

Geduld loont: wat familiebedrijven goed doen en beursgenoteerde concerns verleerd zijn

Eerste deel van een tweeluik over familiebedrijven en de lange termijn. Het tweede deel, 'Toezicht op tijd', gaat over de raad van commissarissen en het moment waarop die in het bedrijf aanwezig zou moeten zijn.

Rick van Schaik *Senior strategieconsultant De Ruijter Strategie en voormalig RvC-lid*

Toen Philips nog een familiebedrijf was, legde ze in 1914 via haar Natuurkundig Laboratorium (NatLab) de basis voor TV, CD, chips en Laser. Oftewel: Philips zaaide voor een oogst die pas veel later kwam, en dat leverde hele industrieën op en organisaties zoals ASML, Signify en Medical. Ooit hadden ook beursgenoteerde ondernemingen, net als Philips, een horizon van meerdere decennia. Dat vermogen om te 'zaaien' voor de verdere toekomst is de afgelopen 20 jaar echter verminderd. Als we naar de cijfers kijken, lijken bedrijven vooral snel te willen 'oogsten'. Sinds de invoering van de Europese Transparantierichtlijn van 2004 is de frequentie waarmee bedrijven verantwoording moeten afleggen stevig opgevoerd. Onderzoek in *The Accounting Review* laat zien dat ondernemingen hierdoor vaker gingen bijsturen in de operatie zelf, met uitgestelde investeringen en teruggeschroefde budgetten als gevolg. Tegelijkertijd nam de zittingstijd van een bestuurder af; uit de CEO Success Study van *Strategy&*, die de 2.500 grootste beursgenoteerde ondernemingen ter wereld volgt, blijkt dat de gemiddelde zittingsduur in 2000 nog ruim acht jaar bedroeg en inmiddels op een mediaan van vijf jaar ligt. Daardoor wordt de looptijd van bedrijfsstrategieën korter en wordt de langere termijn minder op de agenda gezet.

Familiebedrijven hebben daarentegen *altijd* de lange termijn in het vizier. Maar dat vizier behoort vaak toe aan één persoon, en dat kan hun voorsprong op cruciale momenten kwetsbaar maken.

Waar de voorsprong van het familiebedrijf vandaan komt

Het is een feit dat familiebedrijven verder vooruitkijken dan andere bedrijven. In de validatiestudie van Brigham en collega's in *Family Business Review* scoren zij op de drie onderdelen waaruit langetermijnnoriëntatie is opgebouwd significant hoger dan niet-familiebedrijven: hoe ver men vooruitkijkt, hoe zwaar continuïteit weegt, en hoe lang men bereid is op resultaat te wachten. Het verschil is het grootst op die laatste twee onderdelen, en dat is ook logisch. Moskowitz en Vissing-Jørgensen tonen in de *American Economic Review* namelijk aan dat een actieve eigenaar-ondernemer doorgaans ruim tachtig procent van zijn persoonlijke vermogen in één onderneming heeft zitten. Bovendien blijven directeuren in een familiebedrijf veel langer in functie dan in een beursfonds en gaan strategische doelen per definitie meer dan één generatie mee.

Bij niet-familiebedrijven werkt het mechanisme precies andersom. Graham, Harvey en Rajgopal ondervroegen voor de *Journal of Accounting and Economics* 401 financieel directeuren, van wie 55 procent aangaf dat ze een project met een positieve netto contante waarde zouden uitstellen of afblazen als dat project de verwachte kwartaalcijfers in gevaar zou brengen. Vervolgonderzoek in de *Journal of Finance* toont aan dat ondernemingen die op die manier beslissingen nemen, drie jaar later aantoonbaar slechter presteren dan ondernemingen die minder op de kortetermijneffecten zijn gefocust.

Wat die voorsprong oplevert

Familiebedrijven zorgen in Nederland voor ruim 2,7 miljoen banen; volgens het CBS verslagjaar over 2022 is dat ruim 31 procent van alle banen in ons land. We spreken dus over een grote motor op de arbeidsmarkt, die daarnaast een paar opvallende kenmerken heeft. Wilson, Wright en Scholes analyseerden ruim 700.000 Britse vennootschappen en vonden bij familiebedrijven (gecorrigeerd voor omvang, leeftijd, sector en schuldratio) een significant lagere faillissementskans. Op basis van Franse gekoppelde werkgever-werknemerdata stelden Bassanini en collega's vast dat de kans op economisch ontslag bij familiebedrijven bijna een derde lager ligt, met een salarisniveau dat structureel enkele procenten lager ligt. We zien dus een 'uitruil' van zekerheid ten koste van loon, wat past bij een werkgever die bewust naar de langere termijn kijkt.

De voorsprong beperkt zich bovendien niet tot werkgelegenheid. Een meta-analyse van 108 studies uit 42 landen in de *Academy of Management Journal* toont aan dat familiebedrijven minder investeren in formele onderzoeksbudgetten en toch minstens evenveel vernieuwing realiseren. Flammer en Bansal laten daarnaast in de *Strategic Management Journal* zien dat een langere horizon leidt tot een hogere bedrijfswaarde. Ook de Duitse *Stiftung Familienunternehmen*, zelf een belanghebbende partij, kwam tot de conclusie dat de vijfhonderd grootste Duitse familiebedrijven tussen 2013 en 2022 netto 620.000 arbeidsplaatsen in Duitsland hebben toegevoegd, terwijl de beursfondsen in de DAX er in die periode juist per saldo 57.000 hebben afgebouwd.

Eén hoofd, één toekomstbeeld

De blik op de lange termijn wordt bij familiebedrijven overigens inhoudelijk anders geformuleerd. Tapies en Ward vergeleken de missie- en waardenteksten van de honderd grootste familiebedrijven met die van de honderd grootste niet-familiebedrijven ter wereld. De drie meest genoemde waarden bleken identiek, maar daarna liepen de waarden uiteen: familiebedrijven noemen beduidend vaker rentmeesterschap, dienstbaarheid aan de omgeving en verbondenheid over generaties, terwijl niet-familiebedrijven uitkomen bij aandeelhouderswaarde, marktpositie en rendement. Duits onderzoek naar missieteksten bevestigt dat beeld, met verwijzingen naar het welzijn van werknemers, de band met de streek en het erfgoed van de familie.

De visie is er dus, en scherper dan die van menig beursfonds. Het risico zit ergens anders, namelijk in het feit dat die visie doorgaans gebaseerd is op het oordeel van één persoon en op één impliciet beeld van hoe de wereld zich ontwikkelt. Schepers en collega's onderzochten 209 Belgische familiebedrijven en concludeerden dat een lange horizon alleen tot ondernemend gedrag leidt als de besluitvorming wordt gedeeld; blijft die bij één persoon, dan slaat geduld om in risicomijding. Zolang de omgeving op gisteren lijkt, valt dat niet op. Maar geopolitieke trendbreuken beïnvloeden *supply chains*, kunstmatige intelligentie gooit hele vakgebieden omver en op de arbeidsmarkt heerst structurele krimp. Dat zijn fundamentele veranderingen in het spel en geen tijdelijke haperingen waarna de oude situatie weer terugkeert.

Op het juiste moment doorpakken

Dit brengt een fundamentele vraag naar voren: waar gaat het dan alsnog mis bij familiebedrijven die het vizier op de toekomst hebben gericht? Kammerlander en Ganter volgden voor de *Journal of Product Innovation Management* zeven Duitse familiebedrijven die met een ingrijpende technologische omslag werden geconfronteerd, en zagen een opvallend patroon. Zolang de nieuwe technologie werd gezien als een bedreiging voor wat de familie had opgebouwd, de zeggenschap en het vak, keken de bestuurders er langer omheen. Zodra zij echter de transformatie zagen als voorwaarde om het bedrijf te kunnen doorgeven, ging het sneller en krachtiger dan bij niet-familiebedrijven, dankzij korte lijnen en geduldig kapitaal. Het probleem ligt dus zelden bij de uitvoering van de transformatie, maar bijna altijd bij het moment waarop de noodzaak wordt gezien om door te pakken.

“Het probleem is zelden de uitvoering, maar bijna altijd het moment waarop de noodzaak wordt gezien.”

Elk familiebedrijf kan direct met dit inzicht aan de slag via deze vier goede gewoontes:

1. Maak expliciet welke aannames onder de huidige koers liggen en toets deze, te beginnen bij de aannames over energie, arbeid, afzet en opvolging.
2. Werk met meerdere scenario's in plaats van met één prognose, en deel deze breed zodat de toekomstbeelden niet in één hoofd blijven zitten.
3. Spreek af welke vroege signalen worden gevolgd en wie erop let, zodat een omslag al wordt opgemerkt voordat deze in de cijfers zichtbaar wordt.
4. Houd opties achter de hand voor als het scenario wijzigt: kleine investeringen, deelnemingen of research die vandaag weinig kosten en die je straks in staat stellen om snel te handelen, met behoud van de zeggenschap.

Zo wordt het geduld van het familiebedrijf van een goede eigenschap tot een krachtig, strategisch instrument, waarmee in tijden van fundamentele veranderingen de voorsprong behouden kan blijven.

De Ruijter Strategie (DRS) zet de toekomst op de agenda bij bedrijven, instellingen en overheidsorganisaties. Bij familiebedrijven ligt onze focus op wat er op de langere termijn moet worden doorgegeven; dat vertalen we met scenarioplanning naar besluiten, investeringen en opties voor morgen. Benieuwd wat uw lange termijn betekent voor de keuzes die deze maand op tafel liggen? Neem gerust contact met ons op.

Samenvatting

- De beurs heeft het denken over de langere termijn grotendeels verleerd; meer dan de helft van de financieel directeurs laat een waardevol meerjarenproject vallen voor een ongunstige kwartaalverwachting, en de bestuurder die het uitvoert zit er medio vijf jaar.
- Familiebedrijven scoren aantoonbaar hoger op langetermijnnoriëntatie en presteren daar meetbaar beter door, met een lagere faillissementskans, meer werkzekerheid en meer vernieuwing per geïnvesteerde euro.
- Hun koers is inhoudelijk anders, gericht op rentmeesterschap en overdracht in plaats van aandeelhouderswaarde, maar berust doorgaans op het oordeel van één persoon en op één impliciet toekomstbeeld.
- Bij ingrijpende transformaties is een tijdige herkenning van de noodzaak een cruciale voorwaarde voor succes; scenario's, vroege signalen en strategische opties maken van het geduld van een familiebedrijf een krachtig instrument.

Verantwoording

Bassanini, Breda, Caroli & Rebérioux (2013). Working in family firms. *Industrial and Labor Relations Review* 66(2).

Bhojraj, Hribar, Picconi & McInnis (2009). Making sense of cents. *Journal of Finance* 64(5).

Brigham, Lumpkin, Payne & Zachary (2014). Researching long-term orientation: a validation study. *Family Business Review* 27(1).

CBS (2024). Familiebedrijven in Nederland 2022.

Duran, Kammerlander, Van Essen & Zellweger (2016). Doing more with less. *Academy of Management Journal* 59(4).

Ernstberger, Link, Stich & Vogler (2017). The real effects of mandatory quarterly reporting. *The Accounting Review* 92(5).

Flammer & Bansal (2017). Does a long-term orientation create value? *Strategic Management Journal* 38(9).

Graham, Harvey & Rajgopal (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics* 40.

Kammerlander & Ganter (2015). An attention-based view of family firm adaptation to discontinuous technological change. *Journal of Product Innovation Management* 32(3).

Moskowitz & Vissing-Jørgensen (2002). The returns to entrepreneurial investment. *American Economic Review* 92(4).

Schepers, Voordeckers, Steijvers & Laveren (2020). Long-term orientation as a resource for entrepreneurial orientation. *Sustainability* 12(13).

Stiftung Familienunternehmen / ZEW (2025). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Strategy& (PwC). CEO Success Study, jaarlijkse meting onder de 2.500 grootste beursgenoteerde ondernemingen.

Tapies & Ward (2010). Family values and value creation. Palgrave Macmillan.

Wilson, Wright & Scholes (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory and Practice* 37(6).