



Prof. dr. Maarten de Groot

All in the family

Hoogleraar De Groot (VU) over de
veerkracht van familiebedrijven

Door: Bert Koopman

17-04-2025

Wetenschap Interview

Prof. dr. Maarten de Groot is een van de Keynote speakers tijdens ons Corporate Power Congres op woensdagavond 17 september bij InsingerGilissen. In zijn onderzoek spelen opkomende generaties van ondernemende families een prominente rol. Een vraaggesprek over de kracht en impact van veerkrachtige familiebedrijven en hun ondernemende families.

Maarten de Groot is bijzonder hoogleraar Familiebedrijven en Ondernemende Families aan de School of Business & Economics van de VU in Amsterdam. Hij is afkomstig uit een ondernemende familie en studeerde aan diverse universiteiten (VU, Harvard, Insead). Zijn achtergrond laat een diversiteit aan rollen zien als vermogensbeheerder, ondernemer, investeerder, filantroop, adviseur, bestuurder en meer recentelijk ook wetenschapper.

De rode draad? ‘Mijn nieuwsgierigheid en behoefte om te begrijpen. Uiteindelijk wilde ik graag leraar zijn. En impact maken’, zegt hij, ‘kennis delen en begrip vergroten’. Een van zijn favoriete thema’s vormen opvolgingsvraagstukken bij familiebedrijven en de families erachter. Deze ondernemingen zijn van nature duurzaam want gericht op continuïteit en opereren vaak in beslotenheid en bescheidenheid. Maar anno 2025 neemt de maatschappelijke druk toe om transparant te zijn en verantwoording af te leggen.

De Groot vertelt over de bijdrage van familiebedrijven – hij bestudeerde en adviseerde er honderden over de hele wereld – aan de Nederlandse economie en in internationaal verband. En over hun rol in het maatschappelijk initiatief en de filantropie. Ook de dynamiek en het spanningsveld tussen familie, bedrijf en opvolging komt aan bod. Dat laatste is een delicaat proces met facetten als eigendom, leiding en zeggenschap. ‘Ik zie vaak dingen die anders kunnen en anders zouden moeten.’

Hoe bereidt u toekomstige generaties voor?

‘Om deze vraag te beantwoorden is het verhelderend om te kijken naar bijvoorbeeld het geefgedrag tussen de zittende en toekomstige generaties. De zittende generatie denkt traditioneel, handelt wat krampachtig, trekt de teugels strak naar zich toe en wil eerst winst maken om vervolgens pas te geven. Ongewild etaleert deze nu-generatie, die zich doorgaans lastig laat aanspreken op het eigen gedrag, daarmee een gebrek aan vertrouwen in de *next*-generatie.’

‘We zien bij de opvolgende generatie een ander beeld. Deze *next*-generatie is meer gedreven door *purpose*. Er is een duidelijke missie en er wordt gesproken over het nastreven van *social impact*, de wens om te veranderen. *Crowdfunding* en *social media* worden daarbij ingezet. Transparantie en verantwoordelijkheid staan hoog aangeschreven. Zo ontstaat binnen families een dispuut dat moet worden opgelost.’

‘Filantropie blijkt een uitstekend vehikel voor cohesie en onderling respect in het ecosysteem van het familiebedrijf. Door familieleden inspraak te geven bij het reilen en zeilen van de familiefoundation ontstaat een proces waarbij betrokkenen gemotiveerd worden om mee te denken over de missie van de stichting, het achterliggende doel en de route om daar te komen. Dit draagt bij aan onderling begrip en respect voor ieders mening.’

Is professioneel advies voldoende beschikbaar?

‘Business schools focussen nogal op beleggen, investeren en governance, niet zozeer op hoe die zaken in elkaar grijpen. Uitgerekend dat laatste is van belang voor de opvolgende generatie in het familiebedrijf. Banken, accountants- en adviesfirma’s en andere commerciële partijen hebben hun – vaak onderling uitwisselbare – “multi family office” programma’s. Deze aanbieders willen hun cliënten echter ook aan hun instelling binden, meer producten verkopen.’

U leidt zelf jongere generaties op?

‘Inderdaad. Een goede voorbereiding is belangrijker dan ooit want familiebedrijven opereren in een snel veranderende, onzekere en ingewikkelde omgeving. Het *Responsible Ownership for Enterprise Families* programma van de VU heeft als doel om kennis, netwerk en ervaring te delen en over te brengen. We kiezen daarbij voor een holistische aanpak – minder gefragmenteerd zoals elders – waarbij de samenhang der dingen centraal staat.’

‘Iedereen kan een verantwoord eigenaar worden, maar niet iedereen heeft de capaciteiten om een verantwoord leider te worden. Een goede opleiding kan de opkomende generatie verder helpen en laten inzien wat moet gebeuren om de zittende generatie aan te spreken op hun gedrag en verantwoordelijkheden, door de discussie op het juiste moment serieus aan te gaan en ervoor te zorgen dat ook de zittende generatie bereid is wat water bij de wijn te doen. *It’s all in the family.*’



Wetenschappelijke dimensie

Het gesprek komt op de wetenschappelijke dimensie van familiebedrijfswetenschappen. De Groot komt met de metafoor van een muur. Wie werkt met blokken van de bouwmarkt heeft uiteindelijk toch een stukadoor nodig om de muur naadloos en vlak te krijgen. Bij de oude muren van Machu Picchu, de ruïnestad van de Inca's, verliep dat eeuwenoude proces anders. Deze muren zijn gebouwd met nauwgezette precisie en zonder gebruik van mortel.

Bewijs van de architectonische schittering van dit werelderfgoed, dat de tand des tijds wonderwel heeft doorstaan, is het feit dat je er nog geen visitekaartje in kunt steken. De stenen zijn dusdanig geslepen dat ze precies op en in elkaar passen. Deze stapelmuren maakten de oude stad goed bestand tegen aardbevingen. Bij bevingen kunnen de stenen namelijk los van elkaar trillen en zich daarna weer in elkaar voegen.

De Groot trekt een parallel met de wetenschap. 'Wanneer je theoretische bevindingen, argumentatie en conclusies niet zuiver zijn, schieten collega's daar gaten in. Je wordt als wetenschapper dus gedwongen om een fundamenteel en overtuigend betoog op te bouwen. Alle bouwstenen moeten precies op elkaar passen.' Voor De Groot is dat mechanisme het fascinerende van de wetenschap. Het maakt de wetenschap tevens onafhankelijk en het ontkracht de bewering dat dit 'ook maar een mening' is.

Dertig jaar terug vond men nog dat familiebedrijven geen echte bedrijven waren. Een echte onderneming was namelijk gericht op winstmaximalisatie. Een familiebedrijf heeft volgens De Groot echter ook een sociaal-emotionele dimensie. Familiebedrijfswetenschappen zijn dus een jonge academische discipline. De kennisverwerving was tot dusver vooral gericht op de performance van de onderneming. 'Maar wat maakt de familie betekenisvol?'

Het onderkennen van familiepatronen?

'Familiepatronen ontstaan enkele generaties terug. Een klassiek voorbeeld tref je aan bij families met een slavernijachtergrond. Dingen die eeuwen geleden kapot zijn gemaakt, worden epigenetisch doorgegeven via het DNA. Geheel los daarvan is bij zo'n veertig procent van alle families gedurende een langere periode sprake van een breuk tussen broers en zussen. Alle families kennen problemen, maar succesvolle weten ermee te dealen. Daar bestaan goede voorbeelden en aanpakken voor.'

'Soms is sprake van een hang naar erkenning. Stel: bij de verdeling van een erfenis wil één van de kinderen steeds iets wat de anderen willen. Dit kan niet worden opgelost met de standaardlijstjes die we tegenkomen bij de snelgroeïende kaste van familie-adviseurs. Het heeft mogelijk te maken met het feit dat een van de ouders dat kind onderwaardeerde. Dat vraagt om tijdige herkenning zodat hulp gezocht kan worden in de juiste hoek.'

Iets anders: hoe het oprichterssyndroom te beteugelen?

'Het *founder's syndrome* is de moeilijkheid waarmee bedrijven en organisaties worden geconfronteerd, waarbij een of meer oprichters onevenredige macht en invloed vasthouden na de effectieve overdracht van de organisatie, wat onherroepelijk leidt tot problemen bij de opvolgers. Onvoldoende delegeren, micromanagement en weerstand tegen veranderingen speelt vooral bij de overgang van de eerste naar de tweede generatie. In de praktijk zien we nogal eens: de eerste generatie bouwt op, de tweede bevriest, de derde zou de boel kunnen verzieken.'

‘In de eerste generatie tref je de briljante ondernemer. Hij – vaak een man – wordt opgevolgd door een van de kinderen uit het gezin. Deze krijgen pas in de tweede helft van hun tienerjaren het besef: wij komen uit een bijzondere familie en iemand van ons zal het bedrijf moeten overnemen. De opvoeding is dan al grotendeels achter de rug. Bij alles wat ze later doen is dan de gedachte: wat zou pappa hebben gedaan. Oftewel, ze bevriezen.’

Elk ongelukkig gezin is ongelukkig op zijn eigen manier, zoals Tolstoj schreef?

‘Elke bedrijfsfamilie is inderdaad anders en er zijn gelukkig ook veel succesvolle ondernemende families. Maar wat je nog vaak ziet is dat de opvolgende generatie niet durft te acteren, laat staan te innoveren zolang de oprichter-eigenaar, die niet kan loslaten, nog steeds aanwezig is en zelfbewust door de gang loopt. Als deze zich terugtrekt in de Raad van Commissarissen ben je al een heel eind. Tenzij hij daar ook iedereen overdondert.’

‘Daarbij komt dat niet iedere beoogd opvolger in het familiebedrijf deze rol ambieert. Een gouden rugzak kan een handicap zijn. De beoogd opvolger woont als kind in een royale villa met oprijlaan, de vriendjes in een eenvoudige eengezinswoning. Soms is sprake van vermogensschaamte. De aanwezigheid van vermogen kan een gezonde psychologische ontwikkeling in de weg staan. Denk aan betekenisgeving, identiteit, eigenwaarde en zingeving.’

Beweegt de governance mee met de ontwikkelingsfasen van familiebedrijven?

‘Een gevoelig punt. De ontwikkeling van klein- naar grootbedrijf kent in theorie een start- en aanloopfase, een groeifase, een consolidatiefase en een vervalphase. We stuiten nog vaak op een governance model van de familie dat niet meer past bij de ontwikkelingsfase die aan de orde is. Ze lopen dus achter en dit is een van de factoren waardoor een dergelijk familiebedrijf niet succesvol blijft. Een *trusted advisor* kan hier goede diensten bewijzen.’

Er zijn diverse boeken over het familiestatuuut geschreven. Zo’n statuut is een bij voorkeur door de familie zelf geschreven leidraad voor harmonie in de familie en continuïteit van het bedrijf. Dergelijke handboeken zijn vaak anekdotisch van opzet. Familiebedrijven zijn echter bijzonder heterogeen. Om daar vat op te krijgen is een meer wetenschappelijke aanpak vereist. Op basis van specifieke casussen kunnen alleen algemene lessen worden getrokken.

Resumerend

In dit interview passeerden interessante inzichten de revue. We noemen er nog enkele. Niet-familiebedrijven kunnen veel leren van ondernemende families. Familiebedrijven zijn doorgaans veerkrachtig en crisisbestendig. Ze willen creëren en dragen met hun investeringen en innovaties 50% bij aan de economische groei in Nederland. Hun kwetsbaarheid lijkt tevens hun kracht te zijn. Ze blijven vaak lang bloeien en dragen bij aan de samenleving.

Informatie: <https://www.roef-academy.com/>

<https://www.wereldvanfilantropie.nl/nieuws/all-in-the-family>

© This is an open access article distributed under the terms of the CC BY-NC-ND 4.0 license
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

