



DE OPINIE VAN ROBERTO FLÖREN

'Familiebedrijven beter bestand tegen crises'

Veelvuldig onderzoek leert dat familiebedrijven crises beter doorstaan dan niet-familiebedrijven. Hoe staan zij in de huidige crisis, waarin schaarste domineert? "Gebrek aan personeel heeft de hoogste prioriteit", constateert Roberto Flören op basis van eigen onderzoek. Hij is RSM hoogleraar Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht aan de Nyenrode Business Universiteit. "48% ziet schaarste op de arbeidsmarkt als continuïteitsprobleem."

Crisis? What Crisis? De hoes van het vierde Supertramp-album springt op het netvlies als Roberto Flören in een historische context relativiserende woorden spreekt over de betekenis van crises voor familiebedrijven. De elpee verscheen in 1975, toen de wereld nog de naschokken van de oliecrisis aan het verwerken was. Vandaag de dag speelt niet alleen een gebrek aan dure energie ons parten, maar ook een tekort aan grondstoffen, materialen en personeel.

"Realiseer je dat veel familiebedrijven al generatieslang bestaan", zo begint zijn toelichting. "De tien oudste komen alle uit de zeventiende eeuw. Als we deze bedrijven voor onderzoek interviewen, dan geven ze aan dat crises er gewoon bij horen. Als je stelt dat de crisis in de oorlog erg zwaar moet zijn geweest, dan antwoorden ze bevestigend: maar wél in de tachtigjarige oorlog."

Kortom, de crisis van vandaag is er een als vele andere. Niet dat Flören de problemen bagatelliseert. Onderzoek in juni en een deels vervolg daarop in oktober 2022 maakt duidelijk dat het familiebedrijf 'kraakt en zucht' onder de tekorten en de hogere kosten waarmee ze te dealen hebben.

"Van alle moeilijke externe omstandigheden die ze tegenkomen, zoals onzekere leveringen en stijgende energieprijzen, noemen ze personeelsschaarste als hoogste prioriteit. Het huidige tekort aan arbeidskrachten, in combinatie met alle tekorten en prijsverhogingen, is dan ook historisch gezien, wel bijzonder te noemen.

In de maanden tussen juni en oktober is het ondernemerspanel, waarmee we inmiddels 2,5 jaar werken, een stuk negatiever geworden. Op de stelling 'Schaarste op de arbeidsmarkt brengt de continuïteit van de productie en dienstverlening van ons bedrijf in gevaar', antwoordde in juni 28% bevestigend. In oktober was dat 48%. Dat vind ik erg schokkend. De grotere familiebedrijven reageerden daar nog veel heftiger op dan de kleine. Zeer opmerkelijk."

LANGE TERMIJN

De tijd zal het leren hoeveel krakende en piepende familiebedrijven bezwijken onder de druk van het veelkoppige monster schaarste. In elk geval heeft het verleden bewezen dat familiebedrijven zich bij



**ROBERTO FLÖREN:
"NIET MOKKEN
MAAR HANDELEN."**



Prof. dr. Roberto Flören is – als eerste in Nederland – RSM hoogleraar Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht aan de Nyenrode Business Universiteit. Flören behaalde in 1987 zijn bachelorsdiploma aan Nyenrode en daarna zijn MBA aan de University of Florida. Vervolgens keerde hij terug naar Nyenrode om vanaf 1992 te werken aan een structureel onderzoeksprogramma naar familiebedrijven, gericht op de dynamiek en het spanningsveld tussen bedrijf, familie en eigendom. In 2002 werd Flören hoogleraar.

De resultaten van zijn onderzoek hebben geleid tot talrijke (internationale) publicaties. Ze worden ook gebruikt in de Nyenrode-opleidingen en executive courses. Flören zelf geeft onder meer college aan familiebedrijven in executive programma's. Verder zit hij volop in internationale onderzoekskringen op het gebied van familiebedrijven.

Naast zijn hoogleraarschap is Flören voorzitter van de Raad van Commissarissen bij de Maan Group (lijmtechnologie) in Raalte en voorzitter van het Stichting Administratiekantoor RUCO, behorend bij Gulpener (brouwerij) in Gulpen.

Flören is zelf geboren en getogen in een familiebedrijf (1934) dat typemachines verkocht en repareerde. In de jaren tachtig is de onderneming verkocht. Op de vraag of zijn handen niet jeuken om zelf een onderneming op te richten of te kopen: "Mijn zus en ik konden destijds het familiebedrijf overnemen. Maar we zagen schrijfmachines toen al niet als een groeiemarkt. Bovendien heb ik een prachtbaan. Ik kom bij alle bedrijven binnen, mag commissaris zijn en met de slimste jonge mensen discussiëren. Wat wil ik nog meer? Zelf ondernemer? Ik zie het er niet van komen."

collectieve tegenslag beter staande houden dan andere ondernemings-typen. Ook bij schaarste aan arbeid. Dat blijkt mede uit het onderzoek dat Flören al meer dan dertig jaar pleegt.

"Familiebedrijven gaan anders om met externe omstandigheden. Dat ligt aan de van generatie op generatie beperkte groep eigenaren die ze hebben. Eigenaren die je snel bij elkaar kunt roepen om informatie te delen, te schakelen en veel meer de lange termijn in de gaten te houden.

WE LEREN WÉL OMGAAN MET SCHAARSTE

Zo blijkt dat ze bij tegenwind veel minder snel personeel ontslaan. Voor een beursgenoteerde onderneming, waar aandeelhouderswaarde, winstmaximalisatie en bonuscultuur weer terrein aan het winnen zijn, kan het interessant zijn om snel te snijden in de personeelskosten. Dat geeft op korte termijn resultaat, terwijl het feitelijk je reinste kapitaalvernietiging is. Je neemt namelijk afscheid van mensen die na de crisis weer nodig zijn. Die moet je dan met bonussen weer aantrekken en vervolgens inwerken. Dat kost meer geld dan mensen aanhouden, zoals familiebedrijven vaker doen. Deze lopen op de korte termijn een kostenreductie mis, maar winnen deze terug op de langere termijn.

Eigenaren van familiebedrijven zijn in tijden van crises bereid en in staat om in te teren op hun vermogen en af te zien van dividend om het personeel langer aan te houden. Medewerkers, met wie ze tevens een hechtere band hebben. Bovendien hebben familiebedrijven vaak een sterk regionaal anker. Kinderen van de werknemers zitten op dezelfde school als die van de directeuren/eigenaren. Dat geeft een grotere onderlinge betrokkenheid. En een andere omgang met de crisis."

Daar kunnen niet-familiebedrijven nog van leren.

"Dat klopt. Anderzijds kunnen familiebedrijven, bijvoorbeeld op het gebied van prudent bestuur, nog veel leren van niet-familiebedrijven. Ze mogen wat vaker de luiken openzetten, een raad van commissarissen hebben en eerder professionaliseren. Het familiebedrijf is niet de perfecte ondernemingsvorm. Het perfecte model bestaat niet. Maar het samenstel van allerlei soorten bedrijven, geeft de kracht van onze economie weer."

In een van uw onderzoeken geven familiebedrijven aan dat vooral innovatie het antwoord is op krapte in de arbeidsmarkt en schaarste aan materialen. Kunt u dat concretiseren?

"Als je geen mensen hebt en toch wilt groeien, zul je het anders moeten doen: namelijk met product- en/of procesvernieuwing. Tijdens corona zag je daar leuke voorbeelden van. Er ontstond toen onder meer een enorm gebrek aan desinfecterende zeep. Een bierbrouwer was vervolgens in staat om snel over te schakelen naar zeep. De bierverkoop was ingezakt omdat de horeca dicht was. Maar de fabrieken draaiden verder.

FAMILIEBEDRIJVEN GAAN ANDERS OM MET EXTERNE MARKTOMSTANDIGHEDEN

Een groot bloemenbedrijf dat zijn waar via winkels en kraampjes verkocht, lanceerde binnen drie dagen een goed lopende website. Echt knap in tijden van crisis. Niet mokken maar handelen. Nyenrode had in no-time alle colleges online. 3.500 accountancystudenten konden hun colleges op Teams volgen. Hetzelfde Teams dat eerder door iedereen werd vervloekt, maar ineens goed bleek te werken. We gebruiken het nog steeds."

Is die innovatie door te trekken naar de financiële industrie?

"(lachend) Daar zitten verdacht weinig familiebedrijven. Ik ken De Goudse Verzekeringen. Maar dan houdt het snel op. Ik ben sowieso

onder de indruk van de innovatiekracht van financiële instellingen, zoals in het internetdenken. Maar ik weet er te weinig van om er meer over te kunnen zeggen."

CPB-directeur Peter de Ridder meent dat lage loongroei en dalende rente, dus goedkoop geld, fnuikend zijn voor vernieuwing. Krapte op de arbeidsmarkt en loonstijgingen kunnen door innovatie voor een impuls zorgen van de productiviteitsgroei.

"Never let a good crisis go to waste. Onze arbeidsproductiviteit van de laatste jaren is niet echt concurrerend met die van andere landen. Terwijl we er ons altijd op voor laten staan dat we het zo goed doen. Niet dat het – wereldwijd gezien – slecht gaat. Maar onze glorieuze positie is wel tanende. Ik kan me voorstellen dat hier een kans ligt. Afgezien van immigratiestromen, gaat ons arbeidsmarktpotentieel door vergrijzing niet veel meer toenemen. Je moet wat doen. Door innovatie kun je productiviteitsgroei halen. Het kan niet anders dan dat we met minder handjes moeten leren werken. Voor de rest is dat voer voor economen."

Schaarste is een deugd.

"Nee, dat is het nooit. Net als overvloed nooit een deugd is. Een balans daartussen is dat wél. Maar we leren wél omgaan met schaarste. Kijk maar naar de thermostaat in de Nederlandse huishoudens die van 21/22 naar 18/19 graden is gegaan. Met een trui en een deken lossen we het op. Zo moet je het bedrijfsmatig ook zien. Als je 25 vacatures niet kunt vervullen, maar ondertussen stoomt de economie lekker door en potentiële klanten kloppen aan de deur, dan ga je wat anders verzinnen. Dan ga je innoveren."

NIEMAND ZIT TE WACHTEN OP POTTENKIJKERS

Uw onderzoek van november 2017 leert dat de innovatie ook afhangt van de wijze waarop familiebedrijven gefinancierd zijn.

"De meeste eigenaren hebben geld in en buiten hun bedrijf. Ons onderzoek was gericht op een behoorlijk aantal ondernemingen met een minimale omvang van vijftig medewerkers. We vroegen de eigenaren welk percentage van het familievermogen vastzit in hun bedrijf. Daar schrok ik van. Een derde van die bedrijven had minimaal 90% van het familiekapitaal vastzitten. Deze bedrijven blijken echter veel minder innovatief. Families die niet meer zo afhankelijk zijn van bedrijfsinkomsten door bijvoorbeeld dividend naar boven te laten stromen of een dochterbedrijf te verkopen, zijn vele malen innovatiever."

Hoe is dit te verklaren?

"Als je je eieren in één mandje hebt, ben je voorzichtiger. Bij innovatie heb je altijd het risico dat het misloopt. Met meerdere mandjes durven eigenaren meer risico's aan te gaan, met grotere investeringen en een langere horizon. Deze vormden de basis voor hun succes.

We geven onze studenten op dit vlak dan ook altijd twee adviezen mee. Zet ten eerste een dividendbeleid op. Ten tweede: voorkom extreem hoge solvabiliteit. Als je die bijvoorbeeld verlaagt van 60% naar 45% door dividend uit te keren, is deze nog hoog genoeg voor externe financiering tegen relatief gunstige voorwaarden.

Durf die externe financiering dan ook aan te gaan. Zie banken als partners. Zo krijg je de luiken ook open. Want de ogen van de bank dwingen natuurlijk ook en kunnen je met sommige problemen helpen. Bij een gezond financieel beleid hoort externe financiering. Uiteindelijk helpt dat je innovatie en het succes van je bedrijf op de lange termijn."

Er bestaat bij familiebedrijven een aversie tegen banken en andere externe financiers.

"Dat snap ik. Niemand zit te wachten op pottenkijkers. Ik vind dat zorgelijk. Van de niet-familiebedrijven met minimaal honderd werknemers heeft 60% een raad van commissarissen of van advies. Bij



familiebedrijven is dat slechts 20%. Dat vind ik stuitend. Een commissaris kost misschien geld en is wellicht een pottenkijker die zich met de bedrijfsvoering bemoeit. Maar hij of zij levert ook veel op in de vorm van bruikbare adviezen voor de ondernemer, die vaak eenzaam aan de top staat."

In uw onderzoek naar de krapte op de arbeidsmarkt en de schaarste aan materialen, geven de ondernemers ook adviezen om de crisis te bestrijden. Welke rode draad ziet u daarin?

"Gebruik de kracht van je familiebedrijf. Daar zijn velen zich nog onbewust van. Dertig jaar geleden was het imago van familiebedrijven suf, saai en ingeslapen. Dat is in de loop der jaren een stuk positiever geworden. Betrouwbaarheid, loyaliteit en authenticiteit zijn nu de termen die verbonden zijn aan het familiebedrijf. Dat kun je uitnutten. In een tijd van individualiteit horen mensen steeds minder bij iets. Gebruik dat op de arbeidsmarkt. Dat zie je nu ook. Jumbo bijvoorbeeld laat sinds enige jaren weten dat ze een familiebedrijf is. Zorg vervolgens dat je mensen zich in je organisatie kunnen blijven ontwikkelen en niet voor vijftig euro per maand naar de buurman gaan. Niet alleen de instroom van werknemers is belangrijk, maar ook de doorstroom en een beperkte uitstroom."

Ziet u een rol voor actuarissen in de schaarste problematiek?

"Ik hoop dat ze er zelf zicht op hebben. Ik heb altijd heel veel respect voor actuarissen. Af en toe heb je echt hun denk- en rekenkracht nodig. Mijn respect is te groot om een mening te vormen over wat en hoe ze het moeten doen." ■