

Overgangen van oud naar nieuw in familiebedrijven

Ondernemen van generatie op generatie

Auteur: **Judith van Helvert**

Familiebedrijven vormen een belangrijke pijler van de economie: lokaal, nationaal én internationaal. De meest recente statistieken laten zien dat familiebedrijven in Nederland grofweg een kwart van de totale omzet en toegevoegde waarde in het niet-financiële bedrijfsleven vertegenwoordigen en bijna een derde van de banen (CBS, 2020). Qua impact doen familiebedrijven er dus toe. Maar familiebedrijven zijn niet alleen relevant vanwege hun economische impact. Zij onderscheiden zich in hun gedrag van andere bedrijven en organisaties.

Jaren van onderzoek heeft uitgewezen dat familiebedrijven ten opzichte van niet-familiebedrijven een geheel eigen dynamiek hebben. Zo hebben ze een langetermijnfocus die balanceert met de korte termijn winstdrive, zijn ze sterk lokaal geworteld en zijn de familiewaarden verankerend in de bedrijfscultuur. Dat heeft effect op de manier waarop zo'n organisatie wordt gerund, maar ook op het ondernemerschap dat van generatie op generatie wordt overgedragen om de kansen op de continuïteit van het bedrijf zo groot mogelijk te maken. Hoe kun je een ondernemende mindset ontwikkelen bij de volgende generatie zodat zij in staat zijn om tegelijkertijd te exploiteren en exploreren? En hoe kun je de overdracht zodanig vormgeven dat belangrijke kennis en vaardigheden niet verloren gaan? Hoe kun je innovaties en vernieuwingen nastreven terwijl je tegelijkertijd wilt vasthouden aan tradities die door de vorige generaties zijn ontwikkeld? Drie vragen waarop ik in dit artikel antwoord zal proberen te geven.

Ondernemen binnen de dynamiek van het familiebedrijf

Ondernemerschap gaat enerzijds over het exploiteren van bestaande concurrentie-

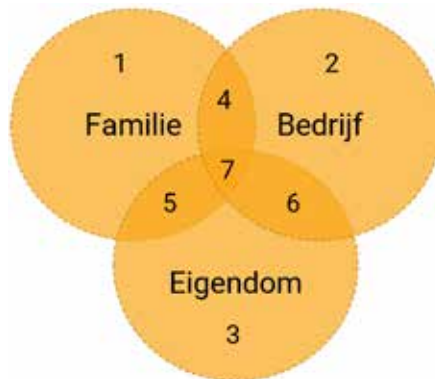
voordelen en anderzijds over het najagen van nieuwe kansen. Families kunnen daarbij gebruikmaken van verschillende vormen van kapitaal en middelen (sociaal kapitaal, menselijk kapitaal, financieel kapitaal, reputatiekapitaal) waarmee zij hun onderscheidend vermogen kunnen versterken en dus een competitief voordeel kunnen opbouwen. Maar ze hebben ook te maken met extra uitdagingen en complexiteit die voortkomen uit de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf (McKelvie et al., 2014).

Soms is een bedrijf een familiebedrijf vanaf het eerste moment. Bijvoorbeeld wanneer een stel of broers of zussen of ouders met een kind samen een bedrijf starten. Denk aan een bedrijf als Vanmoof fietsen, gestart door broers Taco en Ties Carlier Vanmoof. Of Momiq Design, opgericht door de zussen Lidewij en Rosemarijn in 't Veld. Echter, in veel gevallen is er nog geen verdere familie betrokken wanneer een ondernemer een bedrijf start. In het geval dat de ondernemer een relatie heeft, zal hij of zij thuis sparren over de ontwikkelingen in het bedrijf en als er kinderen zijn, worden deze wellicht af en toe meegenomen naar kantoor of naar de werkplaats, maar er is geen betrokkenheid in formele zin. Als het bedrijf groeit en succesvol is, zal in sommige situaties de partner mee gaan werken in het bedrijf, bijvoorbeeld door de administratie te doen of door zorg te dragen voor relatiemanagement. Wanneer partners ook samen verantwoordelijk zijn voor de besluitvorming in het bedrijf spreken we van copreneurs (Fitzgerald, M. A., & Muske, 2000). Het bedrijf heeft zich in zo'n geval ontwikkeld tot een familiebedrijf. Een andere veelvoorkomende situatie, waarbij andere familieleden betrokken raken bij het bedrijf, is wanneer het de leiding en/of het eigendom van het bedrijf wordt overgedragen aan één of meerdere kinderen.

De betrokkenheid van een familie bij een bedrijf brengt veel kansen met zich mee, maar ook diverse uitdagingen, onder andere door rolverwarring.

De betrokkenheid van familie bij een bedrijf zorgt voor een bijzondere dynamiek. Je bent ineens niet alleen familie van elkaar, maar je werkt ook samen in het bedrijf. En terwijl je als familie elkaars gelijke bent, geldt dat lang niet altijd in de context van het bedrijf. Afhankelijk van ieders rol, is er sprake van bepaalde gezagsverhoudingen. De betrokkenheid van een familie bij een bedrijf brengt veel kansen met zich mee, maar ook diverse uitdagingen, onder andere door rolverwarring. Vanuit de systeemtheorie is een model ontwikkeld om de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf beter te begrijpen. Een familiebedrijf bestaat uit drie systemen: familie, bedrijf en eigendom (zie figuur 1).

Deze systemen overlappen elkaar doordat personen tegelijkertijd meerdere rollen vervullen. De directeur van het bedrijf is tegelijkertijd de enige of mede-eigenaar en familielid. Bij het nemen van strategische beslissingen, waaronder bedrijfsopvolging, moeten belangen vanuit familiaal, eigenaars- en bedrijfsperspectief tegen elkaar worden afgewogen. Vanuit het perspectief van het bedrijf is een persoon met de juiste competenties voor directeur (bijvoorbeeld iemand met visie, een integer en besluitvaardig persoon) de optimale kandidaat voor opvolger, maar vanuit het perspectief van de familie zouden alle geïnteresseerde familieleden een gelijke kans voor de rol van directeur moeten krijgen. Vanuit het systeem van de familie geldt namelijk de logica van gelijkheid, loyaliteit en harmonie, terwijl vanuit het systeem van het bedrijf de logica van concurrentie, kansen en effectiviteit. Die verschillende benaderingen kunnen botsen waardoor de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf leidt tot extra complexiteit bij bedrijfsopvolging.



1. Familielid
2. Medewerker
3. Eigenaar
4. Familiale medewerker
5. Familiale eigenaar
6. Niet-familiale medewerker die ook deelt in het eigendom
7. DGA (directeur-grootaandeelhouder)

Figuur 1. Driecirkelmodel (Tagiuri & Davis, 1996).

Werken aan een ondernemende mindset

De hoge leeftijd van succesvolle familiebedrijven kan worden verklaard door de belangrijke rol van ondernemerschap in het bedrijf. De ondernemende mindset van de familie is de motor voor ondernemend en innovatief gedrag in het bedrijf (onder andere Naldi, Nordqvist, Sjöberg, & Wiklund, 2007) en het is daarom belangrijk dat de familie deze mindset ontwikkelt en overdraagt aan de volgende generatie. Het proces waarbij families ondernemende mindsets en vaardigheden ontwikkelen en gebruiken om waarde te creëren over generaties heen, noemen we *transgenerational*

entrepreneurship (Habbershon, Nordqvist, & Zellweger, 2010). Recent onderzoek toont aan dat dit proces van transgenerational entrepreneurship wordt beïnvloed door een combinatie van de risicohouding van de familie, proactiviteit en innovatievermogen, en door familiness (Basco, Calabrò & Campopiano, 2019). *Familiness* is een combinatie van middelen in het familiebedrijf bestaande uit financieel, sociaal, menselijk en reputatiekapitaal, hetgeen groeit en ontwikkelt naarmate het bedrijf ouder wordt. De combinatie van deze factoren draagt niet alleen bij aan transgenerational entrepreneurship, maar ook aan de mate waarin familiebedrijven zich onderscheiden van niet-familiebedrijven, op basis van deze ondernemende mindset.

Familiebedrijven worden vaak beschouwd als risico-avers en conservatief.

Activiteiten die door families kunnen worden ingezet voor het ontwikkelen van een ondernemende mindset, zijn bijvoorbeeld het doen van vakantiewerk in het familiebedrijf, het laten meeluisteren van volgende generatieleden bij strategische overleggen, ruimte creëren om fouten te maken en hiervan te leren, of een (tijdelijke) uitstap maken naar een ander (familie) bedrijf, om te ervaren hoe een andere organisatie in elkaar steekt. De generatie die overdraagt staat hierbij voor het volgende dilemma: geven we de leden van de volgende generatie de vrijheid om hun eigen

dromen na te jagen (geef je ze vleugels) of laten we ze wortelen in de ondernemende familie waar ze van afstammen? Dit blijft een lastig dilemma waar geen eenduidig antwoord op te geven is (Bloemen-Bekx et al., 2021). Eén ding dat wel als een paal boven water staat: de opvolger moet intrinsiek gemotiveerd zijn om goed te kunnen functioneren. Een opvolger die het gevoel heeft dat hij of zij verplicht is om de continuïteit van het familiebedrijf te waarborgen, is veel minder succesvol dan personen die vol passie hiervoor gaan (Jaskiewicz & Rau, 2021).

Het is daarnaast belangrijk om op een brede manier te kijken naar ondernemerschap. Het kan daarbij gaan om ondernemerschap in het bestaande familiebedrijf, waarbij een nieuwe generatie bijvoorbeeld een nieuwe innovatie van een product ontwikkelt en op de markt brengt, maar het kan daarbij ook gaan om het ontwikkelen van een nieuwe bedrijfsactiviteit. Veel familiebedrijven ontwikkelen zich tot zogenaamde portfolio-bedrijven, waarbij verschillende bedrijfsactiviteiten onder een holding of groepsstructuur vallen (onder andere Sieger et al., 2011). Zo creëer je ruimte door ondernemerschap voor de volgende generatie.

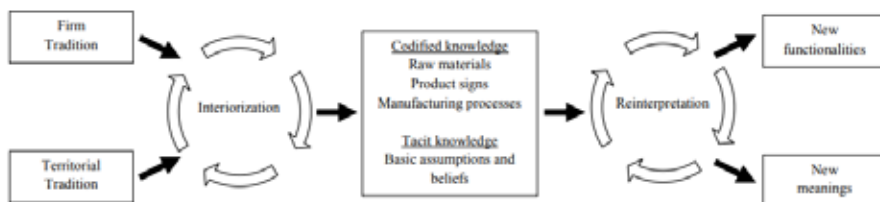
Innovatie door traditie

Familiebedrijven worden vaak beschouwd als risico-avers en conservatief. Deze aanname is deels waar en lang niet altijd nadelig voor de continuïteit voor het familiebedrijf. Sterker nog, in 2016 is een studie verschenen waaruit duidelijk werd dat het onderscheidend vermogen van familiebedrijven deels zijn oorsprong vindt in de manier waarop zij innovatie en vernieuwing nastreven (De Massis et al., 2016). Bij het innoveren maken familiebedrijven gebruik van de kennis en tradities

die ze in het verleden hebben ontwikkeld. In tegenstelling tot de algemene aanname dat het verleden leidt tot weerstand om te veranderen en een gebrek aan flexibiliteit, heeft onderzoek bij familiebedrijven inmiddels uitgewezen dat het gebruikmaken van het verleden bij het ontwikkelen van nieuwe producten juist voordelen biedt (o.a. Katila, 2002). Het spreekt klanten aan (nostalgie, betrouwbaar) en het biedt voordelen bij het innoveren omdat je niet vanaf nul hoeft te beginnen. Daarnaast zijn deze tradities moeilijk te kopiëren door concurrenten, waardoor het een competitief voordeel biedt. Hoe hoger de leeftijd van het familiebedrijf, en dus hoe langer de historie en hoe groter de bron van historie en oude kennis, hoe groter het potentiële voordeel ten opzichte van een niet-familiebedrijf. De Massis en collega's (2016) introduceren het concept *innovation through tradition* waarmee ze een specifieke innovatiestrategie aanduiden waarbij actief gebruik wordt gemaakt van in het verleden ontwikkelde kennis. De langetermijnonoriëntatie en de relatief hoge leeftijd van familiebedrijven stelt ze in staat om een link te leggen tussen het verleden, het heden en de toekomst (Zellweger, Nason, & Nordqvist, 2012), om daarmee nieuwe producten te ontwikkelen.

Innovation through tradition is gebaseerd op vier verschillende onderdelen: 1) de bron van de kennis (ontwikkelde tradities in het bedrijf of tradities of gebruiken in een bepaalde regio); 2) de kennis die in het verleden is ontwikkeld (het productieproces of specifieke combinaties van materialen) in combinatie met de waarden, aannames en overtuigingen die gelden in het bedrijf; 3) het voortbouwen op bestaande producten door bijvoorbeeld extra functionaliteiten te ontwikkelen of door een bestaand product voor een nieuwe toepassing te gebruiken; en 4) de vaardigheden waarmee de kennis uit het verleden wordt gekoppeld, gedeeld en gecombineerd met huidige technologieën om productinnovatie tot stand te brengen. Het model in figuur 2 gaat in op de onderdelen en fasen van het innovation through tradition proces.

Familiebedrijven die goed zijn in innoveren, beschikken veelal over twee kerncompetenties: het eigen maken en gebruiken van kennis uit het verleden (*interiorization*) en het herinterpreteren (*reinterpretation*) van deze kennis. Het eigen maken betekent dat de huidige generatie de kennis uit het verleden onder de aandacht brengt van alle medewerkers op alle niveaus in het familie-



Figuur 2. 'Innovation through tradition' model (De Massis et al., 2016)

bedrijf en dat iedereen deze kennis begrijpt en gebruikt bij het werken aan innovaties. Hierdoor raakt deze 'oude' kennis verankerd in zowel producten en materialen, maar ook in processen, manieren van werken en in de cultuur. Vervolgens komt de tweede kerncompetentie aan bod waarin deze 'oude' kennis wordt gecombineerd met nieuwe kennis en ontwikkelingen, waardoor de innovaties tot stand kunnen komen.

De Massis en zijn collega's (2016) halen in hun studie het voorbeeld aan van Cartier, een Zwitserse horlogeproducent. Het concurrerende voordeel van Cartier is gebaseerd op de wijze waarop zij luxe producten ontwikkelen door de allernieuwste technologieën te combineren met het traditionele vakmanschap van lokale ambachtslieden. Het succes van de horloges van Cartier komt voort uit de Zwitserse traditie van het maken van horloges en de expertise die is opgebouwd binnen het bedrijf en dat continu wordt doorontwikkeld en gevoed door hun eigen horloge-productieschool, het Instituut Horlogerie Cartier.

Het combineren van oud en nieuw is dus essentieel voor familiebedrijven om zich te onderscheiden van hun concurrenten. Door voort te bouwen op het erfgoed van voorgaande generaties en deze te combineren met trends en ontwikkelingen in de markt hebben nieuwe generaties goud in handen om het belangrijkste doel van het familiebedrijf te realiseren, namelijk de langetermijn continuïteit.

Kennis uit het verleden als bron voor innovatie

Het doorgeven van een ondernemende mindset en het voortbouwen op de bron van oude kennis en tradities zijn cruciale aspecten

voor ondernemerschap en innovatie in familiebedrijven. HRD-professionals kunnen vier specifieke aanpakken gebruiken om het 'innovation through tradition'-proces te stimuleren (Erdogan et al., 2019). Allereerst is het belangrijk om de historie van het bedrijf actief te communiceren, zowel intern naar (nieuwe) medewerkers als extern naar de klanten, leveranciers et cetera. Vertel de geschiedenis aan de hand van verhalen en zorg daarmee dat mensen het verleden niet vergeten. Ten tweede versterken bepaalde symbolen en visuele objecten de herinnering aan het verleden. Denk aan kunstwerken en foto's van familieleden of gebeurtenissen uit het verleden. Ten derde is het organiseren van events, waarbij de familie het verleden viert, belangrijk voor de 'innovation through tradition'-strategie, zoals jubilea of jaarlijks terugkerende activiteiten. Ten slotte is het voor de betrokken familieleden verstandig om specifieke structuren in te richten, waardoor de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf groot blijft en de familie dus niet op afstand komt te staan. Een familieraad of het met regelmaat organiseren van familieactiviteiten kunnen hier voorbeelden van zijn. Voor HRD-professionals in niet-familiebedrijven is een belangrijke les uit dit artikel dat kennis uit het verleden een belangrijke bron voor innovatie kan zijn en dat tradities en vakmanschap gebruikt kan worden als een basis voor vernieuwing. ♦

Referenties

- Basco, R., Calabrò, A., & Campopiano, G. (2019). Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 1-16.
- Bloemen-Bekx, M., Van Gils, A., Lambrechts, F., & Sharma, P. (2021).

Nurturing offspring's affective commitment through informal family governance mechanisms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100309.

- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 44(1), 20-54.
- Fitzgerald, M. A., & Muske, G. (2002). Copreneurs: An exploration and comparison to other family businesses. *Family Business Review*, 15(1), 1-16.
- Habbershon, T. G., Nordqvist, M., & Zellweger, T. (2010). *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations*. (pp 1-38). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Jaskiewicz, P. & Rau, S. B. (2021). *Enabling next generation legacies: 35 questions that next generation members in enterprising families ask*. Ottawa: Family Enterprise Knowledge Hub Publishing.
- Katila, R. (2002). New product search over time, past ideas in their prime? *Academy of Management Journal*, 45(5), 995-1010.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Sieger, P., Zellweger, T., Nason, R. S., & Clinton, E. (2011). Portfolio entrepreneurship in family firms: a resource-based perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 327-351.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.



Judith van Helvert (PhD) is lector Familiebedrijven aan de Hogeschool Windesheim. Dit lectoraat ontwikkelt kennis over het unieke gedrag van familiebedrijven en heeft daarmee als doel het versterken van de ondernemende kracht van familiebedrijven.