

DE ONZICHTBARE OVERDRACHT VAN ONDERNEMENDE WAARDEN TUSSEN GENERATIES

Waarom kiezen sommige kinderen ervoor om het familiebedrijf voort te zetten, terwijl anderen bewust een andere weg inslaan? Steeds meer onderzoek laat zien dat succesvolle opvolging veel verder gaat dan het overdragen van aandelen, eigendom of managementverantwoordelijkheid. Minstens zo belangrijk is de overdracht van immateriële middelen zoals ondernemerschapswaarden, familiecultuur, kennis, identiteit en sociale netwerken. Recente wetenschappelijke studies laten zien hoe deze 'onzichtbare erfenis' de betrokkenheid van volgende generaties beïnvloedt en hoe een zorgvuldig vormgegeven overgangsfase tussen generaties zowel continuïteit als innovatie kan versterken. Voor bestuurders en commissarissen is dit een belangrijke observatie: opvolgingsgereedheid wordt niet uitsluitend ontwikkeld via opleidingen of managementervaring, maar ook via familiedynamiek.

De onzichtbare erfenis: kennis, waarden en ondernemerschap over generaties heen
In een omvangrijke literatuurstudie in *Family Business Review* analyseren Magrelli e.a. (2022) in totaal 253 wetenschappelijke papers uit verschillende sociale wetenschappen om beter te begrijpen hoe generaties zich onder

andere binnen familiebedrijven tot elkaar verhouden. Een belangrijke aanleiding is dat het generatiebegrip vaak wordt gebruikt om gedrag, waarden en besluitvorming te verklaren, terwijl de empirische onderbouwing daarvan verrassend beperkt is.

Als uitgangspunt hanteren de auteurs de gedachte dat mensen die vergelijkbare historische gebeurtenissen meemaken een gemeenschappelijke referentie ontwikkelen. Ondanks de beperkte empirische bewijsvoering blijft het generatiebegrip daardoor een belangrijk verklaringsmechanisme voor gedrag in families, organisaties en de samenleving. Voor familiebedrijven is dit bijzonder relevant, omdat juist daar meerdere generaties tegelijkertijd eigenaar, bestuurder, toezichthouder en familielid zijn.

De belangrijkste bijdrage van de studie is het onderscheid tussen:

- *intragenerationele relaties*: relaties binnen dezelfde generatie (bijvoorbeeld tussen broers en zussen);
- *intergenerationele relaties*: directe relaties tussen generaties waarbij middelen bewust worden overgedragen (bijvoorbeeld een ouder die eigendom overdraagt aan een kind);
- *transgenerationele relaties*: indirecte relaties tussen generaties waarbij immateriële

hulpbronnen, zoals menselijk kapitaal, kennis, ondernemerschapswaarden, gedragsnormen, familiecultuur, identiteit, reputatie en sociale netwerken vaak onbewust worden doorgegeven.

De studie laat zien dat het langetermijnsucces van familiebedrijven sterk afhankelijk is van transgenerationale relaties: de vaak onzichtbare overdracht van immateriële hulpbronnen zoals kennis, ervaring, waarden, ondernemerschapsmentaliteit, identiteit en sociale netwerken tussen generaties. Deze overdracht vormt een belangrijke bron van duurzaam concurrentievoordeel en draagt bij aan het ontstaan van een zogenoemde *entrepreneurial legacy*: een ondernemende erfenis die meerdere generaties beïnvloedt. Tegelijkertijd blijkt dat succesvolle familiebedrijven niet alleen vertrouwen op overdracht van het verleden. Oudere generaties moeten ondernemende waarden actief doorgeven, terwijl jongere generaties deze aanvullen met nieuwe ideeën, initiatieven en perspectieven. Betrokkenheid van de volgende generatie ontstaat daarbij niet uitsluitend via formele opleiding of werker-ervaring, maar wordt sterk beïnvloed door familieroutines, ouderlijk gedrag, familie-waarden en communicatiepatronen.

‘Het langetermijnsucces van familiebedrijven is sterk afhankelijk van transgenerationale relaties’

Opvallend is bovendien dat kennisoverdracht steeds vaker wordt gezien als een tweerichtingsproces: senior generaties brengen ervaring, historie en netwerken in, terwijl jongere generaties nieuwe kennis, technologie en innovatiekracht toevoegen. Transgenerationale waardecreatie is daarmee geen eenzijdige overdracht, maar een gezamenlijk proces van continuïteit én vernieuwing. Ondanks het belang constateren Magrelli e.a. (2022) dat empirisch onderzoek naar transgenerationale relaties nog beperkt is. Dit komt vooral doordat de overdracht van immateriële middelen doorgaans ongestructureerd, impliciet en moeilijk observeerbaar verloopt. Daarom is de volgende empirische studie van Zhu en Kang relevant.

Besturen in de overgang: innovatie en opvolging gaan hand in hand

Zhu en Kang (2022) hebben onderzocht of het starten van een familieopvolging via co-governance invloed heeft op innovatieactiviteiten van familiebedrijven. De analyse is gebaseerd op 4694 ondernemingsjaren van beursgenoteerde Chinese familiebedrijven over de periode 2006-2015.

De relevantie van deze studie hangt sterk samen met de ontwikkeling van de Chinese economie. Veel grote Chinese familiebedrijven zijn ontstaan tijdens de economische hervormingen vanaf de jaren tachtig. De oprichters van deze eerste generatie ondernemers bereikten in de onderzochte periode een leeftijd waarop opvolging actueel werd. Daardoor ontstond op grote schaal de vraag hoe ondernemingen succesvol aan de volgende generatie kunnen worden overgedragen.

Bijblijven

In het onderzoek staat de opvolgingsfase co-governance van een familiebedrijf centraal, waarin zowel de oprichter (eerste generatie) als de beoogde opvolger (volgende generatie) gezamenlijk sleutelposities vervullen in het bestuur, de directie of het managementteam. Co-governance markeert daarmee niet één opvolgingsmoment, maar een overgangsperiode waarin verantwoordelijkheden, kennis, relaties en besluitvormingsmacht geleidelijk verschuiven van oprichter naar opvolger. Vanuit governance-oogpunt vormt co-governance een manier om twee ogenschijnlijk tegengestelde doelen tegelijkertijd te realiseren: continuïteit (behoud van cultuur, relaties, reputatie en controle) en verandering (vernieuwing, innovatie en strategische aanpassing). De auteurs beschouwen co-governance daarom als een mechanisme om de spanning tussen continuïteit en vernieuwing te overbruggen. De belangrijkste conclusie is dat bedrijven waarin oprichter en opvolger gezamenlijk leidinggeven significant meer investeren in innovatie dan familiebedrijven zonder co-governance. Zowel R&D-uitgaven als patentactiviteiten nemen toe tijdens de opvolgingsperiode. Volgens de auteurs komt dit voort uit een vorm van wat zij noemen *far-reaching parental love* en gebaseerd op de

‘Een goed ontworpen co-governancefase vergroot de kans op zowel een succesvolle opvolging als duurzame innovatie’

theorie van het altruïsme: de bereidheid van de oprichter om vandaag te investeren in de toekomstige slagkracht van de onderneming ten behoeve van de volgende generatie. Innovatie wordt daarmee een middel om de opvolger sterker te positioneren voor de periode na de overdracht.

Misschien wel de meest relevante bevinding voor commissarissen is dat co-governance weliswaar innovatie stimuleert, maar niet noodzakelijk de meest vernieuwende innovatie. De extra middelen worden vooral ingezet voor: incrementele innovaties, productverbeteringen, praktische toepassingen en laag-risico-innovaties. Met andere woorden: co-governance bevordert vernieuwing, maar vooral vernieuwing die de stabiliteit van de onderneming ondersteunt. De auteurs spreken daarom van een vorm van innovatie die *far-sighted* is, maar niet altijd *deep-minded*: gericht op het veiligstellen van een soepele overdracht, minder op radicale technologische of strategische doorbraken.

De culturele verklaringen (ouderlijk altruïsme, familiehiërarchie, voorkeur voor bepaalde verwantschapsrelaties) zijn waarschijnlijk sterker in China dan in Nederland. De onderliggende governanceles is echter universeel: een succesvolle opvolging ontstaat niet door een abrupte machts-overdracht, maar door een zorgvuldig vormgegeven overgangsperiode, waarin continuïteit en vernieuwing tegelijkertijd worden georganiseerd. Voor Nederlandse familiebedrijven ligt daarin wellicht de belangrijkste waarde van deze studie: niet de Chinese culturele context

kopiëren, maar begrijpen hoe een goed ontworpen co-governancefase de kans op zowel een succesvolle opvolging als duurzame innovatie kan vergroten.

Effectieve opvolging vraagt kennisdeling, identiteitsvorming en gezamenlijke waardecreatie

Ondernemerschap lijkt niet zozeer genetisch overdraagbaar, maar wordt wel van generatie op generatie gevormd en versterkt via familiewaarden, voorbeeldgedrag, routines, kennis en sociale relaties. Juist deze transgenerationale overdracht van immateriële hulpbronnen blijkt een belangrijke verklaring voor de continuïteit en het langetermijnsucces van familiebedrijven. Voor bestuurders en commissarissen ligt hierin een belangrijke les: opvolging is geen incidentele gebeurtenis, maar een langdurig proces van kennisdeling, identiteitsvorming en gezamenlijke waardecreatie. De studie van Zhu en Kang (2022) laat bovendien zien dat een periode van co-governance kan bijdragen aan zowel innovatie als een succesvolle overdracht. Effectieve opvolging vraagt daarom niet alleen aandacht voor eigendom, governance en leiderschap, maar ook voor de ontwikkeling van een ondernemende erfenis die continuïteit en vernieuwing met elkaar verbindt. 

Samenstelling

Stefan Peij (Governance Academy), **Remko Renes** (Nyenrode Business Universiteit) en **Pieter-Jan Bezemer** (Edith Cowan University, Australië).

Literatuur

- Magrelli, V., Rovelli, P., Benedetti, C. Überbacher, R., & De Massis, A. (2022). Generations in family business: A multifield review and future research agenda. *Family Business Review*, 35(1), 15-44. <https://doi.org/10.1177/08944865211069781>
- Zhu, Z., & Kang, Y. (2022). A far-reaching parental love? Co-governance of intergenerational succession and innovation activities in Chinese family firms. *Management and Organization Review*, 18(2), 358-394. <https://doi.org/DOI: 10.1017/mor.2021.45>