



Bij iedere generatie speelt de vraag of de opvolger de ondernemersgeest kan vasthouden. Foto's Olivier Middendorp

Het is nogal wat, risico's nemen met papa's zaak

De eerste generatie moet starten en investeren, de opvolger in het familiebedrijf kan oogsten. Maar wat blijkt: de tweede generatie maakt minder winst. „Mijn vader kon sneller beslissen over grote investeringen.”

Door ANOUKE EIGENRAAM

Quint Menken vindt zijn vader „misschien wel moediger”. Twee jaar geleden nam Menken (39) officieel voedingmiddelenbedrijf De Menken Keuken over van zijn vader. Maar hij is een heel ander type ondernemer. „Mijn vader kon sneller beslissen over investeringen waar veel geld mee gepaard ging. Ik denk dat hij eerder voor de aanval kiest dan voor de verdediging.”

In de veertig jaar dat het bedrijf bestaat, heeft Menken senior een aantal grote stappen gemaakt, vertelt zijn opvolger. „Hij is begonnen in een kleine garage. Daarna breidde uit naar een groter pand, vervolgens naar drie. Maar daar groeide hij ook uit. Toen heeft hij een fabriek gebouwd die de ruimte verduubelde. De fabriek stond op dat moment maar halfvol met handel. Zo'n mega-investering heb ik nog nooit verricht. Ik zou het ook niet zo snel durven doen. Zeker niet in de moeilijke markt van tegenwoordig. Daar moet jeecht lef voor hebben.”

Het verschil tussen Menken en zijn vader is een illustratie van een recent onderzoek van het *Erasmus Centre for Family Business*, dat is gelieerd aan de Rotterdamse Erasmus Universiteit. Uit het onderzoek blijkt dat ondernemers van de tweede generatie een stuk behoudender leiding geven aan een familiebedrijf. En dat heeft soms gevolgen voor de winstgevendheid van die bedrijven.

Het is een opvallende conclusie, want uit allerlei onderzoeken blijkt dat familiebedrijven het doorgaans erg goed doen. Familiebedrijven, die goed zijn voor ruwweg de helft van

de werkgelegenheid, worden vaak bestempeld als van cruciaal belang voor de economie. Dat klopt ook allemaal. Tenminste: als het gaat om bedrijven in de oprichtingsfase. Zodra de tweede generatie aantreedt, blijkt er plotseling weinig verschil meer met niet-familiebedrijven. Dat zegt Pursey Heugens, hoogleraar aan de Rotterdam School of Management.

Heugens, die ook verbonden is aan het Erasmus Centre for Family Business, verrichte afgelopen jaar een statistische heranalyse van 55 studies naar beursgenoteerde familiebedrijven in de VS. Daaronder bevond zich een handvol Nederlandse ondernemingen. Hij vergeleek de winstcijfers en waardering op de beurs tussen bedrijven in de oprichtingsfase en bedrijven waar de tweede generatie al aangetreden was in de periode vanaf de jaren 60 tot aan 2011. Uit die meta-analyse blijkt dat tweedegeneratie-familiebedrijven vaker een ander bestuursmodel hebben waarbij ze liever geen externe, grote aandeelhouder meer hebben met een aanmerkelijk belang in de onderneming. Ook blijken ze inhoudelijk vaak een koerswijziging te maken.

Maar de opvallendste uitkomst is dat tweedegeneratie-familiebedrijven minder winst bleken te maken dan tijdens de oprichtingsfase. Ze zijn ook conservatiever met investe-

ringen. Hoewel de resultaten niet in cijfers of percentages zijn uit te drukken, zijn er „significante verschillen” te zien, die volgens Heugens kunnen verklaren waarom er familiebedrijven zijn die na twee generaties ophouden te bestaan. „Familiebedrijven met bestuurders die te weinig ondernemer zijn, houden een bedrijf geen twintig jaar in leven. Met andere woorden: een rentmeester als CEO is niet zonder risico.”

Volgens Heugens nemen oprichters logischerwijs sowieso meer risico's. „Het opzetten van een bedrijf is natuurlijk al een onderneming op zich. Als je vanaf nul begint, kun je alleen maar winnen of weer met nul eindigen, maar in ieder geval nooit veel slechter eindigen. Dat is anders voor de tweede generatie, die komt in het familiebedrijf vanuit een geprivilegieerde positie, dat maakt ze voorzichtiger.”

Heugens denkt dat de neiging om behoedzamer te zijn ook komt omdat de opvolgers een grote verantwoordelijkheid voelen. „Je wilt natuurlijk niet de erfenis van je ouders in de waagschaal stellen. Het is dan veel aantrekkelijker om bestaande onderdelen van de onderneming uit te breiden dan te gokken met risicovolle investeringen.”

Adrienne Vertooren (32), die in 2012 haar vader opvolgde als CEO van Merford, herkent het beeld ten dele. Merford bestaat sinds 1956 en is gespecialiseerd in geluidsdemping, speciale deuren en cabines voor kranen en voertuigen. „Je krijgt ineens iets onder je hoede wat je vader eigenhandig heeft opgebouwd, inclusief 180 mensen die allemaal van het bedrijf afhankelijk zijn voor hun brood. Dat is best spannend.”

Je krijgt ineens 180 mensen onder je hoede

Adrienne Vertooren

Vertoorens vader kocht het bedrijf als werknemer via een management buy-out in 1987 en breidde het vervolgens flink uit: van een zaak met een paar man tot een onderneming van 180 medewerkers met een omzet van 35 miljoen euro. „Hij was echt een pionier, ik ben meer een bestuurder.”

Vertooren vertelt dat toen zij het bedrijf overnam, Merford „eigenlijk een bedrijf tussen servet en tafellen in” was. „Het was tijd voor een professionaliseringsslag”, zegt de nieuwe directeur. „Als je altijd maar groeit, dan ben je constant de koers aan het bijstellen en heb je weinig tijd om meer structuur aan te brengen in je beleid. Ik geloof wel in groei, maar het is geen doel op zich.”

Dat wil niet zeggen dat Vertooren minder investeert in vernieuwing. „We investeren nog steeds, maar zijn wel wat voorzichtiger. Dat komt ook door de onzekere economische situatie.”

Ook Jeanine de Vries-Zwart (36), die samen met haar broer drie jaar geleden als aandeelhouder van de derde generatie het familiebedrijf in kwam, herkent zich ten dele in de conclusies van Heugens onderzoek. Haar familiebedrijf, Ecostyle, verkoopt duurzame diervoeding en producten voor de tuin zoals natuurvriendelijke bestrijdings- en gewasbeschermingsmiddelen.

De Vries-Zwart: „Ons bedrijf leeft natuurlijk bij de gratie van vernieuwing van onze producten. Het is wel zo dat toen ik de zaak overnam, ik de eerste paar jaar vooral de interne organisatie op orde wilde brengen.” Daar moest wel wat aan gebeuren, zegt ze. „Vanaf het begin heeft alles in het teken gestaan van groei en op-

bouw van een marktpositie. Daardoor kwamen we aan sommige zaken, zoals het opbouwen van onze ict en het bepalen van een strategie, nooit toe.”

De ondernemster stelt wel vraagtekens bij de conclusies van het onderzoek: „Eigenlijk denk ik dat het vooral afhangt van de fase waarin je onderneming zit. Het is zo dat mijn opa bijvoorbeeld alleen aan boeren leverde. Daar kwam later de retail bij. Zowel hij als mijn vader waren vooral op de Nederlandse markt gericht. Ik wil op mijn beurt meer naar het buitenland kijken om strategisch uit te breiden.”

Joost Vat, bij adviesbureau BDO, verantwoordelijk voor familiebedrijven, ondersteunt zijn cliënten onder andere bij opvolgingskwesties. Hij ziet in de praktijk nog een oorzaak van een terughoudender bedrijfsvoering bij tweedegeneratie-familiebedrijven: „De oudere generatie ondernemers zijn vaak weinig geschoold, het zijn *selfmade men* die alles zelf hebben moeten uitvinden. Hun kinderen zijn daarentegen goed opgeleid en komen beter beslagen ten ijs. Het gevolg is dat die nieuwe generatie eerst zaken gaat analyseren en minder op het onderbuikgevoel afgaat.”

Adviseur Vat merkt dat er soms conflicten ontstaan tussen twee ge-

Ik heb zo'n mega-investering nog nooit verricht

Quint Menken, volgde zijn vader op

neraties. „Dan denkt de oprichter: 'zo'n webshop, dat is toch gewoon een hype? Hou je nu maar bij je leest'. Of ze zien niet in waarom je naar het buitenland zou moeten uitbreiden.”

Hoogleraar Heugens onderzocht alleen de overgang van de eerste naar de tweede generatie bestuurders in een familiebedrijf. Maar hij stelt dat de kans bestaat dat elke nieuwe generatie behoudender is. „Bij iedere generatie speelt natuurlijk de vraag of de opvolger de ondernemersgeest kan vasthouden, of dat het meer iemand is die op de winkel past. Het is niet zo dat je uit de gevarenzone bent als het familiebedrijf aan de derde generatie leiders toe is.”

Bob de Kuyper, de voormalige bestuursvoorzitter van Koninklijke de Kuyper – 's werelds grootste producent van likeuren – denkt daar anders over. Volgens hem is een conservatievere opvolger bij ondernemingen die al zo lang bestaan als De Kuyper, niet meer direct een bedreiging voor het voortbestaan van de onderneming. „Wij zijn opgericht in 1695 en zijn inmiddels al toe aan de elfde generatie in het bedrijf, dan heb je een aardige financiële basis.”

Niettemin erkent De Kuyper dat er verschillen zijn in de bedrijfsvoering tussen generaties zoals het onderzoek van Heugens beschrijft, maar De Kuyper ziet dat niet per se als slecht. „Mijn vader was bijvoorbeeld geen risicovolle ondernemer. Hij kwam in het bedrijf tijdens de periode na de oorlog. Hij heeft met mijn grootvader de zaak vanuit stilstand weer op de rails gezet, en in zijn tijd weinig overnames gedaan. Maar daardoor kon ik – na een overbrugging met een externe CEO – juist wel weer het overnamepad op gaan.”

Er zijn zo'n 260.000 familiebedrijven

Het exacte aantal familiebedrijven is moeilijk te meten. Volgens een onderzoek van het Economisch Bureau van ING afgelopen maart zijn er **ongeveer 260.000 familiebedrijven in Nederland**, die samen goed zijn voor 53 procent van het bnp en 49 procent van de banen.

Opvolging is in familiebedrijven niet vanzelfsprekend, blijkt uit onderzoeken van de adviesgroep BDO, Ernst&Young en het *Center for Family Business of Excellence*. De jonge generatie kiest liever voor een andere loopbaan. **Slechts 7 procent van de studenten uit ondernemersfamilies wil het bedrijf van de ouders na de studie overnemen, 13 procent wil dat vijf jaar na de opleiding.** Om die reden komen er vaker externen in het bedrijf, ook omdat verkopen in het huidige economische klimaat weinig aantrekkelijk is.