kader van subsidie- of steunmaatregelen kan de overheid ook een belangrijke partner zijn. Het verdient daarom aanbeveling dat de onderneming constante zorg besteedt aan een correcte en proactieve houding naar overheidsinstellingen toe

2.9. Het is van belang dat de onderneming constructieve relaties onderhoudt met professionele verenigingen, vakbonden, belangenverenigingen (zoals bijvoorbeeld verenigingen die consumenten- of milieubelangen behartigen), universiteiten en onderzoekscentra.

3.5 Vormen van goed bestuur

Ik ben overtuigd van de toegevoegde waarde die een Raad van Advies (RvA) een familiebedrijf in het MKB kan bieden. Onder een RvA verstaan we een bestuursorgaan dat wel een formele status heeft, maar geen beslissingsbevoegdheid bezit. De uiteindelijke beslissingen worden genomen door de ondernemer c.q. de directie. De RvA functioneert als een klankbord voor de directie, maar een raad kan ook uit zichzelf adviezen geven. Men spreekt in dit verband ook wel over *consularissen* als tegenhanger van commissarissen. Het oprichten van een RvA is minder complex dan het instellen van een Raad van Commissarissen (RvC). Dit zal in de praktijk ook betekenen dat er minder kosten mee gemoeid zijn. In een latere fase kan alsnog de overstap naar een RvC worden gemaakt, mocht de ontwikkeling van de onderneming hiertoe aanleiding geven.

Als ik het heb over het belang van goed bestuur, pleit ik nadrukkelijk voor de instelling van adviesraden op grotere schaal, want ze passen beter bij het MKB dan een RvC. Heeft een onderneming geen RvA, wil dat natuurlijk niet zeggen dat een ondernemer geen adviseurs heeft. Uit onderzoek (Matser & Gerritsen,

2008) weten we dat de meeste ondernemers regelmatig advies inwinnen over de te volgen strategie. De belangrijkste adviseurs zijn de accountant en de partner van de ondernemer (ook in die volgorde) maar ook collega-ondernemers worden geregeld geconsulteerd. Het valt te verwachten dat de achtergrond van de RvA-leden doorgaans niet veel zal verschillen van de mensen, aan wie de ondernemer informeel advies vraagt. Er zijn redenen aan te wijzen op grond waarvan de formalisering van deze adviesfunctie zinvol is:

1. Ondernemers hebben doorgaans weinig tijd. Vaak zijn het de operationele dagelijkse werkzaamheden die voorrang krijgen. Door het formaliseren van het advies wordt een ondernemer 'gedwongen' tijd en aandacht te besteden aan zaken die wat verder af liggen van de dagelijkse werkzaamheden, zoals de lange-termijnstrategie.
2. De leden van de RvA zijn zich meer bewust van hun verantwoordelijkheid, kunnen hier op worden aangesproken en zullen een pro-actieve houding moeten aannemen.
3. Tijdens formeel overleg wordt er met meer mensen tegelijkertijd gesproken en advies ingewonnen. Dit is efficiënt en er ontstaat ruimte voor een vruchtbare kruisbestuiving tussen alle deelnemers.
4. Er komt meer structuur in het overleg en er wordt gewerkt met een duidelijke agenda.
5. Het advies wordt vastgelegd, zodat beslissingen en veranderingen geëvalueerd kunnen worden.

Als een ondernemer overweegt zijn adviseurs een formelere status te geven, is het een overweging om met hen afspraken te maken over een proefjaar. Na dit proefjaar bepaalt de ondernemer of het op de formelere werkwijze van bij elkaar komen effect heeft gehad. Is het antwoord positief, verdient het wellicht aanbeveling om voor de lange termijn een RvA in te stellen. Dit is dan ook het juiste moment om de samenstelling en/of het aantal adviseurs aan te passen.

De groei van een onderneming kan een aanleiding zijn voor het instellen van een Raad van Commissarissen (RvC). Als een MKB onderneming ervoor kiest een RvC in te stellen, moet dit in de statuten worden vastgelegd. In de wet zijn voorts een aantal bepalingen te vinden over het functioneren van een RvC. Daarnaast kunnen de statuten aanvullende bepalingen over de taak en de bevoegdheden van de raad en zijn leden bevatten. De praktijk leert dat veel RvC's eigenlijk alleen op papier bestaan en niet actief hun functie als controlerend en adviserend orgaan uitoefenen. Gezien de ontwikkelingen op het vlak van bestuurdersaansprakelijkheid is dit niet aan te bevelen en bovendien mist de onderneming zo de toegevoegde waarde die de adviesrol zou kunnen bieden.

Een bestuursorgaan dat in de praktijk de rol van Raad van Advies kan vervullen, is de Stichting Administratiekantoor (STAK). De STAK is een, vooral bij familiebedrijven, veelvoorkomend bestuursorgaan. Het bestuur van deze stichting vertegenwoordigt diegenen die hun aandelen hebben gecertificeerd

en de zeggenschap bij het bestuur hebben neergelegd. Formeel hoeft de directie over de strategie niet te overleggen met de STAK, want het bedrijfsbeleid ligt niet in haar handen. In de praktijk raadpleegt de directie de STAK bij strategische beslissingen meestal wel. Het kan dus zijn dat een STAK de adviesfunctie effectief vervult.

Uit een onderzoek van het Nederlands Centrum voor het Familiebedrijf (Matser & Gerritsen, 2008) blijkt 69% van de MKB-bedrijven geen intern toezichtorgaan te hebben. Op dit moment heeft slechts 4% van de familiebedrijven in het MKB een Raad van Advies en 3,2% een Raad van Commissarissen (Berent-Braun *et al.*, 2013). Er kan hier dus nog een grote inhaalslag gemaakt worden. Om deze inhaalslag te kunnen maken is er eerst meer kennis nodig over het functioneren van Raden van Advies in het MKB. Onderzoek (Flören *et al.*, 2010) laat namelijk zien dat alleen de aanwezigheid van een bestuursorgaan geen relatie heeft met het beter presteren van een onderneming. Dit valt wellicht deels te verklaren uit het feit dat veel bestuursorganen niet actief zijn. Een andere plausibele reden is dat bestuursorganen zich te veel richten op de controlefunctie, terwijl die in veel familiebedrijven vaak niet relevant is. Echter, het is belangrijk om door onderzoek te achterhalen hoe de toegevoegde waarde van goed bestuur in het MKB-familiebedrijf gerealiseerd kan worden. Dit onderwerp is als belangrijk speerpunt opgenomen in de onderzoeksagenda van het lectoraat.

3.6 Het instellen van instrumenten van goed bestuur

Het lectoraat familiebedrijven van de hogeschool Windesheim heeft in de periode mei 2011 tot november 2013 onderzoek gedaan naar goed bestuur bij MKB familiebedrijven, voornamelijk in de regio Zwolle, interviews gehouden, kennissessies georganiseerd en er is gebruikgemaakt van beschikbare documentatie. In totaal hebben 17 familiebedrijven deelgenomen aan dit onderzoeksproject. Zij zijn gevolgd in hun zoektocht naar een geschikte vorm van goed bestuur en het opzetten daarvan. In het onderzoek zijn de overwegingen van ondernemers bij het vormgeven van de bestuursstructuur in kaart gebracht. Daarnaast hebben we het proces dat is gevolgd bij het instellen van instrumenten van goed bestuur gevolgd. Dit onderzoek heeft de volgende inzichten opgeleverd:

- Het instellen van een Raad van Advies of het opstellen van een familiestatuuat kost aanzienlijk meer tijd dan vooraf werd ingeschat (minimale duur van een jaar). Een RvA is niet iets wat 'even' wordt ingevoerd. De familiebedrijven die hebben deelgenomen aan dit onderzoek laten het gepaard gaan met structurele veranderingen in de organisatie, waarbij de invoering van de RvA een onderdeel is van de professionalisering van het bedrijf. Daarnaast is het belangrijk dat de verschillende familieleden die hierbij betrokken zijn, weten wat een RvA is en wat de toegevoegde waarde ervan kan zijn, omdat het proces anders stagneert.

- Factoren die een rol spelen bij de snelheid waarmee het proces wordt doorlopen zijn de waa van de dag die het vrij maken van tijd om na te denken over goed bestuur bemoeilijkt, het al of niet op een lijn zitten van de familiale eigenaren en/of overig betrokken familieleden en directieleden, de afhankelijkheid van externen bij het proces naar een nieuwe bestuursstructuur en/of zoeken naar geschikte bestuursleden, en het prioriteren van goed bestuur ten opzichte van andere belangrijke kwesties.
- Het proces dat de bedrijven doorlopen is afhankelijk van de reden om de bestuursstructuur aan te passen en de invulling die de bedrijven geven aan het nieuwe bestuursinstrument. De redenen voor het aanpassen van de bestuursstructuur zijn in veel gevallen opvolging en de behoefte aan een klankbord. Ook worden strategievorming, economische tegenslagen, een stok achter de deur en kennis vergaren als redenen genoemd. Bij familiebedrijven die kiezen voor het opstellen van een familiestatuuat lijken vooral gevoeligheden in de familiesfeer en angst voor conflicterende inzichten van betrokken familieleden een rol te spelen.
- Het doel om de continuïteit te waarborgen is bij alle bedrijven de achterliggende motivatie om het bestuur van de onderneming te heroverwegen. Wat opvalt bij de keuze voor de bestuursinstrumenten is dat de functies van goed bestuur (controle, strategisch advies, inbreng van expertise en een netwerk) bij verschillende instrumenten kan worden belegd.
- Goed bestuur is maatwerk. Waar het ene bedrijf kiest voor een Raad van Advies, geeft een ander bedrijf een actieve invulling aan het bestuur van de Stichting Administratiekantoor en voelt een derde bedrijf zich meer senang bij een Raad van Commissarissen die een formele rol in het bestuur van de onderneming inneemt. De keuze voor een bestuursinstrument hangt ook samen met de mate van betrokkenheid van de familie bij het bedrijf. Bij de bedrijven die hebben deelgenomen aan het onderzoek is er over het algemeen een vrij beperkt aantal familieleden direct betrokken bij het bedrijf. Bij de bedrijven waar de familie relatief dichtbij het bedrijf staat, is een familiestatuuat opgesteld. Deze bedrijven zijn daarop volgend bezig met het oprichten van een RvA. We zien bij deze bedrijven dat ze meerdere instrumenten inzetten om de verschillende subsystemen in de organisatie (de familie, de eigenaren en het bedrijf) te vertegenwoordigen in het bestuur.
- Bij de Raad van Advies valt op dat de opgestelde profielen voor de leden ervan nagenoeg gelijk zijn aan elkaar. Ze moeten advies kunnen geven over algemene strategie en organisatieontwikkeling. Daarnaast moeten ze kennis hebben van de industrie waarin het bedrijf actief is en ervaring hebben als bestuurder of ondernemer, bij voorkeur in een familiebedrijf. Tegelijkertijd bestaat bij de deelnemende bedrijven in dit onderzoek de behoefte aan een onafhankelijk advieslid. In de meeste gevallen vullen de bedrijven dit in de praktijk echter niet in. Ondernemers vinden het toch prettig

om (ook) personen te betrekken die al kennis hebben van het bedrijf. In geval van een overdracht, kan de vertrekkende generatie deze rol op zich nemen door zitting te nemen in de RvA.

- De toegevoegde waarde van een bestuursinstrument hangt af van de mate waarin de ondernemer zich kwetsbaar durft op te stellen. Commissarissen, adviesleden of bestuursleden van de STAK kunnen pas kritische vragen stellen op het moment dat zij de relevante vraagstukken kennen en de beschikking hebben over de benodigde informatie. En een familiestatuuat krijgt pas waarde op het moment dat het afspraken over moeilijk bespreekbare thema's vastlegt. Het proces naar een nieuw bestuursinstrument is hierbij minstens zo belangrijk als het uiteindelijke instrument zelf. Dit vereist namelijk communicatie over soms gevoelige onderwerpen of thema's die niet dagelijks aan de orde komen. Een externe partij kan in dit proces bepaalde onderwerpen bespreekbaar maken.
- Daarnaast krijgen bestuursinstrumenten waarde door de helikopterview. Of het nu gaat om een RvA, een RvC, een actief STAK bestuur of een familiestatuuat of familieraad, men neemt afstand van de dagelijkse besomeringen en kijkt op strategisch niveau naar de toekomst van het familiebedrijf; met de nadruk op het bedrijf (RvA en RvC), op de eigenaren (de STAK) of de familie (familie-statuuat of familieoverleg).

Een nadere toelichting op de conclusies en de afgeleide aanbevelingen kunt u teruglezen in het onderzoeksrapport (Matser, van Helvert, van der Pol & Kuiken, 2013) dat u kunt terugvinden op onze website (www.windesheim.nl/familiebedrijven).

Welke andere onderwerpen binnen het lectoraat opgepakt worden zal ik nu in het slot van deze rede bespreken.

4. Vijf jaar op weg met het lectoraat Familiebedrijven

Ik ben begonnen met het schetsen van de kenmerken van familiebedrijven. Duidelijk onderscheidend is dat bij de strategische besluitvorming in een familiebedrijf de belangen van de familie worden meegewogen. Deze overlap tussen familie, eigenaren en bedrijf leidt in het algemeen tot goede prestaties. Dat is belangrijk, zeker gezien het grote aandeel van familiebedrijven in de Nederlandse economie.

Met het lectoraat richten we ons op familiebedrijven in het MKB. We willen een bijdrage leveren aan de kracht en continuïteit van deze groep bedrijven. In hoofdstuk twee is gekeken naar de bedrijfsmatige aanpak van ondernemingen in het MKB. In een fase waarin de onderneming zich ontwikkelt of de omgeving sterk verandert, kan er behoefte ontstaan aan een andere manier van sturing. Met de introductie van professioneel management betoog ik dat familiebedrijven in het MKB met inachtneming van het familiale karakter bedrijfseconomisch effectiever kunnen worden. In het laatste deel is goed bestuur als verlengstuk van professioneel management uitgewerkt. Met een governance-structuur wordt het belang van professioneel management geborgd en wordt de uitvoering ervan ondersteund. Hierbij moet gezocht worden naar een vorm die effectief is voor het soort familiebedrijf en de groeifase waarin het zich bevindt. Uit het onderzoek wat de afgelopen jaren door het lectoraat is gedaan blijkt dat een Raad van Advies goed past bij de context van het familiebedrijf; vervolgonderzoek moet meer inzicht geven in de vraag hoe een RvA effectief kan functioneren. Dit leidt ons naar de onderzoeksthema's voor de komende jaren die ik hieronder zal toelichten. Het afsluitende hoofdstuk begint met het belang van onderzoek op Windesheim en de werkwijze van het lectoraat. Vervolgens wordt stil gestaan bij de keuze voor het onderwerp 'ondernemen in familiebedrijven' en de verschillende thema's van het onderzoek. Tot slot volgt een korte terugblik op de eerste vijf jaar van het lectoraat.



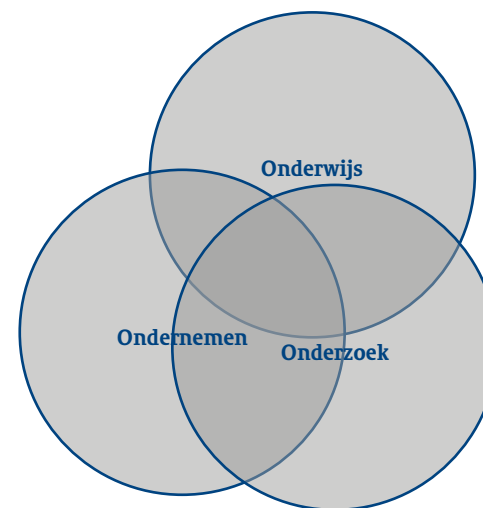
4.1 Onderzoek op Windesheim

De lectoraten van Windesheim zijn ondergebracht in kenniscentra die verbonden zijn aan een domein. Het lectoraat Familiebedrijven is onderdeel van het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap dat valt onder het domein Business, Media & Recht. Het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap (KSO) ondersteunt ondernemingen, met een focus op het MKB, in de regio Zwolle bij hun strategische ontwikkeling. Deze ondersteuning gebeurt door het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek naar de ontwikkeling en implementatie van strategisch ondernemerschap. In het onderzoek van het KSO worden de disciplines ondernemerschap en strategisch management met elkaar verbonden. Van groot belang is de impact van dit onderzoek op het onderwijs.

Op Windesheim zijn we ons ervan bewust dat de professional van de toekomst, de student die hier afstudeert, in een wereld komt die in toenemende mate aan verandering onderhevig is. Dit vraagt om een flexibele en kritische houding. Door het opnemen van onderzoeksvaardigheden in de opleiding kan deze houding worden versterkt.

Om te bereiken dat onderzoek een zichtbaar en belangrijk onderdeel van de kennisinstelling Windesheim wordt moeten we een aantal doelstellingen verwezenlijken: hoogwaardig onderzoek, inzet van lectoraten bij onderwijsontwikkelingen, het verwerven van externe geldstromen en een sterke binding met de praktijk. Wil dit streven verwezenlijkt worden binnen de huidige randvoorwaarden dan moeten we creatief zijn en actief op zoek gaan naar synergie. Langs die weg kan er een sneeuwbaaleffect ontstaan dat Windesheim helpt zich te ontwikkelen tot kennisinstelling. Mijn uitdaging is om dit sneeuwbaaleffect samen met mijn kenniskring te stimuleren.

Het lectoraat richt zich daarom op drie pijlers: onderzoek, onderwijs en ondernemen. Om duidelijk te maken hoe we met de drie pijlers aan de slag gaan, kan het drie-cirkelmodel uit hoofdstuk 1 dienst doen. Ons eigen drie-cirkelmodel ziet er als volgt uit:



In dit drie-cirkelmodel is het de crux om de overlap tussen de verschillende subsystemen zo groot mogelijk te maken. Waar er overlap ontstaat, zijn namelijk synergievoordelen te behalen. En naar mijn mening zal het langetermijnsucces van onderzoek op Windesheim sterk afhangen van de synergievoordelen die worden bereikt. We zullen ons dus steeds richten op onderzoek dat een directe link heeft met de praktijk en met het onderwijs.

4.2 Familiebedrijven belangrijk thema voor Windesheim

Het rapport van de commissie-Veerman³ onderschrijft het belang van profilering binnen het hoger onderwijs. hbo's dienen daarbij steeds meer een specifiek profiel te kiezen dat aansluit bij hun expertisegebieden. Daarnaast dienen hbo's omgevormd te worden tot kennisinstellingen waarbij er scherpere eisen gesteld worden aan de kwaliteit van onderzoek en de onderzoeksoutput. De kenniskring Familiebedrijven denkt, mede door zijn unieke positie binnen het hoger onderwijs in Nederland, hierbij een belangrijke rol te kunnen spelen voor Windesheim.

Ongeveer 70% van alle bedrijven in Nederland is een familiebedrijf en gezamenlijk zijn ze verantwoordelijk voor ongeveer de helft van de werkgelegenheid 40% (Flören et al, 2010). Familiebedrijven

³ Differentiëren in drievoud, advies van de Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel, Rapport Commissie Veerman

vormen daarmee een belangrijke schakel binnen de Nederlandse economie en veel studenten komen voorafgaande aan hun studie bij hogeschool Windesheim reeds in aanraking met familiebedrijven door bijbaantjes en/of ouders/familieleden die een familiebedrijf bezitten. Ook positioneert een toenemend aantal bedrijven zich, vanwege de gepercipieerde betrouwbaarheid, als familiebedrijf⁴ en is er toenemende aandacht binnen de wetenschap voor familiebedrijven⁵. Gezien de, nog steeds relatief, geringe aandacht voor familiebedrijven in de wetenschap en populaire pers, ziet de kenniskring kansen om op termijn een sterke (inter)nationale positie in te nemen binnen dit onderzoeksveld. De activiteiten van het lectoraat van afgelopen jaren heeft de kenniskring op de kaart gezet. De ambitie is om uit te groeien tot een internationaal erkend expertisecentrum. Een verwezenlijking van deze positie zou daarbij Windesheim in staat stellen om een groep studenten aan te trekken die geïnteresseerd is in de specifieke problematiek rondom het managen en overdragen van een familiebedrijf, nauwe banden te onderhouden, al dan niet via de kenniskring, met familiebedrijven, en zijn missie als kennisinstelling verder te verwezenlijken door kennisvalorisatie op dit vakgebied binnen de regio.

4.3 Onderwerpen binnen het lectoraat

We hebben het gehad over de vraag waarom onderzoek voor Windesheim belangrijk is en dat 'ondernemen in familiebedrijven' een passend thema is. Nu volgt nog een schets van de onderwerpen die in het lectoraat Familiebedrijven aan bod komen. De rode draad is duidelijk: ondernemen in familiebedrijven. Doel is om een bijdrage leveren aan de kracht en continuïteit van MKB-familiebedrijven in Nederland en in het bijzonder in de regio Zwolle. De verschillende activiteiten van het lectoraat kunnen gezien worden als het oplossen van steeds een stukje van de puzzel, de puzzel van ondernemen in familiebedrijven.

De keuze van de thema's hangt in eerste instantie samen met het belang van familiebedrijven voor de Nederlandse economie en met de problematiek die speelt binnen familiebedrijven in het MKB. Aangezien dit lectoraat het eerste lectoraat is op het gebied van familiebedrijven en het internationaal gezien ook een relatief nieuw onderzoeksdomein is, valt er heel veel te onderzoeken. De focus ligt op de onderzoeksvraag hoe professioneel management en goed bestuur effectief zijn in het versterken van de kracht en continuïteit van familiebedrijven in het MKB. De hieruit voortkomende thema's zal ik kort toelichten.

The competitive advantages of family firms

Hét familiebedrijf bestaat niet. Binnen deze onderzoekslijn worden de verschillen tussen familiebedrijven onderzocht. Uitgangspunt daarbij is dat deze bedrijven te maken hebben met verschillende stakeholders en opereren binnen een bepaalde (institutionele) context hetgeen van invloed is op de bedrijfsvoering. Wat onderscheidt het familiebedrijf van niet-familiebedrijven (zowel vanuit het oogpunt van de ondernemersfamilie zelf als ook vanuit de betrokken stakeholders) en hoe kunnen familiebedrijven gebruik maken van deze specifieke kenmerken?

Ownership and governance in family firms

Het familiebedrijf onderscheidt zich van andere bedrijven door een sterke verwevenheid tussen de onderneming, de eigendomsstructuur en de familie. De rol van de eigenaren is hierbij een belangrijk thema. Ook wordt er nadrukkelijk aandacht besteed aan de vraag hoe bestuur en governance het beste binnen familiebedrijven kan worden ingericht. Welke instrumenten van goed bestuur sluiten aan bij de uitdagingen die ondernemersfamilies het hoofd moeten bieden? Specifiek wordt hierbij ook aandacht besteed aan de juridische aspecten van goed bestuur.

Succession

Binnen deze onderzoekslijn staat de problematiek van de overdracht van een familiebedrijf, zowel binnen als buiten de familie, centraal. Vraagstukken zijn: Hoe kan de overdracht van een familiebedrijf vergemakkelijkt worden? Wat zijn de financiële consequenties van overdracht binnen of buiten de familie? Hoe kan het onderwijs een bijdrage leveren aan de voorbereiding van de volgende generatie op een rol in het familiebedrijf?

Strategic management in family firms

Anders dan bij de andere onderzoekslijn staat niet het familiebedrijf zelf centraal, maar het toepassen van algemene management theorieën op de context van familiebedrijven. Belangrijke onderzoeksvragen zijn: Hoe kunnen familiebedrijven het innovatief vermogen door de generaties heen borgen? Wat is de waarde van ondernemende werknemers binnen familiebedrijven? Hoe verloopt het strategieformuleringsproces in het familiebedrijf?

4 Flören, R.H. (2004) Familiebedrijfskunde. Rede uitgesproken bij het aanvaarden van het ambt van hoogleraar Family Business and Business Transfer aan de Universiteit Nyenrode op donderdag 13 mei 2004.

5 Astrachan, J.H. (2010) Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6-14.

‘Ondernemen in familiebedrijven’ biedt dus ook plaats aan specifieke onderwerpen die aansluiten op expertisegebieden van kenniskringleden of die vanuit het onderwijs interessant zijn om op te pakken. Voordeel van deze aanpak is dat het goed mogelijk is om het onderzoek op veel plaatsen te koppelen aan het onderwijs binnen de verschillende opleidingen van het domein Business, Media & Recht.

4.4 Hoogtepunten 2009 - 2014

In 2009 is de kenniskring familiebedrijven van start gegaan met als eerste grote bijeenkomst het uitspreken van de lectorale rede in het voorjaar van 2010. Terugkijkend kan gesteld worden dat de eerste jaren zich gekenmerkt hebben als ‘pionieren’. Pionieren op zowel het thema als op het gebied van onderzoek: familiebedrijven was een nieuw onderwerp op Windesheim en voor de meeste docenten die in het lectoraat parttime aan de slag gingen was het doen van onderzoek een relatief nieuwe bezigheid.

We kunnen met recht trots zijn wat we de afgelopen jaren hebben bereikt: wetenschappelijke output in de vorm van publicaties, een geaccepteerde Raak subsidie aanvraag, presentaties op wetenschappelijke (internationale) congressen, samenwerkingsverbanden met verschillende bedrijven en andere kenniscentra, regionale zichtbaarheid, verschillende bijeenkomsten met managers/eigenaren van familiebedrijven en meer aandacht voor het familiebedrijf in het onderwijs; waarvan deelname aan de Family Enterprise Case Competition in Vermont (USA) een in het oog springend voorbeeld is. Bij het schrijven van deze herdruk, mei 2014, staat er een stevig fundament. Belangrijke bouwstenen voor het onderzoek zijn het afgeronde promotietraject ‘Strategic resources and family firm performance’ van de lector, de senior onderzoekers die helpen bij de begeleiding van de verschillende onderzoeksprojecten, de start van 3 promotietrajecten op de thema’s van het lectoraat, deze promotietrajecten betekenen tevens samenwerking met gerenommeerde universiteiten: Universiteit Utrecht en Jonkoping International Business School in Zweden en deelname aan het STEP project. Het STEP project is een internationaal onderzoeksproject waarin meer dan 40 kennisinstellingen aan mee doen rondom het thema transgenerational entrepreneurship.

In het onderwijs gaat de pilot van de Family Business Track in het studiejaar 2015 van start. Ook hier wordt samengewerkt met een buitenlandse kennisinstelling: de Hogeschool Universiteit Brussel. Daarnaast komt het onderwerp familiebedrijven als een doorlopende leerlijn terug in de opleiding Small Business en Retail Management. Ook doen steeds meer studenten een afstudeeronderzoek bij het lectoraat.

De valorisatie van de kennis wordt versterkt door het partnerschap met het Nederlands Centrum voor het Familiebedrijf (NCFB). Het NCFB zorgt ervoor dat nieuwe kennis op een laagdrempelige manier beschikbaar komt voor ondernemers uit het familiebedrijf. Via de activiteiten van het centrum (o.a. de familie fundament award) creëert Windesheim een bovenregionale zichtbaarheid. Het project ‘aan de slag met een Raad van Advies’ is een ander voorbeeld van hoe kennis beschikbaar komt voor ondernemers en hoe we hierin samenwerken met verschillende partijen uit de regio, zodat gezamenlijk een sterk kennisnetwerk rondom dit specifieke thema ontstaat.

De ambitie is om op de lange termijn uit te groeien tot een internationaal erkend expertisecentrum. Om dit te bereiken blijven we de drie pijlers verder ontwikkelen.

Slotwoord

Tot slot, wil ik hier het belang van meer aandacht voor familiebedrijven in beroepsonderwijs, overheidsbeleid en wetenschap nogmaals benadrukken. Gezien de impact van deze groep bedrijven op de Nederlandse economie is het belangrijk dat de bestaande kennis ‘common knowledge’ wordt. Het bedrijfseconomisch onderwijs richt zich nu nog te vaak op de context van het grootbedrijf en multinationals. Verdere kennisontwikkeling is cruciaal, waarbij het noodzakelijk is dat de wetenschap de verbinding zoekt met ervaringen in de praktijk en andersom. We weten al het een en ander, maar we weten vooral ook nog een heleboel niet. Via onderwijs, beleid en adviespraktijk dienen we de positie van familiebedrijven als pijler van onze economie verder te versterken. We willen hier als Windesheim een voortrekkersrol bij vervullen.

Bij het lectoraat zijn veel mensen betrokken. Docenten, ondernemers, onderzoekers, te veel mensen om hier met naam en toenaam op te noemen. We worden ondersteund door het management en het bestuur van Windesheim die het belang van het thema erkent en meehelpt om de plannen te verwezenlijken. Ik ben iedereen dankbaar voor wat hij of zij bijdraagt. Gezamenlijk zorgen jullie voor een heel inspirerende omgeving. We hebben al heel wat bereikt maar we zijn nog lang niet klaar!

Kenniskring lectoraat

Ter aanvulling op de rede hier een korte introductie van de leden van het lectoraat. Aangevuld met **Saskia Volgers**, onze managementassistent van het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap. Officieel geen lid, maar wel een hele belangrijke speler in onze 'onderneming'.

Het lectoraat is een dynamische kenniskring, dus het is goed om onze website in de gaten te houden voor de meest actuele informatie. Daar vindt u ook nieuwe onderzoeksresultaten en activiteiten. <http://www.windesheim.nl/onderzoek/onderzoeksthemas/strategisch-ondernemerschap/familiebedrijven/>

Annemarie Beumers heeft na haar opleiding International Business Administration in Utrecht commerciële functies bij KPN bekleed. De afgelopen jaren is zij directeur geweest van Kennispoort Regio Zwolle. Een stichting die zich richt op kennisuitwisseling tussen bedrijven en kennisinstellingen in de regio Zwolle. Vanuit haar ervaring en netwerken zet zij zich sinds 2013 in voor het lectoraat Familiebedrijven. Zij trekt het project 'Aan de slag met een Raad van Advies voor het MKB Familiebedrijf'.

Na een carrière start in de retail en zakelijke dienstverlening is **Mira Bloemen** ruim 14 jaar actief geweest als zelfstandig strategisch consultant voor het midden- en klein bedrijf. Na haar overstap naar het hoger onderwijs, is ze vanuit het docentschap doorgegroeid naar de positie van opleidingsmanager van de bachelor Small Business en Retail Management. Bij het lectoraat richt haar onderzoek zich op opvolgingsvraagstukken en daarbij specifiek naar de impact van de studieloopbaan op dit proces. Zij is de trekker van een aantal onderwijsinitiatieven, onder andere de deelname van Windesheim aan de internationale Family Enterprise Case Competition.

Frank Bos is in 2002 afgestudeerd aan de Rijksuniversiteit Groningen, afstudeerrichting Management & Organisatie. Daarna heeft hij ervaring opgedaan als beloningsonderzoeker en consultant o.a. bij Ernst & Young. In 2008 heeft Frank de overstap naar het onderwijs gemaakt, waar hij voornamelijk organisatiekundige vakken geeft. Frank is lid van het lectoraat Familiebedrijven vanaf medio 2010 en legt zich toe op het onderzoeken van vraagstukken op het gebied van ondernemerschap in familiebedrijven.

Jelle Bouma heeft een brede expertise op het gebied van organisatieverandering, met een affiniteit voor onderzoek. Binnen Windesheim houdt hij zich bezig met lesgeven in psychologie, organisatiekunde, kwaliteits- en procesmanagement, en coördineert hij de Minor Kunst van het adviseren. Binnen de kenniskring heeft Jelle zich georiënteerd op agrarische familiebedrijven. Vraagstukken als opvolging, diversificatie en de sociaal emotionele waarde van het familiebedrijf houden hem bezig.

Margré Heetebrij-van Dalfsen is in 2007 afgestudeerd aan de Rijksuniversiteit Groningen, afstudeerrichting Organisation & Management Control. Aansluitend is zij aan de slag gegaan als marketing coördinator binnen 'haar' familiebedrijf, Visscher-Caravelle BV. Na gewerkt te hebben bij de Rabobank, is Margré via een project in het kader van duurzaamheid, naar Windesheim overgestapt om hier aan de slag te gaan als docent en onderzoeker. Binnen het onderwijs geeft zij vooral vakken op het gebied van onderzoek en strategisch management. Overkoepelend thema in haar onderzoek is duurzaam ondernemen gekoppeld aan (familie) waarden binnen organisaties.

Judith van Helvert-Beugels is na haar studie International Business in Maastricht tot 2010 als docent en project coördinator verbonden geweest aan de Utrecht University School of Economics. Judith is sinds 2010 werkzaam bij het lectoraat Familiebedrijven en het Nederlands Centrum voor het Familiebedrijf. Ze is als promotiekandidaat verbonden aan de Jönköping International Business School in Zweden (www.cefeo.se) en doet onderzoek naar het functioneren van Raden van Advies binnen het strategisch proces bij familiebedrijven. Daarnaast geeft ze onderwijs op het gebied van onderzoeksvaardigheden.

Franscina Kant is sinds enkele jaren verbonden aan het lectoraat. Na haar studie fiscaal recht in Groningen, werkte zij jaren in de fiscale adviespraktijk. Daarna vervulde zij ook diverse functies binnen het bankwezen. Op Windesheim is zij als docent betrokken bij de opleiding Financial Services Management. Binnen het lectoraat ondersteunt zij diverse onderzoeksprojecten. Momenteel staat

hierbij het project 'Aan de slag met een Raad van Advies voor het MKB Familiebedrijf' centraal. Tevens is het vertalen van de resultaten van onderzoek naar het onderwijs een aandachtsgebied.

Tessa Petrusa is na haar studie Culturele Antropologie en niet-Westerse Samenlevingen aan de Universiteit van Amsterdam als onderzoeker werkzaam geweest bij het Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt. Sinds 2011 is Tessa als onderzoeker werkzaam aan Windesheim. Bij het lectoraat doet zij kwalitatief onderzoek naar ondernemerschap in multifunctionele landbouwbedrijven. Daarbij houdt ze zich specifiek bezig met de waarden en doelen van ondernemers. Naast haar betrekking bij Windesheim werkt zij als docent Trendwatching aan de Fontys Hogescholen in Tilburg.

Chantal Remery is sinds mei 2011 als senior onderzoeker verbonden aan het lectoraat. Daarnaast is zij universitair docent aan de Utrecht University School of Economics. Zij heeft een ruime ervaring op het gebied van arbeidsmarkt- en organisatie-onderzoek. Haar belangstelling gaat in het bijzonder uit naar de positie van vrouwen. Ook binnen het lectoraat is dit één van haar onderzoeksthema's. Samen met Ilse en Mira publiceerde zij in 2012 een boekje over de positie van vrouwen in het familiebedrijf, getiteld Vrouwen in het vizier. In 2014 werd een artikel van haar, Ilse en Roberto Flören, getiteld Successors in Dutch Family Firms: gender differences, gepubliceerd in het tijdschrift Journal of Family Business Management. Daarnaast begeleidt zij junior onderzoekers in het lectoraat.

Coen Rigtering behaalde in 2008 zijn Master Beleid, Communicatie en Organisatie aan Vrije Universiteit in Amsterdam (cum laude). Vanaf 2009 werkt hij als docent bij de Utrecht University School of Economics (USE), waar hij in oktober 2013 zijn proefschrift met succes verdedigde. Zijn werk is gepubliceerd in verschillende internationale wetenschappelijke tijdschriften zoals: Review of Managerial Science en International Entrepreneurship and Management. Momenteel combineert hij zijn functie als senior onderzoeker met een positie als universitair docent bij USE. Binnen het lectoraat is Coen verantwoordelijk voor onderzoek op het gebied van strategisch management binnen familiebedrijven. Zijn focus ligt daarbij vooral op innovatie, ondernemerschap en strategievorming binnen familiebedrijven.

Albertha Wielsma is verbonden aan de opleiding Communicatie als docent, afstudeerbegeleider en voorzitter van de examencommissie. Bij het lectoraat Familiebedrijven is zij sinds 2011 betrokken. Haar interesse als onderzoeker gaat uit naar de bedrijfsidentiteit van familiebedrijven en naar de manier waarop deze bedrijven hiermee omgaan in hun communicatie. In 2013 is zij via de universiteit

in het Zweedse Jönköping gestart met een promotieonderzoek naar de reputatie van Nederlandse MKB-familiebedrijven. Met dit onderzoek wil zij praktische kennis en inzichten ontwikkelen voor ondernemers in familiebedrijven die op zoek zijn naar mogelijkheden om de relatie met hun stakeholders te versterken via communicatie.

Ilse Matser is sinds juni 2009 lector Familiebedrijven op Windesheim. Daarnaast is zij directeur van het Nederlands Centrum van het Familiebedrijf. Dit centrum biedt een klankbord aan ondernemers en families die inzicht en praktische kennis zoeken over eigendoms- en managementvraagstukken van familiebedrijven, bijvoorbeeld de bedrijfsopvolging.

Na haar studie Bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit heeft ze eerst een aantal jaren voor de klas gestaan als docent Economie I en Economie II. Haar achtergrond ligt, hoe kan het ook anders, in het familiebedrijf en wel de meubelzaak Matser Design in Amersfoort. Ze heeft zelf ook een jaar in de zaak gewerkt. Sinds 1998 is ze werkzaam aan de Universiteit Utrecht als universitair docent Bedrijfseconomie. Begin 2013 heeft Ilse bij de Universiteit Utrecht haar proefschrift 'Strategic Resources and Family Firm Performance' verdedigd. Haar onderzoek richt zich voornamelijk op het versterken van continuïteit in familiebedrijven door aandacht voor goed bestuur waarbij de rol van de eigenaren en de ontwikkeling van sociaal kapitaal belangrijke thema's zijn.

Contactgegevens lectoraat:

Saskia Volgers (088) 469 9645

lectorat.familiebedrijven@windesheim.nl

Campus 2-6

Postbus 10090

8000 GB Zwolle

www.windesheim.nl/familiebedrijven

Literatuur

- Anderson, R.C. and Reeb, D.M. (2003), Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500, *Journal of Finance*, 58(3), p 1301-1328.
- Berle, A. & G. Means (1932), *The modern corporation and private property*. New York: Mc Millan.
- Chrisman, J.J., J. H. Chua and R.A. Litz (2004), Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, p. 335-354.
- Davis, J.H., Schoorman, D., Donaldson L. (1997) The Distinctiveness of Agency Theory and Stewardship Theory, *Academy of Management Review*, 22(3), p 611-613.
- Dekker, H, I. Matser, H van Onzen, D. Scherjon en G. Smeets, *Strategisch management voor ondernemers in het MKB/Familiebedrijf*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Denison, D., C. Lief & J. Ward, (2004), Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths, *Family Business Review*, 17(1)
- Dyer Jr. G. & W. Handler (1994) *Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections, Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 19.
- European Commission (2009), Final report of the expert group, overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. European Commission Directorate-General for Enterprise and Industry.
- Greiner, L. (1972), Evolution and revolution as firms grow, *Harvard Business Review*, July-August p. 37-46.
- Gomez-Mejia, Nunez-Nickel and Gutierrez (2001), The role of family ties in agency contracts, *Academy of Management Journal*, 44(1), p. 81-95.
- Flamholtz, E. and Y. Randle (2007), *Growing Pains: transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*, Jossey-Bass, a Wiley Imprint.
- Fletcher, D. (2002), A network perspective of cultural organizing and 'professional' management in the small, family business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), p 400-415
- Flören, R, L. Uhlaner and M. Berent-Braun, (2010) *FAMILY BUSINESS IN THE NETHERLANDS CHARACTERISTICS AND SUCCESS FACTORS*, Executive summary, A Report for the Ministry of Economic Affairs
- Hall, A. & M. Nordqvist, (2008) Professional management in family businesses: toward an extended understanding, *Family Business Review*, 21(1), p.51
- Hall, A., L. Melin & M. Nordqvist (2001), Entrepreneurship as radical change in family business: exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3) p. 59-71.
- Hessels, S.J.A., E.H. Hooge (2006), Small business governance, een verkenning naar de betekenis en de praktijk van corporate governance in het MKB, EIM, Zoetermeer.
- Jensen, M.C. & W.H. Meckling, (1976) Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, p. 305-360
- Klein, P., Shapiro, D. & J. Young, Corporate governance, family ownership and firm value: the Canadian evidence, *Corporate Governance*, 13(6), p.769-784.
- Letza, S., Sun, X. & Kirkbride, J. (2004), Shareholding versus stakeholding: a critical review of corporate governance, *Corporate Governance*, 12 (3) p. 242-262.
- Mandle, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report of study conducted on behalf of the European Commission, Enterprise and Industry Directorate-general. Vienna
- Mayer, R., J. Davis, D. Schoorman (1995) An Integrative Model of Organizational Trust, *The Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 709-734.
- Matser, I.A. & Gerritsen D.F.(2008), *Familiebedrijvenbarometer 2008: Goed bestuur en overdracht*, Tilburg: Centrum van het Familiebedrijf
- Matser, I.A (2009), *Het familiebedrijf kan de recessie wel uitzingen*, Onderzoeksrapport, Nederlands Centrum voor het Familiebedrijf.
- Matser, I.A., Van Helvert, J.M.C., Van der Pol, R. & Kuiken, A. (2013). *Goed bestuur in MKB familiebedrijven. Ondernemers over hun overwegingen en keuzes*. Zwolle: Windesheim.
- Miller, D. & Le Breton Miller, I. (2005) *Managing for the long run: lessons in competitive advantages from great family businesses*. Harvard Business School Press: Boston MA.
- Miller, D. & Le Breton-Miller I., (2006) Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: an elaboration and test of the configuration perspective, *Strategic Organization*, 4(4), p 379-407.

- Miller, D., Le Breton-Miller I. and Scholnick B., (2008), Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses, *Journal of Management Studies* 45(1), p 51-76.
- Pieper, Torsten M. (2003). Corporate governance in family firms: a literature review. INSEAD working paper, p.1-28. <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=1324>
- Poza, E.J., S. Hanlon & R. Kishida (2004), Does the family business interaction factor represent a resource or a cost, *Family Business Review*, 17 (2), p.99-118.
- Sharma, P.(2004), An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future, *Family Business Review*, 17 (1), p. 1-36.
- Schulze, S.S., M.L. Lubtakin & R.N. Dino (2003), Towards a theory of agency and altruism in family firms, *Journal of Business Venturing*, 18, p. 473-490.
- Steier, L. (2001) Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust, *Family Business Review*, Dec 2001, 14(4) p. 353 - 367.
- Tagiuri, R. & J. Davis (1996) Bivalent Attributes of the Family Firm, *Family Business Review*, 9(2).
- Upton, T. & R. Heck (1997) The family business dimension on entrepreneurship. In D.L.Sexton & R. Smilor, *Entrepreneurship 2000, Chicago*, Upstart Publishing Company.
- Van den Berghe, L.A.A. & S. Chardon (2003), Agency relations within the family business system: an exploratory approach, *Corporate Governance*, 11(3), p. 171-179.
- Ward, J.L. (1987). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership, San Francisco: Jossey-Bass.



De afbeelding van het stadszegel van Zwolle op de cover is te vinden in het artikel ‘Twee Zegels’ in: Verslagen en Mededeelingen van de Vereeniging van Overijsselsch Regt en Geschiedenis, dl. 6 (Deventer, 1871), p. 112-113. Het betreft een beschrijving van de twee zegels die de heer Cost Jordens in 1871 aan de Vereeniging aangeboden heeft. Op het stadszegel is te zien hoe de aartsengel Michael het kwaad, in de vorm van een draak, verslaat. Volgens de Griekse filosoof Socrates is onwetendheid de bron van alle kwaad. Windesheim wil onwetendheid verslaan door middel van onderzoek.

Colofon

Dr. I. A. (Ilse) Matser (2010) HERDRUK 2014

Ondernemen in familiebedrijven

ISBN/EAN: 978-90-77901-60-1

Dit is een uitgave van Christelijke Hogeschool Windesheim

Postbus 10090, 8000 GB Zwolle, Nederland

Fotografie: Inge van Mill (HH), Nicole Bengiveno (HH), Taco Anema (HH), Roger Dohmen (HH),
Marco Okhuizen (HH), Herman van der Wal

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