

Aanverwante(n) zaken

DE KRACHT VAN HET FAMILIEBEDRIJF.

Als je opgroeit in een familiebedrijf, dan weet je eigenlijk niet beter. Het is net als met een Patek Philippe: je beheert iets voor de volgende generatie. Als jonge jongen en gedoodverfde zesde generatie in onze boeken-fabriek heb ik menig hockeywedstrijd gemist doordat ik samen met mijn ouders en zusje moest werken in het weekend. In de jaren tachtig was er eenvoudigweg geen budget om overwerk te betalen, dus gingen we als familie zelf aan de slag. Alsof het Kinderwetje van Van Houten nooit was aangenomen. Toen ik veertien was, kon ik al een vouwmaschine bedienen. Kijk, dáár waren de meisjes van onder de indruk – ik had geen Honda SS 50 nodig. Bij ons aan de keukentafel werd gesproken over orders die soms op één cent prijsverschil verloren of gewonnen werden, over de invloed van de vakbond en zieke werknemers, over de aanschaf van een nieuwe machine. Moesten we die goedkopere Japanse drukpers kopen of toch die dure Duitse Heidelberg? U raadt het al: de familie koos altijd voor kwaliteit.

Toen het moment daar was dat ik zou toetreden tot ons familiebedrijf, had mijn vader het over een 'sunset business': met de komst van nieuwe technologie zou het gedrukte boek verdwijnen. Niet echt een aanmoediging om je eens flink in de schulden te steken. Ik heb er vriendelijk voor bedankt en achteraf bleek dat de juiste beslissing. Eerst werd ons bedrijf gekocht door een beursfonds, daarna haalde een van Europa's grootste investeringsmaatschappijen het weer van de beurs. We vielen twee keer in de prijzen en de familie verkeerde in hosanna-stemming. Jaren later was ik betrokken bij een overname in de grafische industrie. Ons voormalige familiebedrijf, gestript van alle activa, ging mee in deze deal. Voor één euro. Ik heb het mijn vader nooit durven vertellen.

Ik moest hieraan denken toen ik onlangs zat te lunchen in Hotel De L'Europe, dat sinds de jaren vijftig eigendom is van de familie Heineken. De derde generatie heeft er nog steeds een stevige vinger in de pap en dat merk je. Het hotel straalt de zorg en aandacht van een familiebedrijf uit, de lange termijn staat voorop. Tegelijkertijd dacht ik aan al die beursgenoteerde bedrijven die bestuur-

ders belonen voor het behalen van 'jaardoelen', maar ook aan investeringsmaatschappijen, waar de focus ligt op maximaal vijf tot zeven jaar. En toen was de sprong naar het kortetermijndenken in de politiek ook meteen gemaakt. Zo weinig mogelijk investeren en alles gericht op winstmaximalisatie op korte termijn: daar wordt ondernemend Nederland niet beter van.

Het kan gelukkig ook anders. Zo is de Zweedse investeringsmaatschappij Fidelio, die het kapitaal van een aantal vermogende families beheert, juist ingericht als familiebedrijf. De focus blijkt daar te liggen op de lange termijn, zonder de gebruikelijke exhorizon van vijf tot zeven jaar. In het overnamecontract was bovendien expliciet bepaald dat bij de earn-outbepalingen het langetermijnbelang van de onderneming voorop moest staan. Een uitzondering in private-equityland en wat mij betreft een voorbeeld. Als corporates, investeringsmaatschappijen en de politiek als familiebedrijven zouden denken en een langetermijnfocus als bestendige gedragslijn in hun handelen zouden verankeren, dan stond Nederland – en de wereld – er een stuk beter voor en zou ons familiebedrijf nog hebben bestaan. Tja, hij die zonder zonden is, werpe de eerste steen.

Ons voormalige
familiebedrijf, gestript
van alle activa, ging mee
in de deal. Voor één euro

