



Simon Ghiotto: Goedendag en welkom bij Itinera Talks, de podcast van de beleidsdenktank Itinera over politiek en beleid.

Mijn naam is Simon Ghiotto, fellow van Itinera en uw gastheer voor deze podcast. Ik ben hier samen met Karel Volckaert. Karel is vennoot bij Riverrun en visiting fellow bij Itinera. Hij werkte in het verleden bij Itinera rond fiscaliteit en financiële markten en publiceerde recent een rapport over familiebedrijven samen met coauteur Michele Cincera.

Laat ons weten wat je denkt op Twitter en Facebook met #ItineraTalks.

Het is misschien interessant om te beginnen met wat familiebedrijven precies zijn. Wat moeten de luisteraars zich daarbij voorstellen? Een restaurant waar vader, moeder en de kinderen allemaal samenwerken? Een bakker die zijn stiel en zaak overdraagt naar zijn kinderen? Of moeten we eerder richting de groep Bruxelles Lambert van de Frère familie denken?

Karel Volckaert: Dat is een terechte vraag, Simon. Heel vaak worden familiebedrijven nogal eens geassimileerd met kmo's, terwijl familiebedrijven zich uitstrekken over het hele spectrum van groottes van bedrijven. Tijdens de studie hebben we ondervonden dat het niet zo productief is om daar een soort kwantitatieve drempel te gaan aan opleggen in termen van grootte of zelfs in termen van percentage van aandeel of percentage van stemrecht die een familie zou moeten hebben. Voor ons gaat het eerder over de geest van de familie die in die familiebedrijven, in de werking van die bedrijven, in de visie moet doorwerken. Op basis van die gedachte hebben we eigenlijk de studie aangevat.

Simon Ghiotto: Hoe maak je dat dan concreet, de geest van de familie? Hoe meet je dat?

Karel Volckaert: Een van de belangrijkste resultaten uit de literatuur, uit de academische onderzoeken die nu toch al zeker meer dan een halve eeuw focussen op familiebedrijven, blijkt dat die puur objectieve, of die puur kwantitatieve criteria om te zeggen wat een familiebedrijf is en wat niet en of ze het goed doen of niet, dat dat vaak niet werkt. Wat heel hard blijkt uit een studie van een aantal jaren geleden van de EDHEC, dat het met name de actieve interesse en de actieve bekommernis van de familie bij het bedrijf is dat maakt dat een familiebedrijf slaagt in zijn missie of visie.

Simon Ghiotto: Dus familieleden in het management en in de raad van bestuur?

Karel Volckaert: Inderdaad. De complexiteit die familiebedrijven natuurlijk met zich meebrengen, is dat het niet enkel gaat over werknemers aan de ene zijde en aandeelhouders aan de andere zijde, maar dat er in dit geval heel veel soorten stakeholders, belanghebbende partijen zijn. Zo is een van de specifieke belanghebbende partijen die bij familiebedrijven aan bod komt, de verhouding tussen die familieleden die wel actief operationeel betrokken zijn,



ofwel bij de leiding van dat bedrijf, ofwel in de raad van bestuur, en andere familieleden, dat kunnen broers of zussen zijn, neven of nichten die wel aandeelhouder zijn, maar die niet strikt dagdagelijks bezig zijn met hoe het bedrijf werkt. De relaties tussen de belanghebbende partijen bij familiebedrijven is heel wat ingewikkelder dan bij gewone bedrijven.

Simon Ghiotto: Je hebt daarnet gesproken over het onderzoek tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Wat typeert een familiebedrijf dat minder het geval is bij niet-familiebedrijven?

Karel Volckaert: De essentie van familiebedrijven en ook waarschijnlijk de belangrijkste reden, althans dat is wat de literatuur laat uitschijnen, dat is ook wat ons eigen onderzoek en onze eigen gesprekken met leden van families van familiebedrijven, maar ook met hun klanten, ook met andere partijen die met die bedrijven zakendoen, is dat het precies de manier waarop familiebedrijven omgaan met die complexe relatie van stakeholders, dat die manier van werken, die governance zeg maar, die manier van besturen, het geheim van familiebedrijven uitmaakt. Die situatie bestaat natuurlijk niet bij niet-familiebedrijven, waar er geen onderscheid is, bij wijze van spreken, tussen actieve of passieve familieleden. Het is met name in de manier waarop die stakeholderrelaties, dus de strategie van het bedrijf, hoe dat vorm krijgt, dat het geheim uitmaakt van familiebedrijven. Dat heeft een naam gekregen in de literatuur van stewardship. Stewardship, een Engelse term die niet zo eenvoudig te vertalen is, noch in het Nederlands, noch in het Frans, maar die ergens op een of ander manier een soort rentmeesterschap wil uitdrukken. Die eigenlijk op een of andere manier wil uitdrukken dat de geest waar ik het daarnet over had, van familiebedrijven, er minder in bestaat om op korte termijn winst te creëren en die winst uit het bedrijf te halen, maar dat de essentie van een familiebedrijf erin bestaat om eigenlijk het familiebedrijf en alles wat daarbij hoort over te leveren, over te brengen, over te dragen aan de volgende generatie in minstens even goede situatie of in een minstens even goede toestand als de huidige generatie het zelf heeft gekregen. Die idee, die actieve bekommernis, dat rentmeesterschap of stewardship is wat echt wel familiebedrijven kenmerkt.

Simon Ghiotto: Dat stewardship, de eer om iets te ontvangen en de drang om iets door te geven en in de tussentijd verder te bouwen, is dat een kracht of een zwakte van familiebedrijven?

Karel Volckaert: Het is moeilijk om daar op voorhand een waardeoordeel aan te vestigen. We merken wel, zowel in de praktijk en dat wijst zich ook uit in alle literatuur en alle onderzoeken die daarop gebaseerd is, dat die idee van stewardship voor een redelijk specifieke manier zorgt om aan ondernemen te doen. Die specifieke manier heeft zeker zijn voordelen, we komen er straks misschien nog op terug, maar het is toch zeker het geval dat heel wat familiebedrijven, om niet te zeggen de familiebedrijven in het algemeen, het eigenlijk net iets beter doen, puur financieel op langere termijn, als niet-familiebedrijven. Maar diezelfde karakteristieken die ergens het geheim van dat succes uitmaken, zijn precies ook de



karakteristieken die familiebedrijven het soms moeilijk maken. We hebben al gesproken over die complexe relatie tussen stakeholders. Ook de perceptie van familiebedrijven is niet altijd optimaal. Daar worden die attributen, die kenmerken die allemaal onder dat stewardship hangen, soms bivalent genoemd. Ze werken in de ene en in de andere richting. Als je ze goed uitvoert, als je ze goed in een strategie giet en die strategie excellent kan realiseren, dan blijkt dat er heel wat financieel, maar ook ander succes, mee te behalen valt.

Simon Ghiotto: Hangt dat dan ook samen met het onderscheid tussen het geduldig kapitaal van familiebedrijven en het risicokapitaal dat dan startups eerder kenmerkt?

Karel Volckaert: Inderdaad. Geduldig kapitaal, patient capital van familiebedrijven is een van die kenmerken, symptomen zeg maar, van stewardship. Waar draait stewardship om? We hebben het daarnet al gezegd, hoe kan ik in een zo optimaal mogelijke toestand, wat ik zelf gekregen heb als huidige generatie, hoe kan ik dat doorgeven aan de komende generaties? De manier om dat te doen, is doorgaans niet snel ergens geld gaan ophalen, snel dat geld proberen in zoveel mogelijk kasstroom om te zetten om die er dan zo snel mogelijk terug uit te halen. Dat geduldig kapitaal is eigenlijk een manier waarop familiale aandeelhouders proberen om vorm te geven aan stewardship om eigenlijk een soort continuïteit over de generaties heen mogelijk te maken.

Simon Ghiotto: Je klinkt zeer lovend over familiebedrijven, maar een onderzoek dat je citeert in jullie boek van de Edelman Trust Barometer, stelt wel vast dat ze door het grote publiek minder geassocieerd worden met innovatie, met financieel succes of met langetermijndenken en toch nog meer vertrouwen genieten van het grote publiek. Klopt die reputatie met de vaststellingen? Zijn ze inderdaad minder innovatief? Je hebt al gezegd dat ze niet echt minder winstgevend zijn en het langetermijn- of kortetermijndenken, hoe zit het daarmee?

Karel Volckaert: Het is inderdaad wel zeer frappant om te zien dat ondanks het objectieve succes, laat het mij maar even zo uitdrukken, van familiebedrijven in het algemeen, dit soms in de perceptie minder naar voor komt. Er is een bijzonder grote paradox die effectief die Edelman Trust Barometer studie van een paar jaar geleden liet uitschijnen. Er is een grote paradox in de zin dat enerzijds familiebedrijven bijzonder veel vertrouwen genieten, maar dat ze eigenlijk niet de credits krijgen voor hun bijdrage aan de economie. Een bijdrage die nochtans zeer belangrijk is omdat familiebedrijven in haast alle economieën minstens al zeker de helft van het aantal ondernemingen en zeg maar tussen een derde en misschien twee derde van de economie gaan uitmaken. En toch, ondanks het feit dat familiebedrijven de helft of meer van de beroepsbevolking tewerkstellen, als je die vraag stelt aan respondenten algemeen in de straat, dan blijkt dat eigenlijk maar een derde van de mensen ervan uitgaat dat familiebedrijven verantwoordelijk zijn voor tewerkstelling. Hetzelfde geldt inderdaad, zoals je al zei, ook voor innovatie. Nochtans blijkt uit de literatuur dat familiebedrijven misschien minder innoveren in de zin van kapitaal dat ze eraan spenderen, maar je merkt wel



dat de resultaten van die innovatie, de return on investment in die innovatie substantieel groter is dan bij andere bedrijven. Al die zaken hebben eigenlijk te maken met dat idee van stewardship, dat probeert die continuïteit over de generaties heen te verzekeren en zorgt ervoor dat familiebedrijven op een andere manier gaan groeien, een andere soort groei gaan zoeken. Een groei die heel vaak gedreven is door specialisatie in specifieke niches. Men gaat ook anders gaan innoveren, men gaat proberen die innovaties op te zoeken die niet zozeer het risico in zich houden dat de familie op termijn de controle erover zou verliezen. Maar met die idee van stewardship blijken er toch spectaculair positieve resultaten te worden neergezet. De belangrijkste overweging blijkt dat de sleutel tot succes een actieve deelname is van de familie in de strategie van de onderneming. Daarom moeten ze nog niet dagdagelijks de operationele leiding voeren, maar een puur passieve houding, een puur passieve 'we innen wel de dividenden' is niet de sleutel tot succes.

Nog zoiets wat ook uit die Edelman Trust Barometer naar voor komt, mensen hebben doorgaans de idee van, zeker grote en succesvolle familiebedrijven genereren veel kasstroom en die worden allemaal afgeroomd door de familie die eigenlijk passief achteroverleunt. Dat blijkt in de praktijk helemaal niet het geval te zijn. Objectief gezien en dat geldt omzeggens over de hele wereld, hebben familiebedrijven een lagere payout ratio, daarmee wil ik zeggen dat ze minder van de winsten uitbetalen in dividenden, dan niet-familiebedrijven. Ook dat is opnieuw een symptoom van dat idee van stewardship, de idee van we moeten ten allen koste de continuïteit garanderen.

Simon Ghiotto: Hoe verklaar je dan die paradox tussen perceptie en realiteit? En misschien belangrijker nog, hoe kunnen familiebedrijven zelf hun blazoen oppoetsen?

Karel Volckaert: Het blijkt inderdaad uit de resultaten van die Edelman Trust Barometer dat familiebedrijven een beetje lijden aan onbekend is onbemind. In heel veel gevallen zijn die bedrijven wel aanwezig in het straatbeeld en de economie, maar mensen maken niet altijd de reflex alsof dat over familiebedrijven zou gaan. Er is dus zeker ergens een rol, een opdracht weggelegd voor familiebedrijven zelf om hun eeuwenoude, misschien traditionele discretie een beetje te milderen en eigenlijk met fierheid naar buiten te komen met de manier waarop zij uiteindelijk tot die successen komen. Het zou hen helpen om een grotere erkenning te krijgen als ze zelf laten zien hoe ze eigenlijk als familiebedrijf functioneren, hoe ze de manier van besturen hebben ingericht, hoe ze hun strategie aanpassen aan dat idee van stewardship. Door die zaken beter voor het daglicht te brengen, denk ik dat de perceptie wel gekeerd kan worden.

Simon Ghiotto: Een einde dus aan 'soyons heureux, soyons cachés'?

Karel Volckaert: Een beetje wel. Pas op, laat dat duidelijk zijn, familiebedrijven hebben heel vaak of vaker de neiging misschien om inderdaad zich een beetje verborgen op te houden. Ik wil wel een onderscheid maken tussen de families zelf en de familiebedrijven aan de andere



kant. Net zoals alle andere mensen hebben de leden van die families uiteraard ook alle recht op hun privacy, maar het is in de manier waarop zij eigenlijk met de hele familie, want heel vaak gaat dat over meerdere generaties, heel vaak zitten er misschien honderd mensen aan de tafel van die familieraad, vanuit dat perspectief, vanuit die idee naar buitenkomen, zou echt wel een meerwaarde kunnen zijn.

Simon Ghiotto: Maar genoeg over de familiebedrijven. Itinera is een beleidsdenktank, dat is onze passie en ons metier. Heeft de overheid een rol inzake familiebedrijven? Vergen familiebedrijven een specifieke aanpak?

Karel Volckaert: Ik denk dat het belangrijk is dat niet alleen het brede publiek, maar ook de overheid in het bijzonder de eigenheid van familiebedrijven zou erkennen. Met die eigenheid wordt de manier waarop dat idee van stewardship vormgeeft aan de manier waarop familiebedrijven bestuurd worden bedoeld en ook, tot op zekere hoogte, aan de manier waarop familiebedrijven ondernemen. Wetende dat die familiebedrijven toch een bijzonder groot leeuwendeel van onze economie uitmaken, denk ik dat het wel de moeite loont dat de overheid even bij iedere nieuwe wet of iedere nieuwe regel stilstaat van wat de effecten zouden kunnen zijn op dat bestuursmodel en op die manier van ondernemen die zo eigen is aan familiebedrijven. Nog belangrijker misschien, dat is eigenlijk wat we eventueel ook in een tweede studie weleens kunnen behandelen, is dat we vanuit Itinera met name ook bezorgd zijn over hoe we dat soort familiebedrijven en zeker de grote, succesvolle familiebedrijven die heel wat mensen tewerkstellen en heel veel bijdragen aan onze economie, hier kunnen houden, hier kunnen verankeren. Wat zijn de voorwaarden die nodig zijn om eigenlijk die bedrijven, als ze eens bijvoorbeeld een spreekwoordelijke drempel van 100 miljoen euro omzet aan het bereiken zijn, te laten blijven? Wat voor omgeving hebben die bedrijven nodig om hier te blijven? Dat gaat voor een deel uiteraard over kapitaal, maar dat gaat ook voor een deel over de omgeving in het algemeen, tot zelfs zeg maar de erkenning en de perceptie toe. Dat zijn toch zaken waar de overheid aandacht mag aan besteden.

Simon Ghiotto: Welke handvatten heeft de overheid dan in handen om daar aandacht aan te besteden? Wat doet ze al, zou ze moeten doen of kan ze beter doen?

Karel Volckaert: Iedere wet, iedere regel die de overheid uitvaardigt zal ook voor familiebedrijven gelden en dus loont het de moeite om eens te gaan kijken hoe het in zijn werk gaat. Een aantal zaken hebben we al aangeraakt. Een aantal zaken kan je ook verder in het boek terugvinden, maar dan gaat het bijvoorbeeld over hoe we ermee omgaan als we ergens een scheiding maken tussen stemrecht en aandeelhouderspercentage. Hoe gaan we om met de overdracht van generatie naar generatie? Hoe gaan we om met het verband tussen aandeelhouders, familiaandeelhouders die misschien eerder verder afstaan van de onderneming en hun neven en nichten bij wijze van spreken die wel iedere dag actief deelnemen? Al die zaken zijn van belang voor familiebedrijven en zijn dus ook instrumenten waar de overheid iets mee kan doen, ten goede, en heel vaak onbewust, maar ook soms ten



kwade. Het dient in dat verband opgemerkt te worden dat België de laatste tijd redelijk goede punten heeft gescoord als het gaat over erfenis- en schenkingsrecht. In het erfenis- en schenkingsrecht dat België op dit moment heeft, wordt specifiek melding gemaakt, er wordt specifiek een regime in het leven geroepen voor familiebedrijven. Ook internationaal merken we in de literatuur dat dat soort benadering toch wel wordt geapprecieerd. Ook de nieuwe vennootschapswetgeving opent perspectieven die het mogelijk zouden maken om patient capital te gaan waarderen op een manier die eigenlijk aansluit bij de idee van stewardship. Dat heeft natuurlijk ook zijn gevolgen voor de familiebedrijven zelf. Familiebedrijven moeten dan ook actief in dialoog gaan met de overheid om eigenlijk de instrumenten op de juiste manier te kunnen inrichten.

Last but not least, de overheid moet, zeker in dit land waar ondernemen en waar risico-appetijt heel vaak op een bijzonder laag pitje staan, alle kansen aangrijpen om dat ondernemerschap te promoten. Familiebedrijven zijn daar een instrument bij uitstek voor. Familiebedrijven bestaan al eeuwenlang en hebben, paradoxaal genoeg, aan de andere kant eigenlijk ook wel appeal voor de jongere generaties, die waarde van duurzaamheid, die waarde van continuïteit. De hele idee van stewardship is toch iets wat ook de generatie Z en alle generaties hierna zou moeten kunnen aanspreken om ook die mensen warm te maken voor ondernemerschap.

Simon Ghiotto: Nog een laatste boodschap voor de luisteraars?

Karel Volckaert: Een laatste boodschap zou er misschien toch wel in kunnen bestaan dat, in de studie die we nu gemaakt hebben, dat idee van stewardship dat daar centraal in staat, dat dat idee eigenlijk verder reikt dan de familiebedrijven zelf. En dat met name bijvoorbeeld ook de overheid dat eigenlijk als een soort leidraad, als een soort guiding principle zou kunnen gebruiken om eigenlijk te proberen om zeg maar, legislatuur na legislatuur, het land in een betere situatie achter te laten dan de toestand waarin ze het hebben ontvangen. Dat lijkt mij wel een mooi idee.

Simon Ghiotto: Ivan, ons beide bekend als je coauteur over het boek van fiscaliteit heeft me gesproken over een citaat van Mahler, de componist, dat het gaat om het doorgeven van het vuur en niet het aanbidden van de as.

Karel Volckaert: Dat lijkt mij inderdaad een mooi beeld voor stewardship.

Simon Ghiotto: Bedankt Karel voor dit overzicht over familiebedrijven, bedrijven zoals een ander met toch hun specifieke kenmerken, hun voordelen, hun nadelen en hun vereisten van goed bestuur. Bedankt ook aan onze luisteraars om er weer bij te zijn deze aflevering. Het rapport rond familiebedrijven is online beschikbaar in het Nederlands en in het Frans op onze website. Laat ons weten wat je denkt met #ItineraTalks. Abonneer je op de podcast en blijf op de hoogte van politiek, beleid en Itinera.