

Familiebedrijven zijn crisisbestendig, maar ook weinig flexibel. Dat is zeer riskant, zeggen internationale experts tegen *EW*.

Geen ruimte voor fouten

Joris Heijn

Vergeet de ophef over de BOR, de bedrijfsopvolgingsregeling waarvan de versoering de laatste maanden het Nederlandse nieuws over familiebedrijven domineert. Zonder die royale fiscale vrijstelling raken familiebedrijven in de knel, zo waarschuwen de bedrijven en hun belangenvereniging aan de lopende band.

De echte bedreiging voor familiebedrijven is veel groter, zeggen twee gerenommeerde experts in familiebedrijven tegen *EW*. 'De wereld is minder vergevingsgezind voor familiebedrijven dan twee of drie generaties geleden,' stelt John Davis, als hoogleraar aan het Amerikaanse MIT een van de leidende academische denkers over familiebedrijven. 'In deze onzekere tijden zijn families bang dat hun familiekapitaal wordt vernietigd,' zegt ook Alfredo De Massis,

hoogleraar aan de Vrije Universiteit van Bozen-Bolzano (unibz). 'Ze veranderen van ondernemers in renteniers, bijvoorbeeld door in vastgoed te investeren.'

Beide experts spraken recent digitaal een symposium toe van het Nederlands Gilde van Familiebedrijfsspecialisten (NGFB) en spraken daarna met *EW*.

Familiebedrijven staan bekend om hun degelijke financiën: ga niet te veel schulden aan, keer niet te veel winst uit. Daardoor zijn zij in het algemeen crisisbestendiger dan andere bedrijven. Maar ook familiebedrijven hebben een achilleshiel: de overdracht naar de volgende generatie.

Dat probleem wordt alleen maar groter, zeggen Davis en De Massis. Diverse demografische trends werken nadelig. Het aantal kinderen daalt (en dus het aantal potentiële opvolgers) en het aan-

tal scheidingen neemt toe (met kans op familiestruubelingen). Ook worden mensen steeds ouder. De Massis: 'Iedereen is langer actief en zeker leiders van familiebedrijven hebben moeite met loslaten. Dat zorgt voor frustratie bij de jongere generatie.'

'Jongeren zijn ongeduldiger, willen al eerder invloed uitoefenen dan de generaties voor hen,' vult Davis aan. Tegelijkertijd hebben zij veel meer carrière-opties dan hun ouders. 'Ze zijn minder geïnteresseerd in het familiebedrijf.'

Jongeren toch het familiebedrijf in laten gaan, kost dus meer moeite. De oudere generatie zal sneller moeten plaatsmaken voor de 'NextGen' dan hun waarschijnlijk lief is. 'Vertrek niet op het moment dat je klaar bent om te vertrekken, maar op het moment dat de nieuwe generatie klaar is om te leiden.'

Exacte cijfers over hoe vaak de over-

dracht in familiebedrijven lukt (of niet) zijn er niet. Davis hanteert als vuistregel dat slechts één op de zes à zeven families erin slaagt om het bedrijf en het vermogen drie generaties in de familie te houden. Bij de rest verkoopt of verkwanselt de familie het bedrijf. Slechts een minderheid slaagt erin op een 'regeneratief pad' te komen, zoals de Amerikaan het noemt, waarbij elke generatie opnieuw waarde weet toe te voegen aan het familiekapitaal.

Voorals sinds de jaren negentig is de kennis over familiebedrijven gegroeid en daarmee ook de externe hulp die families kunnen inroepen. Een nieuw fenomeen is de zogeheten *family incubator*, zegt De Massis. Een soort talentenbank waar jonge familieleden leren om een bedrijfsplan op te stel-

len en om te gaan ondernemen buiten het familiebedrijf om – mét financiële en professionele steun vanuit het familienetwerk.

Dat ondernemerschap is hard nodig zegt Davis. In zijn ogen is het van belang dat een familie met twee petten naar het bedrijf kijkt: met de operationele pet, en met die van eigenaar/ondernemer. 'Als je naar gesprekken luistert tussen familieleden met een familiebedrijf, gaat het bijna altijd over operationele zaken.'

Veel families stellen er eer in om een



ALFREDO DE MASSIS,
HOGLERAAR UNIBZ
'Families veranderen van ondernemers in renteniers'



JOHN DAVIS,
HOGLERAAR MIT
'De wereld is minder vergevingsgezind voor familiebedrijven'

zo goed mogelijk product af te leveren en klanten zo goed mogelijk te bedienen. Dat maakt hen succesvol. 'Als je 50 of 200 jaar geleden een familiebedrijf had, hoefde je eigenlijk maar één of twee keer per generatie echt te denken als ondernemer. Ga ik die nieuwe technologie toevoegen? En: ga ik een nieuwe markt overlopen?'

Vergat je te innoveren, dan kon een nieuwe generatie tien jaar later alsnog de draad weer oppakken. 'Maar sinds de jaren zeventig gaan de ontwikkelingen zo snel dat er veel minder tijd is om cruciale besluiten te nemen. Snel reageren is mogelijk, maar dan moet je wel de traditionele zwakte van familiebedrijven aanpakken: ze zijn slecht in het kiezen voor grote veranderingen. Ze zijn traag en huiverig voor verandering.'

Het is voor familiebedrijven al moeilijk genoeg om meerdere generaties te overleven. Maar met de snelle technologische veranderingen en de veranderende familiedynamiek, is dat alleen nog maar lastiger geworden.

Hoe moeilijk ook, families moeten volgens Davis en De Massis ondernemend blijven en niet te risicovol zijn. En de oudere generatie moet de jongere sneller dan haar misschien lief is de ruimte geven in het bedrijf.

Die twee aanbevelingen kunnen volgens De Massis goed in elkaar grijpen: 'De *next generation* is meer en meer bezig met inzetten op verduurzaming en verantwoord ondernemen, in plaats van op het veiligstellen van het vermogen.'



Een familiebedrijf succesvol overdragen wordt steeds moeilijker