

Familiebedrijfskunde

Prof.dr. Roberto H. Flören

Copyright 2004 Prof.dr. Roberto H. Flören, Linschoten. ISBN 90-73314-80-1.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm, or any other means, without written permission from the publisher.

Familiebedrijfskunde

Prof.dr. Roberto H. Flören

Rede uitgesproken bij het aanvaarden van het ambt van hoogleraar Family Business and Business Transfer aan de Universiteit Nyenrode op donderdag 13 mei 2004.

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	6
2	Het familiebedrijf.....	8
2.1	Ratio versus emotie	8
2.2	Overlappende systemen.....	9
3	Ondernemerschap en het familiebedrijf.....	11
3.1	Aandeelhouderswaarde.....	12
3.2	Hefboomeffecten.....	13
3.3	Persoonlijke carrièreplanning	14
3.4	Rationeel denken en handelen.....	15
3.5	Het familiebedrijf en het onderwijs	16
4	Agenda.....	17
4.1	Integratie	17
4.2	Bivalenties	18
4.3	Beleid.....	19
5	Dankwoord	21
6	Bronnen	23

Familiebedrijfskunde

*Leden van de Raad van Toezicht,
Members of the International Advisory Board,
Mijnheer de President,
Mijnheer de Dean,
Beste collega's, beste studenten,
Gewaardeerde zakelijke relaties,
Lieve familie en vrienden,
en voorts u allen die door uw aanwezigheid blijk geven van uw belangstelling.*

1 Inleiding

Twintig jaar geleden had ik deze inaugurele rede niet hier op Universiteit Nyenrode kunnen uitspreken. Hierbij doel ik niet alleen op het feit dat ik toen pas zeventien jaar was en net te horen had gekregen dat ik was toegelaten tot het BBA-programma van Nyenrode. En, uiteraard doel ik ook niet op het gegeven dat wij hier dan niet in dit Albert Heijn gebouw hadden gezeten, maar met zijn allen nu op het rode veld hadden gestaan terwijl de studenten aan het hockeyen waren. Nee, niets van dit alles, ik had deze oratie ook niet op welke andere universiteit in de wereld mogen geven, omdat twintig jaar geleden het familiebedrijf niet als wetenschappelijke waarde werd erkend.

Voordat ik dan ook inhoudelijk op het familiebedrijf inga, neem ik u terug in de geschiedenis van de relatie tussen de wetenschap en het familiebedrijf. Tot het einde van de jaren tachtig was het fenomeen familiebedrijf voor academici wereldwijd een vreemde eend in de bijt. Het grote nadeel van een familiebedrijf was namelijk dat er ook familie bij betrokken was en dat leidde tot irrationeel gedrag en nog erger tot ongewenste emoties. De academici van toen waren ervan overtuigd dat familiebedrijven “onhoudbare organisaties” waren die alleen gered konden worden door het verwijderen van de controlerende familie.¹ De familie-eigenaren waren niet in staat, zo heerste de opvatting, om rationele beslissingen te nemen juist op momenten dat dit nodig was. Zeker de problematische relaties tussen vaders en zonen zagen zij als bezwaar. Levinson formuleerde dit in 1971 als volgt, “The wisest course for any business, family or nonfamily is to move to professional management as quickly as possible”.²

De academici in de jaren zeventig en tachtig stonden niet alleen. Hun voorgangers vanaf de jaren dertig voorzagen al dat de eigendom van grote bedrijven steeds wijder verspreid raakte en zagen dat professionele managers de leiding van die bedrijven overnamen zonder zelf substantiële porties van de aandelen te verwerven.³ Familiebedrijven zouden dan ook binnen één generatie overgaan in publieke, beursgenoteerde bedrijven. Terwijl Galbraith⁴ in 1967 zijn veelgelezen absolute “waarheid” presenteerde, waarin hij aangaf dat de scheiding tussen leiderschap en eigendom was gerealiseerd.

Het feit dat ik hier wel sta, doet u waarschijnlijk al vermoeden dat er de laatste twintig jaar nogal wat veranderd is. Op Universiteit Nyenrode hebben wij als de eerste in Nederland en een van de eersten in Europa ons dit gerealiseerd. Vanaf 1993 voeren wij een structureel onderzoeksprogramma uit naar familiebedrijven en ontvangen onze studenten tijdens de colleges ondernemerschap uitleg over het familiebedrijf. Bovendien onderhouden we vanaf 1993 nauwe banden met het bedrijfsleven, zowel met dienstverleners als met de bedrijfsfamilies. Hierdoor zijn wij continu in staat onze ideeën te toetsen aan de realiteit.

De realiteit is dan ook dat nog lang niet alle familiebedrijven van de kaart zijn verdwenen. Sterker nog familiebedrijven zijn de dominante vorm van ondernemerschap in de wereld. Ook al lopen de schattingen – door verschillen in definitie – wereldwijd uiteen, toch kan gesteld worden dat minimaal 65 procent van alle bedrijven in de wereld een familiebedrijf is. Hierbij bestaan er aanzienlijke verschillen tussen de landen. Zo wordt het percentage familiebedrijven

¹ Davis en Stern (1980).

² Levinson (1971), p. 98.

³ Berle en Means (1932).

⁴ Galbraith (1967).

in Italië geschat boven de 90 procent, terwijl in de “Nieuwe economieën” van het voormalig Oostblok nog slechts weinig familiebedrijven zijn. Dit laatste valt te verklaren, daar het ondernemerschap in die landen pas recent weer geaccepteerd wordt en bedrijven dan ook te weinig historie hebben om een familiebedrijf te zijn. In Duitsland, Engeland en de Verenigde Staten bedragen de percentages respectievelijk 60, 70 en meer dan 75 procent.⁵

Nu hoor ik de niet-ondernemers onder u al denken: “Ja ja, er zijn er dan wel veel, maar het zijn wel allemaal van die kleine bedrijfjes, de pappa-en-mamma-bedrijfjes!” Ik kan niet anders stellen dat u gelijk heeft. Maar volgens goed academisch gebruik dien ik kritisch te zijn en heeft u ook géén gelijk. Als voorbeeld neem ik de Nederlandse situatie. Ruim 90 procent van alle bedrijven in Nederland heeft minder dan tien werknemers in dienst; minder dan 1 procent van alle Nederlandse bedrijven meer dan 100 werknemers. Dit zijn feiten waar niet veel mensen bij stilstaan. Als we dan het percentage familiebedrijven in Nederland hierbij invullen blijkt dat ook onder de grote bedrijven zich veel familiebedrijven bevinden (zie Tabel 1). Wederom is Nederland niet uniek. 76 procent van de Top 8000 bedrijven in het Verenigd Koninkrijk is een familiebedrijf en zelfs 29 procent van de S&P 500 in de Verenigde Staten.

Tabel 1: Aantal familiebedrijven in Nederland

Aantal werknemers	Aantal bedrijven 2003	Percentage familiebedrijven	Aantal familiebedrijven 2003
1-9	266.000	55%	146.300
10-99	58.000	60%	34.800
> 100	7.700	45%	3.500
Totaal	331.700	55%	184.600

Bron: Van der Eijk, Flören en Jansen (2004).

Collega's, kijkende naar deze cijfers, hoe redeneert u dan met betrekking tot de studenten die u wil voorbereiden op het nationale en internationale bedrijfsleven? Waar denkt u dat zij hoofdzakelijk gaan werken? Aan welke bedrijven denkt u dat zij gaan adviseren als zij bijvoorbeeld consultant, accountant of bankier worden? De vraag is of wij onze studenten wel voldoende voorbereiden op de realiteit van het internationale bedrijfsleven. Bovendien, of dat wij in navolging van de academici in de jaren dertig tot tachtig denken dat rationaliteit het in het bedrijfsleven altijd wint van emotionele binding met het bedrijf. Ik kom hier later nog op terug.

Allereerst wil ik aandacht besteden aan hetgeen familiebedrijven van niet-familiebedrijven onderscheiden. Vervolgens zal ik ingaan op de wederzijdse beïnvloeding van de drie kernbegrippen uit de familiebedrijfskunde: ondernemerschap, management en paternalisme. Daarna zal ik de relevantie van deze wederzijdse beïnvloeding spiegelen aan enkele onderwerpen die aan de orde komen in het huidige curriculum van onze belangrijkste opleiding; de Master of Science. Ten slotte zal ik ingaan op de voornemens van de leerstoel Family Business and Business Transfer voor de komende jaren op het gebied van familiebedrijven.

⁵ IFERA (2003).

2 Het familiebedrijf

Een van de eerste vragen die aan jou als hoogleraar familiebedrijven en bedrijfsoverdracht gesteld wordt, is de vraag: “wat is nu eigenlijk een familiebedrijf”? Uiteraard heb ik daar dan een antwoord op, maar meestal is het antwoord omslachtig. Als we het echter aan elk van de aanwezige ondernemers in de zaal vragen, zullen zij allen direct kunnen aangeven of zij hun eigen bedrijf als een familiebedrijf beschouwen. Maar zelfperceptie is geen goed uitgangspunt voor de definiëring van het familiebedrijf. Een voorbeeld.

Zo wilde ik een aantal jaren geleden een interview afnemen bij de directeur van een groot productiebedrijf. In dit bedrijf behoorde deze algemeen directeur tot de derde generatie van de familie, terwijl hij samen met zijn broers en zussen en neven en nichten honderd procent van de eigendom bezit. Op mijn vraag of ik langs kon komen om over familiebedrijven te praten, zei hij echter: “Nee meneer, wij zijn geen familiebedrijf, wij opereren internationaal.” Gewoon een voorbeeld waar zelfperceptie tekort schiet bij de definiëring van het familiebedrijf.

De conclusie lijkt dan ook gerechtvaardigd om dit over te laten aan wetenschappers die zich met familiebedrijven bezighouden. Als we dat doen komen we ook niet ver, want er bestaat na twintig jaar onderzoek nog steeds geen algemeen geaccepteerde definitie. Nu moet ik eerlijk zeggen dat het hebben van een algemeen geaccepteerde definitie niet hetgeen is waar ik noch de meeste ondernemers zich erg druk over maken, maar toch is het vandaag van belang, om alles helder te houden en even bij de definitie van het familiebedrijf stil te staan.

Gewoon kijkend naar het woord familiebedrijf komen we al veel te weten. Familiebedrijf is opgebouwd uit de twee woorden, familie en bedrijf. Nu zal ik op een universiteit voor bedrijfskunde niet uit gaan leggen wat een bedrijf is, maar over het begrip familie lopen de meningen nog wel eens wat uiteen. Hierbij spelen culturele verschillen een belangrijke rol. Een hoogleraar uit Mexico die hier op bezoek was stelde dat voor velen in zijn land ongeveer het hele dorp familie was. Eerlijkheid gebiedt dat dit in Nederland niet erg voor de hand ligt. Maar hoe zit het met aangetrouwden, “de koude kant”. Is dit wel of geen familie? Hier zijn de meningen over verdeeld. Denk alleen maar aan de gevolgen van het aantal echtscheidingen per jaar en het begrip familie wordt dan opeens wel erg dynamisch. Volgens de Van Dale is een familie: een verzameling bloedverwanten van dezelfde naam die uit eenzelfde stamvader zijn geboren. In ons onderzoek betrekken wij echter ook de schoonfamilie en definiëren wij familie als volgt: een verzameling die bestaat uit bloedverwanten die uit eenzelfde stamvader zijn geboren inclusief hun levenspartners.

2.1 Ratio versus emotie

Nu we het begrip familie helder hebben en het bedrijf als bekend blijven veronderstellen, lijkt de stap naar het familiebedrijf een gemakkelijke. Omdat er een aantal van mijn collega's graag met wiskundige formules en berekeningen werkt, zal ik dat hier ook proberen. De rekensom lijkt in eerste instantie eenvoudig. Familie + bedrijf = familiebedrijf. Echter, als ik u vertel dat er een overlap bestaat tussen de verzamelingen familie en bedrijf – het is derhalve geen lege verzameling – dan kunnen we niet anders dan concluderen dat de vergelijking luidt: familie + bedrijf ? familiebedrijf.

Die overlap tussen familie en bedrijf is het wezenlijke verschil tussen een familiebedrijf en een niet-familiebedrijf. Het familiesysteem is verregaand gebaseerd op emoties. De familieleden zijn met elkaar verbonden door diepe emotionele banden, die zowel de drijvende kracht voor het bedrijf kunnen vormen als de teloorgang van het bedrijf kunnen veroorzaken. Het familiesysteem is daardoor meer intern georiënteerd, waarbij meer waarde wordt gehecht aan langdurige loyaliteit en de zorg voor familieleden. Daarbij vormt het een conservatieve structuur die nogal gericht is op het beperken van verandering en het in stand houden van een evenwicht binnen de familie.

Het bedrijfssysteem is evenwel gebaseerd op het realiseren van taken. Het gedrag wordt voor het grootste deel rationeel bepaald. Het bedrijfssysteem is tevens extern georiënteerd met de bedoeling goederen of diensten te produceren voor de markt, de nadruk leggend op prestatie en resultaten - dat wil zeggen, de vaardigheden en productiviteit van de werknemers. Om te overleven probeert het bedrijfssysteem zo actief mogelijk in te spelen op veranderingen en deze zo effectief mogelijk te benutten.

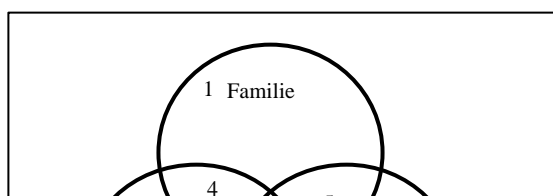
2.2 Overlappende systemen

In niet-familiebedrijven opereren deze twee in essentie onverenigbare systemen onafhankelijk van elkaar. In het familiebedrijf daarentegen overlappen deze systemen elkaar en ze zijn ook nog eens onderling afhankelijk. De verschillende doelstellingen en prioriteiten van de verschillende systemen kunnen specifieke spanningen binnen familiebedrijven veroorzaken.

Aan mijn studenten leg ik het voornoemde verschil vaak als volgt uit. Neem bijvoorbeeld Universiteit Nyenrode. Dames en heren ik kan u verzekeren een typisch voorbeeld van een niet-familiebedrijf. Stel – en luister goed ik zeg stél – dat ik een conflict krijg met een van mijn collega's, zeg de decaan. Dan stap ik daarna in mijn auto en gooi misschien mijn deur extra hard dicht. Vervolgens rijd ik naar huis en vertel tegen Judith, mijn vrouw, precies wat ik van de decaan vind. Andersom, stel – en ik zeg met nog veel meer nadruk stél – dat ik thuis ruzie krijg met Judith. Dan stap ik wederom in mijn auto en rijd naar mijn werk. Als ik dan weer bij de decaan zit en hij vraagt hoe het thuis gaat, dan zeg ik uiteraard “goed”. Dat is nu kenmerkend voor niet-familiebedrijven, het zijn gesloten systemen. Bij familiebedrijven overlappen die systemen elkaar. Daar blijkt de decaan ook opeens mijn vader te zijn. Ik ben mij bewust dat dit voorbeeld allerlei geruchten kan doen verspreiden. Wij zien elkaar niet alleen tijdens vergaderingen, maar op verjaardagsvisite. Privé en zakelijk lopen in elkaar over. Hier komt dus het kenmerkende verschil tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven duidelijk naar voren, de overlap tussen het bedrijfssysteem en het familiesysteem.

Dan is er ook nog een derde systeem dat een belangrijke rol speelt bij familiebedrijven, namelijk de eigendom. Vooral in familiebedrijven die al een opvolgingsproces hebben meegemaakt, is de mogelijkheid reëel aanwezig dat verschillende aandeelhouders niet in het bedrijf werkzaam zijn. Zo ontstaat een model met drie cirkels dat het familiebedrijf schetst als drie onafhankelijke maar elkaar overlappende systemen: bedrijf, eigendom en familie (zie Figuur 1). Ieder individu in een familiebedrijf kan in een van de zeven sectoren van het driecirkelmodel worden geplaatst, die ontstaan door het overlappen van de cirkels van de systemen.

Figuur 1: Driecirkelmodel van het familiebedrijf



1. Familieleden zonder aandelen en niet werkzaam in het bedrijf.
2. Aandeelhouders die geen familie zijn en niet in het bedrijf werken.
3. Medewerkers zonder aandelen en geen familielid.
4. Familieleden die leiding geven of meewerken in

Dames en heren, tot zover de beschouwing van de karakteristieken van een familiebedrijf. Het mag u ondertussen duidelijk zijn dat het familiebedrijf overal is. Dat komt ook omdat iedereen familie heeft en de warmte en liefde kent die een familie bindt. Maar iedereen weet ook van de ruzies, conflicten en spanningen die binnen families plaatsvinden. Het familiebedrijf intrigeert ons. Denk alleen maar aan de televisieprogramma's als Oud Geld, De Fabriek, De Meiden van de Wit en De Erfenis. En, juist over verdeling van erfenissen hoor je vaak dat je je familieleden dan pas écht leert kennen. Want geld en familie gaan niet altijd samen. Toch blijken zij bij familiebedrijven veelal tot bloeiende ondernemingen te kunnen leiden. Sterker nog, recent onderzoek toont aan dat familiebedrijven op de lange termijn beter presteren dan niet-familiebedrijven.⁶

⁶ Anderson en Reeb (2003).

3 Ondernemerschap en het familiebedrijf

Ik zal mijn betoog dan ook graag vervolgen met enkele voorlopige resultaten van een onderzoek dat Ger Zwartendijk en ik vanuit het Nyenrode Center for Entrepreneurship op dit moment uitvoeren. Dit jaar hebben wij gekozen voor onderzoek naar het behoud en stimuleren van ondernemerschap in familiebedrijven. Waarom? Omdat ik te vaak hoor dat de eerste generatie het bedrijf opbouwt, de tweede het bedrijf uitbreidt, terwijl de derde generatie het bedrijf om zeep helpt.

Nu ben ik zelf de derde generatie van het familiebedrijf Flören en de eerlijkheid gebiedt me te zeggen dat ons familiebedrijf ook is opgehouden te bestaan na de tweede generatie. Aan de andere kant is het oudste familiebedrijf in de wereld, Houshi, opgericht in 718, terwijl het oudste familiebedrijf in Nederland uit de zestiende eeuw stamt.⁷ Verder zijn er vele en vele voorbeelden van bedrijven die door de vierde of latere generatie worden geleid. De vraag rijst dan ook, hoe zijn deze familiebedrijven in staat om het ondernemerschap binnen de familie en binnen het bedrijf te behouden. Een belangrijk antwoord hierop is in ieder geval dat de familie in staat is gebleken om iedere generatie maar weer kinderen op de wereld te zetten. In ons onderzoek hebben we ons echter minder op deze – hoewel zeer interessante – onderzoeksrichting gestort.

Sinds het begin van de negentiger jaren vindt er een revitalisering van het ondernemerschap in Nederland plaats. Niet alleen is het aantal startende ondernemingen de laatste jaren sterk toegenomen, maar ook is er meer aandacht voor (snelle) groei, familiebedrijven en intern ondernemerschap. Van het begrip ondernemerschap zijn bijna net zoveel definities als van het familiebedrijf. In ons Center for Entrepreneurship wordt ondernemerschap gezien als de ondernemersgeest die in alle stadia van de levensfase van een bedrijf een bijdrage kan leveren aan vernieuwing. Ondernemerschap beperkt zich dan ook niet alleen tot het starten van nieuwe bedrijven. Ook in latere stadia vervult ondernemerschap een belangrijke rol.

Vanaf 2002 neemt het aantal startende bedrijven weer af en blijkt het steeds lastiger te worden voor bedrijven om snelle groei te realiseren. De nadruk komt dan ook meer te liggen op het ondernemerschap in bestaande (familie)bedrijven en organisaties. Het is gebleken dat er slechts zeer weinig informatie over ondernemerschap in familiebedrijven beschikbaar is. Terwijl juist in een periode van geringe economische groei blijkt dat het familiebedrijf de ruggengraat van de Nederlandse economie is.

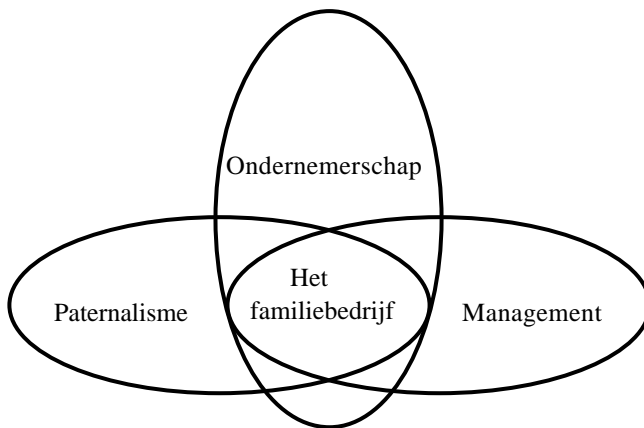
Bij ons onderzoek hebben wij gebruik gemaakt van de drie contrasterende ideologieën van Johannisson en Huse.⁸ Onder een ideologie verstaan zij een consistent en permanent wereldbeeld dat gekoppeld aan een emotionele binding leidt tot een specifieke gedragswijze. Zij onderkennen drie contrasterende ideologieën binnen het familiebedrijf, namelijk:

- Ondernemerschap;
- Paternalisme;
- Management

⁷ Familiebedrijf.pagina.nl (2004).

⁸ Johannisson en Huse (2000).

Figuur 2: Drie contrasterende ideologieën bij familiebedrijven



Bron: Johannisson en Huse (2000).

Uit ons onderzoek blijkt dat ondernemerschap binnen het bedrijf alleen niet voldoende is voor het behoud van het familiebedrijf. Net zo belangrijk zijn het ondernemerschap binnen de familie en de professionaliteit van het management. Het samenspel van ondernemerschap, paternalisme en management zorgt voor de levensvatbaarheid en continuïteit van het familiebedrijf (zie Figuur 2). Een bedrijfsfamilie die zorg wil dragen voor de continuïteit van het bedrijf heeft voortdurend ondernemerschap en professioneel management nodig als ook een voortdurende betrokkenheid van de familie.

Dames en heren, analoog aan deze eerste resultaten van ons onderzoek staat hetgeen wij doceren aan onze studenten. Ook voor hen geldt dat zij naast kennis van management en ondernemerschap een gedegen inzicht dienen te krijgen in de rol van familiale aspecten in het bedrijfsleven. Toch blijkt dat een aantal zaken dat wij hier aan onze studenten leren, niet tot nauwelijks relevant zijn voor de vele familiebedrijven. Ik zal er hier een aantal voorbeelden behandelen die aan de orde komen in het huidige curriculum van onze belangrijkste opleiding; de Master of Science.

3.1 Aandeelhouderswaarde

Bij veel beursgenoteerde bedrijven is veruit de belangrijkste taak van de Raad van Bestuur het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde, “shareholder value” in goed managementjargon. De rationaliteit is dat aandeelhouders risicodragend kapitaal investeren in het bedrijf en dat het bedrijf er naar moeten streven de winsten te maximaliseren ten einde zoveel mogelijk de aandeelhouders te compenseren voor het gelopen risico. Veel beloningen en optieregelingen van topbestuurders waren en zijn dan ook gekoppeld aan de beurskoersen van het aandeel. Bij familiebedrijven is aandeelhouderswaarde eigenlijk een onbekend begrip en wordt het zeker niet interessant gevonden. Aandeelhouders hebben helemaal geen belang bij een hoge aandelenprijs. Allereerst gaan aandelen nauwelijks van hand tot hand, terwijl een hoge aandelenprijs verder voornamelijk leidt tot hogere fiscale lasten. Bij familiebedrijven is het streven naar continuïteit veel belangrijker dan het streven naar kortetermijn winstmaximalisatie. Uiteraard, dit alles ondersteund door een goed dividendbeleid.

Dit leidt tot interessante verschillen. Neem bijvoorbeeld het jaar 2000. Een periode van snelle groei en een krappe arbeidsmarkt. Het lijkt nu al weer ver weg, maar toen was het bijna onmogelijk om aan personeel te komen. Beursgenoteerde bedrijven hebben kapitalen

uitgegeven aan het werven van personeel. Sollicitatiegesprekken vonden plaats in showrooms van automobielbedrijven. Na een succesvolle sollicitatie kon de nieuwe werknemer direct een auto meenemen. Ik hoef u niet uit te leggen dat dergelijke wervingscampagnes kapitalen hebben gekost.

De laatste jaren is het echter een stuk minder gegaan met de economie. De groei is eruit en de aandelenkoersen van beursgenoteerde bedrijven zijn in 2002 en 2003 sterk gedaald. Een lastig probleem voor de Raden van Bestuur die moeten streven naar het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde. Om nog maar te zwijgen over hun persoonlijke optieregelingen. Beurskoersen blijken nu gevoelig te zijn voor kostenbesparingen en reorganisaties. Het lijkt wel dat des te groter de aangekondigde reorganisatie bij het beursgenoteerde bedrijf en des te groter het aantal gedwongen ontslagen des te beter dit is voor de aandelenkoers. Uiteraard is dit de reinste vorm van kapitaalvernietiging. Dezelfde mensen die nog in de showroom zijn aangenomen worden nu weer even snel ontslagen; alles in het belang van de aandeelhouderswaarde.

In het familiebedrijf gaat het er anders aan toe. Eerder onderzoek wijst al uit dat familiebedrijven in tijden van recessie minder snel geneigd zijn tot het ontslaan van personeel.⁹ De eigenaren zullen eerder interen op hun eigen vermogen dan dat zij personeel ontslaan.¹⁰ Dit is begrijpelijk want niet alleen hebben ondernemers in het familiebedrijf een meer persoonlijke binding met de werknemers, maar ook verwachten de meeste ondernemers dat over enkele jaren onze economie weer zal groeien en dat personeel weer schaars zal zijn. Omdat de tijdshorizon en derhalve het strategiedenken bij familiebedrijven een termijn van een generatie bestrijkt, kunnen eigenaren genoegen nemen met een tijdelijk lagere winst. In colleges over strategie zouden we naast aandeelhouderswaarde in de toekomst dan ook aandacht moeten besteden aan continuïteitswaarde.

3.2 Hefboomeffecten

Een ander managementprincipe is het hefboomeffect, ofwel “leverage”. Heel eenvoudig uitgelegd, betekent het hefboomeffect dat het lenen van geld loont. Ofwel met geld maak je geld. U herkent dit misschien wel in uw privé-situatie bij het afsluiten van een hypotheek. Bij het aankopen van een huis was een veelgehoord advies om een maximale hypotheek te nemen, zelfs als u al een eigen vermogen had opgebouwd. Door namelijk veel te lenen en aan de andere kant uw eigen geld te beleggen, kon u enerzijds gebruik maken van de maximale hypotheekaf trek en anderzijds maximaal beleggingsrendement behalen op uw eigen geld. Het hefboomeffect voor bedrijven lijkt op dit principe. Omdat het bedrijf een bepaalde waarde vertegenwoordigt, is het mogelijk om externe financiering te verkrijgen. Met deze extra liquiditeiten kunnen dan weer investeringen worden gedaan, die in de toekomst nog meer winst zullen opleveren.

Rationeel klopt de redenering helemaal, ook al zal nu niet iedere huiseigenaar deze stelling onderschrijven. Toch blijkt dat in weerspraak met het hefboomprincipe, de solvabiliteit van familiebedrijven zeer hoog te zijn. Ruim de helft van alle familiebedrijven heeft een solvabiliteit van meer dan 40 procent. Bij 17 procent van de familiebedrijven wordt het bedrijfsvermogen vrijwel geheel gefinancierd vanuit de winstreservering, terwijl geen vreemd

⁹ Flören (1999).

¹⁰ www.dezaak.nl (2004).

vermogen meer noodzakelijk is.¹¹ Een belangrijke verklaring hiervoor is dat bedrijfsfamilies behoedzaam zijn en vaak een afkeer hebben van externe inmenging. Door gebruik te maken van externe financiering krijgt de financier inzicht in de bedrijfsvoering van het bedrijf. Veel ondernemers houden de bank liever buiten.

Alhoewel vanuit het bedrijfsbelang bezien het rendement van het gebruik van vreemd vermogen aantrekkelijk kan zijn, kiezen veel familiebedrijven redenerend vanuit het familie- en aandeelhoudersperspectief toch voor het buitensluiten van externe financiers. In de colleges zouden we dan ook niet alleen aandacht moeten hebben voor het financiële gewin van het hefboomeffect, maar ook voor de wellicht minder rationele nadelen hiervan. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan de bemoeienis van externe financiers en het gevoel dat je als ondernemer niet volledig zelfstandig kan besluiten over je bedrijfsvoering.

3.3 Persoonlijke carrièreplanning

De gemiddelde tijd dat een directeur bij een niet-familiebedrijf aan de leiding is bedraagt zeven jaar. Bij een familiebedrijf bedraagt deze gemiddelde tijd maar liefst 22 jaar.¹² Terwijl eind maart van dit jaar de voorzitters van de Raad van Bestuur bij de Nederlandse AEX-fondsen gemiddeld bijna 3,5 jaar aan de leiding waren (zie Tabel 2).¹³ Ziehier het verschil in het belang van carrièreplanning. Voor veel bestuurders van beursgenoteerde bedrijven is hun functie slechts een tussenstation naar de volgende carrièresprong. Het c.v. wordt continu verrijkt met nieuwe relevante werkervaring. Netwerken dient niet alleen het bedrijf, maar zeker ook de eigen carrière.

¹¹ Flören (2002).

¹² Flören (2002).

¹³ www.veb.net/beleggen.

Tabel 2: Aantal jaar aan de leiding bij AEX-fondsen

AEX-genoteerde onderneming	Aantal jaar	AEX-genoteerde onderneming	Aantal jaar
ABN AMRO	3,88	ING Groep	6,23
AEGON	1,93	Koninklijke Olie	3,82
Ahold	0,56	KPN	2,40
Akzo Nobel	0,90	Numico	2,05
ASML	4,23	Philips	2,90
Buhrmann	5,66	Reed Elsevier	4,57
DSM	4,74	TPG	2,40
Fortis	3,56	Unilever	4,90
Getronics	0,28	Van der Moolen	4,22
Gucci Group	8,42	Versatel	3,40
Hagemeyer	4,94	VNU	3,94
Heineken	1,92	Wolters Kluwer	0,56
IHC Caland	3,65	Gemiddeld	3,44

Bron: www.veb.net/beleggen (2004).

Voor directeuren van familiebedrijven ligt het belang van carrièreplanning heel anders. Voor veel van deze directeuren is hun functie ook direct het ultieme doel van de loopbaan. Voordat ze deze positie bereiken zullen ze moeten werken aan hun carrièreplanning om uiteindelijk in aanmerking te komen voor de leidinggevende positie in het familiebedrijf. Op het moment dat ze directeur zijn kan hun handelen dan ook veel beter verklaard worden naar het streven van het bedrijfsbelang dan naar het persoonlijk belang. Ook al kunnen irrationele overwegingen zeker een belangrijke persoonlijke rol spelen.

Deze verschillen tussen directeuren van familiebedrijven en niet-familiebedrijven uiten zich ook in momenteel actuele zaken als optieregelingen, gouden handdrukken (zelfs bij slecht functioneren) en buitensporige of excessieve verrijking. Bij familiebedrijven zullen deze handelswijzen veel minder snel voorkomen. Door de directe band tussen leiding en eigendom is de directeur minder snel geneigd om zichzelf op de korte termijn te verrijken ten koste van de aandeelhouders. De normen en waarden van de familie en de bijbehorende familie-ethiek maken het belang van carrièreplanning en individuele verrijking minder relevant.

3.4 Rationeel denken en handelen

Als laatste voorbeeld van verschillen tussen hetgeen wij onze studenten leren en de realiteit van het familiebedrijf, wil ik graag het rationeel denken en handelen bespreken. Zo leren wij dat bij investeringsbeslissingen methoden als de “discounted cash flow” moeten worden gebruikt. Indien volgens de berekening de verwachte opbrengsten hoger zijn dan de kosten zal een investering plaatsvinden. Ook al is de berekening wel eens lastig, als eenmaal een antwoord is gevonden, kan op rationele gronden een beslissing worden genomen.

Bij familiebedrijven spelen naast rationele overwegingen ook de emotionele overwegingen een belangrijke rol. Zoals eerder besproken, kan worden besloten een investering niet te doen als er gebruik moet worden gemaakt van externe financiers. Ook de voorkeur van bedrijfsfamilies om de aandelen in eigen bezit te houden, kan een doorslaggevende reden zijn om van een investering af te zien. Zo blijkt dat slechts 36 procent van de exporterende

familiebedrijven in Nederland bereid is om samen te werken met buitenlandse partners als dit zal betekenen dat de aandelen (gedeeltelijk) moeten worden afgestaan.¹⁴

Zo zijn er veel meer voorbeelden te bedenken waar emotionele overwegingen een belangrijke rol spelen in de besluitvorming bij familiebedrijven. Denk alleen maar aan opvolgingsbeslissingen en bij besluiten over het aannemen van familieleden en de bijpassende beloning. Deze emoties kunnen veel belangrijker zijn dan de uitkomsten uit bedrijfskundige formules die uitgaan van rationeel denken en handelen. Nu wil ik hier niet stellen dat emoties onbelangrijk zijn in de besluitvorming van niet-familiebedrijven. Denk bijvoorbeeld alleen maar aan de perikelen rond de fusiebesprekingen van de KLM. Het argument is veeleer dat, naast de methoden die studenten ondersteunen tot het nemen van rationele beslissingen, er ook veel meer aandacht moet worden besteed aan de overige emotionele en bijvoorbeeld politieke of persoonlijke overwegingen die een rol spelen bij besluitvorming in het bedrijfsleven.

3.5 Het familiebedrijf en het onderwijs

Dames en heren, ik heb aan de hand van een viertal voorbeelden proberen aan te geven dat niet alles wat wij onze studenten leren overeenkomt met de realiteit van een groot gedeelte van het Nederlandse en internationale bedrijfsleven. Als voorbeelden heb ik gebruikt de aandeelhouderswaarde, het hefboomeffect, carrièreplanning en rationaliteit van beslissingen. In alle eerlijkheid had ik meerdere voorbeelden kunnen geven zoals exportbeslissingen, personeelsbeleid, communicatie of dividendbeleid. Ik doe dat niet, want de boodschap lijkt me zo ook wel duidelijk.

Wij zullen ons moeten realiseren dat de scheiding tussen management en eigendom niet zo duidelijk is als dat Galbraith ons in de jaren 60 al deed vermoeden. Wij zullen moeten beseffen dat familiale invloeden een belangrijke rol spelen in het bedrijfsleven en dat veel van onze studenten afkomstig zijn uit familiebedrijven. Anderen zullen gaan werken in of adviseren aan deze bedrijven. Om als bedrijfskundige universiteit onze studenten nog beter voor te bereiden op hun toekomstig werkterrein zullen wij verder moeten gaan dan het bedrijfskundig denken. Bijvoorbeeld in het gebruik van cases en rollenspellen kunnen we ook gebruik maken van familiebedrijven. Verder zal een verregaande integratie tussen de verschillende vakken die de studenten volgen al een beter begrip kweken van de realiteit in het bedrijfsleven. Door meerdere theorieën en handelwijzen gelijktijdig toe te passen, zal blijken hoe lastig het kan zijn om rationele besluiten te nemen.

Ik neem voor de duidelijkheid nog even het driecirkelmodel erbij. Ik stel niet voor dat wij nu met zijn allen het driecirkelmodel gaan doceren en toepassen. Weest u niet bang, maar dat zal ik zelf wel tijdens de colleges van Entrepreneurship behandelen. Wel stel ik voor dat wij allen meer rekening houden met hoe de bedrijfscirkel nu werkelijk in elkaar zit. Uit het driecirkelmodel blijkt dat ook het eigendomssysteem en het familiesysteem hiermee overlappen. Eerder is al gebleken dat de belangen van aandeelhouders en van familie wel eens tegenstrijdig kunnen zijn aan het bedrijfsbelang. De wederzijdse beïnvloeding van deze belangen en hun invloed op de besluitvorming hoort zeker thuis op een universiteit voor bedrijfskunde.

¹⁴ Flören (2002).

4 Agenda

Dames en heren, voor mij is als hoogleraar familiebedrijven en bedrijfsoverdracht een geweldige tijd aangebroken. Niet alleen is er sprake van een toenemende aandacht voor het familiebedrijf in de universitaire wereld, ook het bedrijfsleven realiseert zich steeds meer het belang van het familiebedrijf. Steeds meer dienstverleners zullen zich realiseren dat zij hun dienstenpakket moeten aanpassen om aan de wensen van het familiebedrijf als specifieke doelgroep te kunnen voldoen. Daarnaast is het familiebedrijf eind 2003 voor het eerst als specifieke doelgroep onderkend door het Ministerie van Economische Zaken. Een ontwikkeling waar wij als universiteit graag bij betrokken blijven.

Bovendien is er wereldwijd meer aandacht voor het familiebedrijf en is een verregaande expansie van het onderzoeksgebied zichtbaar. Uhlaner e.a.¹⁵ geven als voorbeelden het oprichten van nieuwe onderzoeksforums voor het uitwisselen van kennis en het bevorderen van gezamenlijk academisch onderzoek, waaronder de Academic Research Conference en de International Family Enterprise Research Academy.

Ik stelde al: een geweldige tijd. Op dit moment is zes procent van de Nederlandse ondernemers bezig met de overdracht van zijn bedrijf.¹⁶ Geschat wordt dat er in Nederland gedurende het eerste decennium van deze eeuw tussen de 35.000 en 50.000 opvolgingen zullen plaatsvinden binnen het familiebedrijf.¹⁷ Daar droom je als hoogleraar toch alleen maar van? Maar als je verantwoordelijk bent voor de Nederlandse economie is dit een rampscenario. Zo blijkt dat tien procent van alle faillissementen veroorzaakt wordt door een slechte of ontbrekende opvolgingsplanning en dat tien tot dertig procent van alle bedrijven tijdens de bedrijfsoverdracht een periode van groeivertraging of zelfs krimp meemaakt.

Met al deze ontwikkelingen word je gedwongen om keuzes te maken bij het opstellen van een agenda voor onderzoek en overige activiteiten in de komende jaren. De belangrijkste thema's vanuit de leerstoel zullen de komende jaren zijn:

- Integratie
- Bivalenties
- Beleid.

4.1 Integratie

Allereerst zal ik aandacht besteden aan integratie. Eerder stelde ik al dat wij op Universiteit Nyenrode een verregaande integratie tussen de verschillende vakken moeten nastreven, opdat studenten beter inzicht krijgen in de realiteit in het bedrijfsleven. Samen met mijn collega Willem Burggraaf en ondersteund door vele andere collega's hebben wij hiertoe al twee acties in gang gezet. Allereerst de cursus Entrepreneurship die wij geven voor het MSc- en het PDP-programma. In deze cursus laten wij studenten onder meer groepsgewijs een eigen bedrijf oprichten. Hierbij schrijven de studenten bovendien een real life ondernemingsplan. Niet als doel op zich, maar als middel om financiering te verkrijgen. Als een van de laatste vakken die de studenten krijgen, is dit een uitgelezen mogelijk om alle kennis die zij tijdens hun studie hebben opgedaan te combineren en te integreren.

¹⁵ Uhlaner, Dekkers en Verheul (2003).

¹⁶ Meijaard en Diephuis (2004).

¹⁷ Van der Eijk, Flören en Jansen (2004).

Hiertoe hebben wij in nauw overleg met het programmamanagement besloten om van de cursus Entrepreneurship een integratievak te maken. Tot ons grote enthousiasme hebben al onze collega's zeer positief gereageerd. De groepen krijgen coaching bij het opzetten van hun bedrijf door vertegenwoordigers van centers for Supply Chain Management, Accounting, Strategy, Entrepreneurship en Human Resources Management. Een geweldige ontwikkeling.

Een tweede vorm van integratie die Willem Burggraaf en ik samen met Joost Kunst nastreven, is het gezamenlijk schrijven van een bundel. Deze bundel die onder meer bij het PDP-programma gebruikt gaat worden, stelt de ondernemer centraal in tegenstelling tot macro-economische analyses van andere faculteiten. Wederom hebben wij vele collega's bereid gevonden om vanuit hun invalshoek een visie te geven op ondernemerschap. In totaal zullen 29 auteurs waarvan 17 afkomstig van Universiteit Nyenrode een bijdrage leveren aan dit studieboek.

Hierdoor is het mogelijk om te laten zien waar bedrijfskunde en ondernemerschap op deze universiteit voor staan. Immers, bedrijfskunde is multidisciplinair en dient zich dan ook als zodanig te profileren. Wij hebben dan ook de intentie om in de toekomst nog meer activiteiten te ontwikkelen die de integratie tussen de verschillende centers op Universiteit Nyenrode kunnen bevorderen.

4.2 Bivalenties

Een tweede belangrijk aandachtspunt waar ik mij de komende jaren op wil richten is onderzoek naar de bivalenties van het familiebedrijf. Nu is bivalentie een niet bestaand woord, dat nog in geen enkel woordenboek te vinden is. Maar dat is het voordeel van het werken op een universiteit. Je mag je eigen woorden verzinnen en als je het maar vaak genoeg gebruikt, wordt het misschien vanzelf opgenomen in de woordenboeken.

Maar wat is bivalentie? Zoals eerder besproken onderscheiden familiebedrijven zich van andere bedrijven door hun interactie en hun onderlinge beïnvloeding tussen drie systemen: het bedrijf, de familie en de eigendom. Deze interactie is de basis voor de sterkten en zwakten van het familiebedrijf. Echter veel karakteristieken van het familiebedrijf herbergen zowel sterkten als zwakten.¹⁸ Met bivalentie wordt dan ook deze karakteristieken bedoeld, waarmee aangegeven wordt dat sterkten van het familiebedrijf tegelijk ook zwakten kunnen betekenen en andersom. Dit is wat voetbalprofessor Johan Crujff verstaat onder "elk voordeel heb zijn nadeel".

De belangrijkste bivalenties van het familiebedrijf zijn:

- De ondernemer
- Het bedrijf: strategie en cultuur
- Personeelsbeleid
- Opvolging
- Communicatie
- Balans tussen bedrijfs- en familiebelangen
- Eigendom
- Financiën

¹⁸ Tagiuri en Davis (1996).

Ik zal hier niet al deze bivalenties gaan toelichten, maar voor de duidelijkheid zal ik de bivalentie communicatie eruit lichten, zodat u een beter inzicht krijgt wat ik met bivalentie bedoel. Ik kies overigens communicatie niet geheel willekeurig omdat dit een van de belangrijkste thema's is voor onderzoek onder familiebedrijven.

Aan de ene kant is niets zo gemakkelijk als communiceren in een familiebedrijf tussen familieleden. Je kent elkaar al jaren en vaak heb je aan een half woord genoeg. Als een keer belangrijke beslissingen moeten worden genomen, dan kunnen de relevante beslissers snel bij elkaar worden geroepen. Omdat de hoeveelheid aandeelhouders veelal beperkt is, kunnen familiebedrijven zeer open zijn met de benodigde informatie voor de besluitvorming, zonder dat ze moeten vrezen dat deze informatie in de pers of bij de concurrentie terecht komt. Een belangrijke kracht van het familiebedrijf is dan ook de snelle besluitvorming en de relatief korte lijnen in de organisatie.

Aan de andere kant blijkt niets zo lastig te zijn als communiceren met familieleden. Omdat zij elkaar zo goed kennen, denken familieleden te weten wat de ander vindt zonder dat nog eens te verifiëren. Ook zijn sommige onderwerpen zo emotioneel beladen dat familieleden tijdens hun communicatie veel last van ruis hebben. Als voorbeeld aan mijn studenten vertel ik vaak van de zoon die aan zijn vader vroeg of deze zijn testament wel goed had geregeld (puur ontstaan uit bezorgdheid dat er anders later misschien conflicten zouden ontstaan). Waarop zijn vader antwoordde met de vraag of de zoon soms geld nodig had. Ten slotte zijn er allerlei taboe onderwerpen binnen een familie, die liever onbesproken blijven dan dat men het risico loopt de lieve vrede te verstoren.

Dit voorbeeld van communicatie in het familiebedrijf is nu kenmerkend voor hetgeen ik met bivalenties bedoel. In de bivalenties schuilen zowel de kracht als de zwakte van het familiebedrijf. Hier is nog veel te weinig van bekend en daarom wil ik er in de komende jaren aandacht aan besteden in het onderzoek. De resultaten zullen uiteraard gepubliceerd worden maar ook door middel van lezingen, seminars en rondetafelbijeenkomsten worden besproken met ondernemers en hun families.

4.3 Beleid

Een laatste onderwerp waar ik mij de komende jaren op wil richten is het beleid met betrekking tot familiebedrijven. Zoals al eerder gesteld heeft het Ministerie van Economische Zaken voor het eerst het familiebedrijf als aparte doelgroep onderkend. Terecht als je het mij vraagt, maar objectiviteit is hier misschien ver te zoeken.

Maar bij onderkennen van een doelgroep mag het natuurlijk niet blijven. Ook de overheid zal pas een echte betrouwbare partner van het familiebedrijf worden als zij zich op lange termijn blijft inspannen voor de belangen van het familiebedrijf. Dit betekent onder meer dat er aandacht moet zijn voor voorlichting aan familiebedrijven die voor hun bedrijfsopvolging staan, dat er meer kennis openbaar beschikbaar moet komen voor deze bedrijven en dat specifieke maatregelen die het ondernemerschap in het familiebedrijf stimuleren moeten worden genomen.

Een goed voorbeeld van het laatste is de successiewetgeving. Ik ben een voorstander van het afschaffen van de successiewetgeving, maar realiseer mij dat dit nu nog niet politiek haalbaar

is. Daarom hebben Jurgen Geerlings van Insinger de Beaufort en ik een voorstel gedaan voor latente successieheffing. Dit betekent dat een familiebedrijf de successieheffing pas hoeft te betalen op het moment dat zij geld aan het bedrijf onttrekt. Het is natuurlijk uiterst vreemd dat bedrijfsfamilies bij leven en welzijn geld opzij moeten zetten om in de toekomst aan de verplichtingen van de successiewetgeving te kunnen voldoen. Geld dat veel beter benut had kunnen worden door diepte-investeringen in het bedrijf, die uiteindelijk veel meer bijdragen aan het ondernemerschap, de werkgelegenheid en de overheidsfinanciën.

Uiteraard zullen wij onze inspanningen met betrekkingen tot beleid niet beperken tot de overheid. Ook brancheorganisaties, werkgeversverenigingen en Kamers van Koophandel ondersteunen we graag bij hun beleid met betrekking tot het familiebedrijf.

5 Dankwoord

Dames en heren, het is nu twintig jaar geleden dat ik op de BBA-opleiding van Nyenrode ben toegelaten. Vanaf dat ik hier ben gaan studeren wilde ik bij een bank werken, maar toen ik in 1991 uiteindelijk beschikbaar kwam voor de arbeidsmarkt, heb ik besloten om eerst maar een jaartje op Nyenrode te gaan werken op het Management Research Center. In dat jaar had ik dan de mogelijkheid om te kijken waar ik echt wilde gaan werken. Ik zit nu nog steeds op Universiteit Nyenrode. Een expert op het gebied van carrièreplanning zal ik dus wel nooit worden.

Vanaf die tijd dat ik op Nyenrode begon heb ik van drie mensen enorm veel steun gehad, namelijk Jan Wijers, Hans Palm en Willem Burggraaf. In 1992 kwam Jan Wijers, hij was destijds vennoot bij Walgemoed Accountants & Adviseurs, met het idee dat wij ons moesten gaan richten op het familiebedrijf. Tien jaar lang hebben wij zakelijk samengewerkt. Beste Jan, ik heb enorm veel van je geleerd, niet alleen zakelijk maar vooral ook hoe je als mens eerlijk en open bent naar iedereen. Ik hoop dat wij nog veel jaren samen kunnen werken.

Hans Palm was in 1991 bereid om mijn thesis te begeleiden toen mijn begeleider professor Gerard Bomers onverwacht kwam te overlijden. Ook na die tijd is hij mij altijd blijven steunen en heeft hij het hart voor het familiebedrijf en ondernemerschap op de goede plaats zitten. Hans mijn dank daarvoor.

Willem Burggraaf is eigenlijk mijn broertje of beter mijn grote broer op Nyenrode. Al de eerste week dat hij bij het Management Research Center kwam hadden we een conflict. Maar zoals altijd hebben we dat open uit kunnen spreken. Samen hebben wij veel gedaan en ook veel bereikt. Willem, samen geven wij ondernemerschap verder vorm en voelen wij ons verantwoordelijk voor onze opdrachtgevers en studenten. Ook als we het even niet zien zitten dan staat de deur altijd voor elkaar open. Ik hoop dit nog vele jaren met jou te kunnen blijven doen.

Verder ben ik veel dank verschuldigd aan de hoofdsponsor van de leerstoel, Bank Insinger de Beaufort N.V. Zij hebben het aangedurfd om in eerste instantie voor een periode van vijf jaar de leerstoel substantieel te sponsoren. Waarbij ik speciaal wil vermelden dat jullie oprecht geïnteresseerd zijn in het stimuleren van vernieuwend onderzoek. Onderzoeken die wij vervolgens gezamenlijk presenteren aan kleine groepen ondernemers. Toen ik de eerste keer Insinger de Beaufort benaderde met het verzoek om sponsoring had ik een deftige, formele bank in gedachten. Tot mijn verbazing kwam ik binnen bij een dynamische en daadkrachtige organisatie waar ondernemerschap hoog in het vaandel staat. Na twee vergaderingen hadden jullie het besluit tot sponsoring al genomen met een daadkracht die past bij het familiebedrijf. Hetgeen op zich verklaarbaar is gezien de meer dan twee eeuwen lange betrokkenheid bij ondernemende families. Ik ben dan ook trots dat de leerstoel jullie naam draagt.

Ook de co-sponsor Berk Accountants en Belastingadviseurs wil ik hier zeer hartelijk danken. Een organisatie met 850 medewerkers die continu in contact staan met het familiebedrijf. Ook Berk had na twee vergaderingen al besloten dat zij de leerstoel wilde sponsoren, al was de teleurstelling wel groot dat zij geen hoofdsponsor meer konden worden. Samen met Berk stimuleren wij studenten bij het doen van scriptieonderzoek en geven wij veel presentaties en seminars voor ondernemers en hun families. Ik voel me er thuis en heb al vele malen op

Nyenrode gezegd dat Berk helemaal mijn club is. Hartelijk dank dat jullie mij zo opnemen in jullie organisatie.

Onlangs heeft NPM Capital ook besloten de leerstoel familiebedrijven en bedrijfsoverdracht mede te sponsoren. Voor ons natuurlijk een grote eer als een dochter van het grootste familiebedrijf in Nederland aangeeft dat zij geïnteresseerd is in onze structurele aanpak van het familiebedrijf. Ik kijk dan ook met plezier uit naar een langdurige samenwerking met jullie.

Uiteraard zou ik haast zeggen wil ik ook al mijn collega's op Universiteit Nyenrode, en van het Center for Entrepreneurship in het bijzonder, bedanken. Door dagelijkse discussies zowel inhoudelijk als privé houden jullie mij scherp en doen jullie mij altijd met plezier naar Breukelen komen. Speciaal wil ik ook nog even Hannie, Jack, Marjolijn, Mark en Paul noemen die keer op keer weer mee gaan om hard te lopen op en rond dit schitterende landgoed.

Ten slotte ben ik veel dank verschuldigd aan mijn familie en vrienden. Uiteraard mijn ouders en mijn zus waar de hele historie rond familiebedrijven voor mij toch mee begon. Ook al bestaat ons bedrijf na 60 jaar niet meer, de historie en de lol van het ondernemerschap – behalve toen er op een zaterdag vier blauwe enveloppen tegelijk op de deurmat vielen – raken we nooit meer kwijt.

En als laatsten Judith, Sarah en Bas. Sarah en Bas, bij mijn promotie mochten jullie bij de verdediging er niet bij zijn, omdat ze jullie te jong vonden. Voor mij zijn jullie echter oud en wijs genoeg en met een beetje geluk ben ik nu snel klaar zodat we lekkere hapjes kunnen gaan eten. En Judith, Judith je bent al vijftien jaar mijn maatje. Ik snap niet hoe het mogelijk is dat wij vijftien jaar lang zoveel geluk hebben gehad, maar ik hoop dat het nog heel, heel lang zo mag blijven.

Dames en heren, ik heb gezegd.

6 Bronnen

- Anderson, R.C., Reeb, D.M. (2003), "Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500", *Journal of Finance*, 58 (3), p. 1301-1327.
- Berle, A., Means, G.C. (1932), *The modern corporation and private property*, New York: Macmillan. In: Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997), *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, P., Stern, D. (1980), "Adaptation, survival, and growth of the family business", *Human Relations*, 34 (4), p. 207-224. Reprinted 1988, *Family Business Review*, 1 (1), p. 69-85.
- Flören, R.H. (1999), *Stimuleren van groei bij familiebedrijven*, Breukelen: Nyenrode University Press.
- Flören, R.H. (2002), *Feiten en cijfers van het familiebedrijf*, Utrecht: BDO.
- Galbraith, J.K. (1967), *The new industrial state*, Boston: Houghton Mifflin.
- <http://familiebedrijf.pagina.nl> (2004).
- <http://www.dezaak.nl> (2004), Onderzoek Motivaction International gepubliceerd in De Zaak, 3 september 2003.
- <http://www.v eb.net/beleggen> (2004).
- International Family Enterprise Research Academy (2003), "Family business dominate", *Family Business Review*, 14 (4), p.235-239.
- Johannisson, B., Huse, M. (2000), "Recruiting outside board members in the small family business: an ideological challenge", *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, p. 353-378.
- Levinson, H. (1971), "Conflicts that plague the family business", *Harvard Business Review*, 49 March-April, p. 90-98. In: Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. (1997), *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Boston: Harvard Business School Press.
- Meijaard, J., Diephuis, B. (2004), *Bedrijfsoverdrachten in het MKB*, Zoetermeer: EIM.
- Tagiuri, R., Davis, J. (1996), "Bivalent attributes of the family firm", *Family Business Review*, 9 (2), p. 199-208.
- Uhlaner, L.M., Dekkers, E., Verheul, I. (2003), *Ondernemen in het familiebedrijf*, In: Risseuw, P., Thurik, R. (2003), *Handboek ondernemers en adviseurs: Management en Economie van het Midden- en Kleinbedrijf*, Deventer: Kluwer.

Van der Eijk, R.P., Flören, R.H., Jansen, S.F. (2004), *Financiering van de bedrijfsoverdracht binnen familiebedrijven*, in druk.