

Ondernemerschap en het familiebedrijf

Familiebedrijven blijken belangrijker voor de Nederlandse economie dan voorheen gedacht. Hun ondernemerschap is nauw verbonden met de ideologieën management en paternalisme. Hierdoor kunnen directeuren, eigenaren en familieleden rentmeesterschap en loyaliteit combineren met innovatie en degelijk financieel beleid. Voor toekomstige generaties vormt het familiebedrijf dan ook een ideale kweekvijver voor ondernemerschap.

Het cliché voor ondernemerschap in familiebedrijven is dat de eerste generatie de onderneming opbouwt, de tweede voor de uitbouw zorgt en de derde het levenswerk van de beide voorgaande generaties weer afbreekt. Door de toenemende belangstelling voor onderzoek naar deze dominante ondernemingsvorm in de wereld ontstaat er echter een heel ander beeld. Familiebedrijven bestaan langer dan niet-familiebedrijven (Westhead en Cowling, 1997; 1998) en presteren minimaal even goed als niet-familiebedrijven. Het onderzoek van Westhead en Cowling (1997) onder Engelse bedrijven laat geen statistisch significant verschil zien tussen familie- en niet-familiebedrijven met betrekking tot verschillende prestatie-indicatoren, zoals werkgelegenheid, omzet, productiviteit, winstgevendheid en export. Hetzelfde blijkt uit een onderzoek onder bedrijven uit West-Europa (Maury, 2006). Ook recent onderzoek van Nederlandse familie- en niet-familiebedrijven geeft aan dat deze twee soorten ondernemingen even goed presteren qua subjectieve en objectieve indicatoren van de financiële prestaties (Berent-Braun *et al.*, 2010; Flören *et al.*, 2010). En in tijden van economische teruggang zijn familiebedrijven

eerder bereid om in te teren op het eigen vermogen, in plaats van te kiezen voor ontslag van het personeel (Flören en Jansen, 2010). Het blijkt dus dat juist ook in economisch moeilijke tijden familiebedrijven van belang kunnen zijn voor de Nederlandse economie. Wat verklaart de kracht van deze rentmeesters en hoe houden zij het ondernemerschap in stand?

Kader 1

Het familiebedrijf gedefinieerd

“Een onderneming, ongeacht de grootte, is een familiebedrijf als:

1. De meerderheid van de zeggenschap verbonden aan de eigendom in handen is van een of meer natuurlijke personen die de onderneming hebben opgericht, of in handen is van een of meer natuurlijke personen die aandelen of de eigendom hebben verworven, dan wel in bezit is van een van de volgende overige verwanten: hun echtgenoten, ouders, kinderen of directe erfgenamen van de kinderen.
2. De meerderheid van de zeggenschap direct of indirect is.
3. Ten minste een gezinslid of een van de overige verwanten formeel betrokken is bij het bestuur van de onderneming.
4. Beursgenoteerde bedrijven voldoen aan de definitie van een familiebedrijf als de oprichter, degene die het bedrijf heeft verworven via aandelenkapitaal of de overige verwanten ten minste 25 procent van de zeggenschap verbonden aan de eigendom in de onderneming bezitten.”

Bron: Expert Group on Family Business, 2009

ROBERTO FLÖREN

Hoogleraar aan de
Nyenrode Business
Universiteit

LORRAINE UHLANER

Hoogleraar aan de
EDHEC Business School
in Lille

MARTA BERENT- BRAUN

Universitair docent aan
de Nyenrode Business
Universiteit

De definitie van een familiebedrijf
Hoeveel familiebedrijven er zijn, is afhankelijk van de gekozen definitie. Het jonge onderzoeksveld naar familiebedrijven heeft jarenlang problemen gehad om één algemeen geaccepteerde definitie te formuleren. In 2009 heeft de Expert Group on Family Business van de Europese Commissie een gezamenlijke definitie voor het familiebedrijf opgesteld (kader 1). De definitie in kader 1 is strenger dan de tot dan toe gehanteerde definitie in Nederland welke was geformuleerd door de Nederlandse Expertgroep Familiebedrijven (2007).

Familieleden moeten onder de EU-definitie daadwerkelijk actief zijn in het formele bestuur van het bedrijf, in plaats van alleen invloed uit te oefenen op het bestuur.

Op basis van de EU-definitie is in 2009 een grootschalig onderzoek naar het belang van familiebedrijven voor de Nederlandse economie uitgevoerd (Flören *et al.*, 2010). Het onderzoek is gebaseerd op een a-selecte steekproef van vijftienhonderd niet-beursgenoteerde ondernemingen, gestratificeerd naar bedrijfsgrootte en proportioneel verdeeld over de verschillende sectoren, waarbij zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) waren uitgesloten. Als zodanig is dit onderzoek de meest accurate meting van het belang van familiebedrijven voor de Nederlandse economie tot nu toe. Vorige onderzoeken werden beperkt door te kleine of te selecte steekproeven.

Het belang voor de economie

Uit het onderzoek van Flören *et al.* (2010) blijkt dat 69 procent van alle bedrijven in Nederland een familiebedrijf is (tabel 1). Dit komt neer op ruim 260.000 familiebedrijven terwijl eerdere publicaties van de Expertgroep Familiebedrijven (2007) en van Flören (2002) maximaal 200.000 familiebedrijven aangeven. Hiermee komt het Nederlandse percentage familiebedrijven meer overeen met dat in andere Europese landen, waar het percentage veelal boven de tachtig procent ligt (Mandl, 2008). Overigens moet hierbij worden opgemerkt dat deze internationale gegevens nog niet gebaseerd zijn op de EU-definitie, waardoor een goede vergelijking vooralsnog lastig is. Er zijn ook gegevens bekend over het aantal

Tabel 1

Aantal familiebedrijven in Nederland.			
Werknemers inclusief directeur	Aantal bedrijven	Percentage familiebedrijven	Aantal familiebedrijven
2 – 9	304.418	72,9	221.921
10 – 99	58.046	56,0	32.506
50 – 99	6.939	49,7	3.449
100 – 199	3.407	44,8	1.526
200 of meer	2.348	27,6	648
Totaal	375.158	69,3	260.050

Bron: Flören *et al.*, 2010

familiebedrijven per sector in Nederland (tabel 2). Het familiebedrijf is dominant in iedere sector, met uitzondering van de financiële dienstverlening. De sector Landbouw en visserij is met 87 procent het rijkst aan familiebedrijven. Niet verrassend, gezien de lange historie van deze bedrijven en de hoge waarde van de bedrijven in relatie tot hun rendementen.

Gebaseerd op deze gegevens is het mogelijk een inschatting te maken van de bijdrage van familiebedrijven aan het bruto nationaal product (bnp) en aan de werkgelegenheid (tabel 3). Hiertoe zijn de percentages familiebedrijven per grootteklasse uit de onderzoeksresultaten op basis van de gestratificeerde, a-selecte steekproef van Flören *et al.* (2010)

Tabel 2

Percentage familiebedrijven per sector.	
Sector	Familiebedrijven
Landbouw en visserij	87
Industrie	65
Bouwnijverheid	69
Handel	79
Horeca	76
Vervoer en communicatie	77
Financiële dienstverlening	43
Zakelijke dienstverlening	55
Overige dienstverlening	86

Bron: Flören *et al.*, 2010

Tabel 3

Het belang van familiebedrijven voor de Nederlandse economie.		
Indicator	Bijdrage familiebedrijven (in procenten)	Bijdrage familiebedrijven
Werkgelegenheid	49	4,3 miljoen werknemers
Bruto nationaal product tegen factorkosten	53	56 miljard euro

Bron: CBS Statline; Flören *et al.*, 2010

vergeleken met de bijdragen aan de werkgelegenheid van de totale groep bedrijven in een grootteklasse. Ook als niet met volledige zekerheid gesteld kan worden dat familiebedrijven en niet-familiebedrijven per grootteklasse evenveel bijdragen aan het bnp en de werkgelegenheid, geven deze cijfers wel degelijk een belangrijke indicatie van het belang van familiebedrijven voor de economie. De nieuwe cijfers betekenen dat het familiebedrijf omstreeks 49 procent van de Nederlandse werkgelegenheid verzorgt, wat neerkomt op ruim 4,3 miljoen werknemers. Tevens is het familiebedrijf verantwoordelijk voor 53 procent van het bnp tegen factorkosten, die ruim 56 miljard euro behelzen.

Het succes van het familiebedrijf

Flören en Jansen (2010) geven vele verklaringen voor het succes van familiebedrijven. Allereerst zijn familiebedrijven op de lange termijn gericht, waarbij dan veelal wordt gedacht aan een hele generatie. Uit het onderzoek blijkt dat, vooral voor familiebedrijven die in handen zijn van de tweede of latere generatie, het een centrale doelstelling is om het bedrijf over te dragen aan de volgende generatie (Westhead en Howorth, 2006). Dit betekent dat familiebedrijven een langetermijnvisie moeten hanteren om als een gezond bedrijf op een volgende generatie over te gaan (Mandl, 2008). Uit een onderzoek van Berent en Uhlner (2007) blijkt dat een langetermijnvisie van familie-eigenaren een positief effect heeft op de financiële prestaties van het bedrijf. Bij veel familiebedrijven staat rentmeesterschap dan ook bovenaan op de agenda. Een bijbelse term die door Boer (2008) als volgt wordt uitgelegd: "Maar wat hij beheert, is wel geleend en moet dus ongeschonden, liefst met opslag, aan de eigenaar worden geretourneerd of doorgegeven aan een nieuwe generatie. Een goede rentmeester is een specialist in duurzaam beheer." Juist deze grondhouding, waarbij niet gestreefd wordt naar winsten op korte termijn, maximalisering van aandeelhouderswaarde en uitbetalingen van bonussen, sluit goed aan bij de betrokkenheid van een bedrijfsfamilie bij hun bedrijf.

Tabel 4

Aantal eigenaren van bedrijven in Nederland, exclusief zzp'ers.

Aantal eigenaren	Percentage alle bedrijven	Percentage familiebedrijven	Percentage niet-familiebedrijven
1	38,9	47,2	20,6
2	42,2	41,9	41,4
3 – 10	13,7	9,2	24,4
11 – 50	0,7	0,6	2,3
51 – 100	0,1	0,5	0,1
Meer dan 100	4,3	1,6	11,1

Bron: Flören et al., 2010

Door de korte lijnen, de stabiele bedrijfscultuur, de open structuur en de daadkracht en beslissingsbevoegdheid van de directeur kunnen familiebedrijven snel inspelen op kansen

Een tweede verklaring voor het succes van het familiebedrijf is de betrokkenheid van de aandeelhouders bij het bedrijf. Hoe groter de betrokkenheid van de eigenaren van de onderneming, des te eerder zij bereid zijn om langdurig kapitaal in het bedrijf te investeren. Aandeelhouders in het familiebedrijf kunnen gekarakteriseerd worden als houders van aandelen, niet als handelaren in aandelen. Voorts is het aantal aandeelhouders bij familiebedrijven lager dan bij niet-

familiebedrijven (tabel 4). Een groot voordeel van het familiebedrijf is de mogelijkheid om in goed overleg met de kleine groep eigenaren een echte strategie voor de langere termijn uit te stippelen. Door de korte lijnen, de stabiele bedrijfscultuur, de open structuur en de daadkracht en beslissingsbevoegdheid van de directeur kunnen familiebedrijven snel inspelen op kansen. Tevens is de kans zeer klein dat de aan aandeelhouders verstrekte informatie bij de concurrentie terechtkomt.

Een derde verklaring van het succes van het familiebedrijf is de grote betrokkenheid en directe aanwezigheid van de directeur en meewerkende familieleden. Zij kunnen deze kwaliteiten gebruiken als hefboom voor het motiveren van de werknemers. Op die manier worden het eigen familiegevoel en ondernemerschap overgebracht op brede lagen van het bedrijf. Directeuren van familiebedrijven blijven bijvoorbeeld veel langer aan dan directeuren bij niet-familiebedrijven. Zo bestuurt 38 procent van de directeuren van familiebedrijven het bedrijf al minimaal zestien jaren, terwijl dit slechts voor zeventien procent van de niet-familiebedrijven geldt. De directeur toont een grote loyaliteit ten opzichte van het bedrijf en is dan ook in staat om een langetermijnvisie te ontwikkelen en deze ook daadwerkelijk uit te voeren. Dit vertaalt zich ook in een grote trots en loyaliteit vanuit de werknemers naar het familiebedrijf.

Ook de financiering van familiebedrijven is een onderdeel van de verklaring van het succes van zulke bedrijven. Zeker in de huidige tijd scoort het familiebedrijf door zijn relatief hoge solvabiliteit. Uit het onderzoek van Flören *et al.* (2010) blijkt dat ruim de helft van alle familiebedrijven een solvabiliteit heeft van meer dan veertig procent. Bij zeventien procent wordt het bedrijfsvermogen vrijwel geheel gefinancierd vanuit de winstreservingen terwijl geen vreemd vermogen meer noodzakelijk is. Hoewel vanuit het bedrijfsbelang bezien het rendement van het gebruik van vreemd vermogen aantrekkelijk kan zijn, kiezen veel familiebedrijven vanuit het familie- en aandeelhoudersperspectief toch voor het buitensluiten van externe financiers.

Drie contrasterende ideologieën

Gezien het grote belang van het familiebedrijf voor de Nederlandse en ook de wereldconomie is het belangrijk om meer te weten over het ondernemerschap in zulke bedrijven. Johannisson en Huse (2000) presenteerden als eersten de relatie tussen familie, bedrijf en ondernemerschap. Zij beschouwen het familiebedrijf als een combinatie van drie contrasterende ideologieën (figuur 1) namelijk ondernemerschap, paternalisme en management. Onder een ideologie verstaan zij een consistent en permanent wereldbeeld dat gekoppeld aan een emotionele binding leidt tot een

specifieke gedragswijze. Belangrijk hierbij is dat er een verband wordt gelegd tussen een ideologie en de bijbehorende emoties. Op basis van het samenspel van ideologie en emoties ontstaat een bepaald gedrag. Hier wordt de betekenis van de drie contrasterende ideologieën behandeld. Een gedegen inzicht in de ideologieën is van belang, daar een evenwicht tussen deze drie ideologieën noodzakelijk is voor een parallelle ontwikkeling van het bedrijf en de familie.

Ondernemerschap

Kernbegrippen bij ondernemerschap zijn het inzien en vervolgens realiseren van mogelijkheden; experimenteren en vervolgens creëren van nieuwe producten en diensten of het vernieuwen van oude; innoveren, gecalculeerde risico's nemen en groeien. Volgens Johannisson en Huse (2000) karakteriseren wilskracht, intuïtie en alertheid de ideologie van het ondernemerschap. In het ondernemerschap moet men continu alert zijn en in staat om op korte termijn te handelen. Essentieel hierbij is dat voldoende liquiditeiten worden gegenereerd zodat nieuwe ideeën ook daadwerkelijk kunnen worden omgezet in succesvolle initiatieven. Het onderzoek van Flören *et al.* (2010) geeft aan dat familiebedrijven net zo innovatief zijn als niet-familiebedrijven. Voor 38 procent van de familiebedrijven die onderzocht zijn door Flören en collega's, blijkt dat de bedrijfsstrategie gericht is op het als eerste op de markt brengen van nieuwe producten of diensten. Dat is evenveel als bij niet-familiebedrijven met 38,8 procent. Ook is er geen verschil geconstateerd tussen familie- en niet-familiebedrijven met betrekking tot het percentage van de omzet afkomstig van de nieuwe producten of diensten of het type van innovatie (Flören *et al.*, 2010). Een onderzoek van Berent-Braun en Uhlner (2010a) geeft aan dat familiebedrijven steunen op hun ondernemerschap door officiële procedures te implementeren om familiere-laties onder elkaar en naar het bedrijf te ontwikkelen. Voorbeelden van deze procedures zijn een familiestatoot, familieraad, familiebijeenkomsten of familiegedragscode.

Paternalisme

De tweede ideologie is het paternalisme. Paternalisme staat voor het handelen in het beste belang van een andere persoon zonder dat ooit toestemming voor dat handelen is gevraagd. Vaak speelt bescherming en zorg hierbij een belangrijke rol, zoals ouders voor hun kinderen zorgen. Paternalisme behoort specifiek bij het familiebedrijf en draagt bij aan het bestaansrecht ervan op de lange termijn. Volgens Koironen (2003) kenmerkt het paternalisme zich door vier sterke factoren: bescherming en voogdijschap, ingewortelde gewoontes, familietradities en familie-eigendom. Terwijl paternalisme een negatieve bijklank in de Nederlandse taal heeft, zijn er ook vele positieve kanten aan verbonden. De kracht van het paternalisme is gelegen in het creëren van een veilige omgeving voor de familie. Hierbij staat het dagelijkse leven in het teken van het in stand houden van tradities en het zorg dragen voor een veilige toekomst van volgende generaties. De vaardigheden die familieleden hiervoor nodig hebben, worden bepaald door hun persoonlijke geschiedenis en door die van belangrijke niet-familieleden in het bedrijf.



Bron: Johannisson en Huse, 2000

De belangrijkste doelstelling van het familiebedrijf is het in de familie houden van het bedrijf. Het ligt voor de hand dat paternalisme een belangrijke rol speelt bij het streven naar continuïteit van een familiebedrijf. In de Nederlandse taal heeft paternalisme ook een negatieve connotatie, zoals overbescherming of een gebrek aan keuzevrijheid. Dit ligt verscholen in het feit dat paternalisme impliceert dat iemand gelooft dat hij andere mensen op een vaderlijke manier moet sturen door hun alles te geven wat zij nodig hebben, echter zonder hun verantwoordelijkheid of vrijheid van keuze of handelen te geven. Vaak treft men voorbeelden aan van extreem paternalisme, waarbij mensen dermate worden beschermd en gedomineerd dat hun elke vorm van zelfbeschikking is ontnomen. Zeker in het licht van de discussie omtrent ondernemerschap en familiebedrijven is het paternalisme dan ook een interessante ideologie: het geeft het familiebedrijf bestaansrecht, waarbij moet worden gewaakt voor het omslaan van bescherming in overheersing.

Uit het onderzoek van Flören *et al.* (2010) blijkt dat eigenaren van familiebedrijven vaker dan die van niet-familiebedrijven betere relaties met elkaar hebben, zoals openheid en eerlijkheid, vertrouwen en een goede coöperatieve relatie. Dit kan gezien worden als een goede kant van paternalisme. Het is ook bekend dat de eigenaren met goede relaties beter presteren (Berent-Braun *et al.*, 2010).

Verder geeft het onderzoek van Berent-Braun en Uhlner (2010a) aan dat de familiebedrijven waarvan de eigenaren zich focussen op het gedeelde familievermogen beter presteren dan familiebedrijven waar dat niet het geval is. Deze focus op het familievermogen betekent dat de eigenaren het gedeelde vermogen willen laten groeien in plaats van dit te behouden of te oogsten. Daarnaast willen ze de waarde van het bedrijf behouden. Deze focus weerspiegelt de zorgen van eigenaren over het welzijn van de gehele familie, wat een karakteristiek van paternalisme is.

Management

De laatste ideologie is die behorend bij het management. Onder management wordt verstaan het leiding geven aan het bedrijf of zijn subunits, zodat men planning en realisatie onder controle heeft. Bij het management is de ideologische focus gericht op administratieve procedures, structuur, toewijzen van middelen, en winstgevendheid en rendement. Management is gericht op het ordelijk laten verlopen van processen en de ideologie is dan ook gebaseerd op een combinatie van controle vooraf, tussentijds en achteraf. Hiertoe wordt onder meer gebruikgemaakt van begrotingen, kwaliteitscontrolesystemen, projectbeheer en beleidsstukken. Vaak wordt het succes van management gemeten aan criteria als winstgevendheid, productiviteit en rendement op eigen vermogen. Ook management in zijn extreme vorm heeft een keerzijde. Mensen en groepen worden dan dermate gestuurd door

Het samenspel van ondernemerschap, paternalisme en management zorgt voor de levensvatbaarheid en continuïteit van het familiebedrijf

regels en formaliteiten dat frustraties en passiviteit het gevolg kunnen zijn.

Uit een onderzoek blijkt dat eigenaren in familiebedrijven die zich professioneel gedragen, beter presteren als het over financiële prestaties van het bedrijf en groei van familievermogen gaat (Berent-Braun en Uhlner, 2010b). Professionalisme weerspiegelt de administratieve procedures en struc-

tuur van de ideologie van het management. Eigenaren die bijvoorbeeld de hiërarchie en lijnen van gezag in het bedrijf respecteren en niet interfereren met zakelijke kwesties, hebben daarom, mits anders afgesproken, beter presterende bedrijven. Ander gedrag van eigenaren van familiebedrijven dat van belang is voor het management, *active governance*, kan negatieve gevolgen hebben voor de financiële prestaties van alle bedrijven, behalve de grootste (Berent-Braun en Uhlner, 2010b). Active governance houdt bijvoorbeeld in dat het managementwerk wordt beheerst of dat er wordt ingegrepen als het managementteam zijn werk niet goed uitvoert.

De drie ideologieën blijken voor het familiebedrijf een aantal overeenkomsten, maar ook verschillen, te bevatten. In tabel 5 zijn de contrasten samengevat. De ideologieën zijn gebaseerd op verschillende wereldbeelden, die ook zijn terug te vinden in het familiebedrijf. Volgens Koiranen (2003) hoeft het feit dat de ideologieën strijdig en contrasterend zijn niet automatisch te betekenen dat de ideologieën bedreigend zijn voor het voortbestaan van het bedrijf. Johannisson en Huse (2000) stellen dat "het resultaat van deze ideologische strijd, indien behoorlijk geleid, een energieke en meer concurrerend familiebedrijf is".

Proportionele vertegenwoordiging

Alle drie contrasterende ideologieën hebben positieve elementen voor het familiebedrijf in zich. Het samenspel van ondernemerschap, paternalisme en management zorgt voor de levensvatbaarheid en continuïteit van het



familiebedrijf. 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. Het is echter van belang dat deze conflicterende ideologieën proportioneel aanwezig zijn. De wisselwerking van de drie ideologieën zorgt voor een continue ondernemersgeest, die ondersteund wordt door professionele managementtechnieken en kan rekenen op een goede binding met de bedrijfsfamilie. Toch zijn de drie ideologieën lang niet altijd in alle familiebedrijven proportioneel aanwezig. Een tijdelijke dominantie van een van de ideologieën kan soms noodzakelijk zijn voor het familiebedrijf, maar dan dient op de lange termijn een evenwicht tussen alle drie ideologieën gevonden te worden.

Tot slot

Een discussie over ondernemerschap in het familiebedrijf kan niet los staan van een beschouwing over twee andere ideologieën, te weten management en paternalisme. Het familiebedrijf is namelijk uniek in zijn overlap van bedrijfs-, familie- en eigendomsbelangen. Het ondernemerschap kan zich in alle drie systemen van het familiebedrijf bevinden en ook de wederzijdse beïnvloeding van deze drie systemen heeft weer zijn effect op zowel ondernemerschap, management als paternalisme. Het familiebedrijf is bij uitstek de ondernemingsvorm waar ondernemerschap een belangrijke rol speelt. Aan de basis van het familiebedrijf staat veelal een startende ondernemer, wat niet betekent dat het ondernemerschap in de volgende generaties behouden blijft. Aan de andere kant kan de familie een kweekvijver voor het ondernemerschap van de nieuwe generatie zijn. Tevens kan de familiecultuur andere familieleden stimuleren tot ondernemerschap, zowel binnen het familiebedrijf als daarbuiten. Zo ontstaan in Nederland ondernemende bedrijfsfamilies.

Het familiebedrijf heeft een dominante positie in de Nederlandse economie, zelfs nog dominantier dan voorheen gedacht. Juist in economisch moeilijke tijden blijkt hoe belangrijk en krachtig het familiebedrijf is. De langdurige

Tabel 5

Ideologische spanningen.			
	Ondernemerschap	Paternalisme	Management
Rationaliteit	Durven, creëren	Zorgen	De leiding hebben
Karakteristiek	Initiatief, innovatief, organisch	Beschermend, dominerend, vaderlijk	Berekenend, toezichhoudend, mechanisch
Dwarsverbanden	Intenties, emoties	Emoties, controle	Intenties, controle
Valkuilen	Roekeloosheid, gedeelde speculaties	Gedeelde illusies	Inflexibel, gedeelde rigiditeit
Macht ontleend aan	Eigendom, risiconemen	Senioriteit, superioriteit, boven anderen staan	Management competenties, positie
Behouden van	Behoud van veranderingen in het bedrijf	Behoud van tradities	Behoud van controle over bedrijf

Bron: Koiranen, 2003

betrokkenheid van ondernemers en eigenaren maakt het mogelijk om het bedrijf als echte rentmeesters over te dragen aan toekomstige eigenaren. In Nederland zullen wij het familiebedrijf moeten koesteren, want uit deze kweekvijver vol rentmeesters kan ondernemend Nederland nog vele jaren putten. Dit betekent dat ondernemerschapsbeleid zich niet louter dient te richten op startende ondernemers en snelle groeiers. Het overheidsbeleid zou in ruimere mate meer aandacht moeten hebben voor familiebedrijven en zich allereerst moeten richten op het verdiepen en verbreden van de kennis van deze bedrijven door stimulering van onderzoek en opleiding. Vervolgens kan specifiek aandacht worden besteed aan bijvoorbeeld het benutten van innovatieimpulsen na opvolging door nieuwe generaties in het familiebedrijf, het verbeteren van de aansluiting tussen vraag en aanbod bij verkoop van familiebedrijven en het repareren van fiscale nadelen voor aandeelhouders in familiebedrijven met belangen kleiner dan vijf procent.

LITERATUUR

Berent-Braun, M.M. en L.M. Uhlaner (2010a) Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, te verschijnen.

Berent-Braun, M.M. en L.M. Uhlaner (2010b) Responsible ownership behaviors and financial performance in family-owned businesses. In: Berent-Braun, M.M., *Does ownership matters? Ownership dynamics, ownership social capital and responsible ownership in private firms*. Proefschrift, Breukelen: Nyenrode Business Universiteit, 15–35.

Berent-Braun, M.M., L.M. Uhlaner en R.H. Flören (2010) Ownership social capital and firm performance in the private firm: evidence from a Dutch sample. In: Berent-Braun, M.M., *Does ownership matter? Ownership dynamics, ownership social capital and responsible ownership in private firms*. Proefschrift, Breukelen: Nyenrode Business Universiteit, 61–84.

Boer, T.A. (2008) Rentmeesterschap en de kredietcrisis. *Nederlands Dagblad*, 12 december.

Expertgroep Familiebedrijven (2007) *Familiebedrijven. Continuïteit en betrokkenheid in een dynamische Nederlandse economie*. Den Haag: Kamer van Koophandel Nederland.

Expert Group on Family Business (2009) *Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*. Brussel: Europese Commissie.

Flören, R.H. (2002) *Crown princes in the clay. An empirical study on the tackling of succession challenges in Dutch family farms*. Assen: Van Gorcum.

Flören, R.H. en S.F. Jansen (2010) *De stille kracht van het familiebedrijf*. Deventer: Kluwer.

Flören, R.H., L.M. Uhlaner en M.M. Berent-Braun (2010) *Family business in the Netherlands: Characteristics and success factors*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.

Johannisson, B. en M. Huse (2000) Recruiting outside board members is the small family business: an ideological challenge. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(4), 353–378.

Koiranen, M. (2003) Understanding the contesting ideologies of family business: challenge for leadership and professional services. *Family Business Review*, 16(4), 241–250.

Mandl, I. (2008) *Overview of family business relevant issues*. Wenen: Europese Unie.

Maury, B. (2006) Family ownership and firm performance: empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321–341.

Uhlaner, L.M. en M.M. Berent (2007) *What is responsible ownership and does it matter? An empirical study*. Gepresenteerd bij de Theories of Family Enterprise Academic Conference, mei, Mississippi State University.

Westhead, P. en M. Cowling (1997) Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 3(1), 30–52.

Westhead, P. en M. Cowling (1998) Family firm research: the need for a methodological rethink. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(1), 31–56.

Westhead, P. en C. Howorth (2006) Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301–316.