



EIGENAREN ALS DRIJFVEER VOOR INNOVATIE IN EEN FAMILIEBEDRIJF

Marta Berent-Braun en Roberto Flören

ORGANISATIE

Hoe richt een bedrijf zijn innovatieproces in? Voert men het volledig zelfstandig uit, of samen met externe partijen? Bij een familiebedrijf kan die beslissing worden beïnvloed door de houding van de eigenaren tegenover het bedrijf en de doelen die zij voorop stellen. In een onderzoek is dat in kaart gebracht.

Ondernemen is kansen zien en grijpen. Ondernemen is strategisch management dat uit verschillende aspecten bestaat, zoals het opzetten van een nieuw bedrijf, het implementeren van organisatorische vernieuwing en het op de markt zetten van innovatieve producten of diensten (Chrisman e.a., 2003). Dit laatste aspect van ondernemen, innovatie, is vooral belangrijk voor bestaande bedrijven, zodat zij relevant voor de markt kunnen blijven en zo hun concurrentievoordeel behouden. Strategische bedrijfsvoering, en dus ook innovatie, is niet alleen gebaseerd op een economische kosten-en-batenanalyse. Al in de jaren zeventig stelde Andrews (1971, zoals geciteerd in Chrisman e.a., 2003) dat de waarden en ambities van eigenaren en topmanagers van het bedrijf een rol spelen bij strategische beslissingen, en dus ook in de innovatie van het bedrijf. Familiebedrijven, waarin een familie betrokken is in het eigendom en de leiding van het bedrijf, vor-

men een interessante context om te leren begrijpen hoe deze waarden en ambities van invloed zijn op de innovatie-inspanning van een bedrijf.

In dit artikel willen wij in beeld brengen hoe de eigenaren van familiebedrijven een rol spelen bij de innovaties die hun bedrijven tot stand brengen. Innovatie is een complex proces waarin verschillende acteurs binnen en buiten het bedrijf betrokken zijn. Uit de managementliteratuur weten wij hoe innovatie kan worden bevorderd door de specifieke inrichting van de bedrijfsvoering die de directie heeft gekozen, bijvoorbeeld of onderzoek & ontwikkeling volledig intern plaatsvinden dan wel in samenwerking met externe partners. In een familiebedrijf heeft de directie het echter niet alleen voor het zeggen. Daar zijn de eigenaren een belangrijke factor omdat zij de macht hebben om de strategie van het bedrijf te bepalen. Daarom richten wij ons hier op de doelen

van de eigenaren en het effect op de innovatie. Hierbij is het van belang om de verschillen in innovatie tussen familie- en niet-familiebedrijven en tussen familiebedrijven onderling te begrijpen. Dit doen we aan de hand van twee studies. De eerste studie richt zich op het innovatieve vermogen van familiebedrijven en de rol van de eigenaren erin. In de tweede studie gebruiken we het *willingness-ability*-perspectief om te verklaren waarom sommige bedrijven innovatiever zijn dan andere.

INNOVATIE IN FAMILIEBEDRIJVEN

Innovatie in familiebedrijven is een belangrijk thema dat velen bezig houdt: onderzoekers, adviseurs en beleidsmakers. Lange tijd kampten familiebedrijven met een negatief imago. Ze werden onder meer gezien als niet innovatief, stoffig en conservatief. Sinds de millenniumwisseling is dit imago steeds positiever geworden. Redenen hiervoor zijn de beurschandalen, afkeer tegen maximalisatie van aandeelhouderswaarde en de bonuscultuur, en toenemende waardering voor het ondernemerschap en de weerbaarheid van familiebedrijven tijdens de financiële crisis van 2008-2012. Sindsdien besteden de media veel aandacht aan familiebedrijven, en benadrukken hun veerkracht, innovatie en het vermogen om zich aan te passen aan de veranderende marktomstandigheden. Voorts hebben de hoge solvabiliteit en het relatief lage gebruik van

externe financiering de familiebedrijven een sterke financiële positie gegeven, waardoor zij beter in staat blijken om ook in moeilijke tijden te innoveren.

Innovatie in familiebedrijven is een thema waar veel onderzoek naar wordt uitgevoerd. Sommige studies laten zien dat familiebedrijven minder innoveren dan niet-familiebedrijven (zie een overzicht van Calabrò e.a., 2019). Deze onderzoekers stellen dat het geringere innovatieve vermogen van familiebedrijven wordt veroorzaakt door een conservatieve en risicomijdende attitude. Echter, het succes en de dominantie van familiebedrijven in bijna alle economieën wereldwijd spreekt dat tegen. Alleen al in de Europese Unie is meer dan 60 procent van alle bedrijven een familiebedrijf (Europese Commissie, ongedateerd). In Nederland zijn er ruim 270.000 familiebedrijven – dat is rond 71 procent van alle bedrijven in het land. De Nederlandse familiebedrijven zijn verantwoordelijk voor 53 procent van het Bruto Nationaal Product en vertegenwoordigen 49 procent van de werkgelegenheid. In de Verenigde Staten zorgen familiebedrijven voor een werkplek voor 60 procent van de werknemers, zijn ze verantwoordelijk voor 78 procent van alle nieuwe werkplekken en genereren ze 68 procent van het Bruto Binnenlandse Product. Het kan toch niet zo zijn dat niet-innovatieve familiebedrijven zo succesvol zijn? Veel andere studies tonen dan ook aan dat familiebedrijven net zo, of zelfs meer, innovatief zijn als niet-familiebedrijven (Calabrò e.a., 2019).

FIGUUR 1. VIER SOORTEN DOELEN DIE EIGENAREN IN FAMILIEBEDRIJVEN NASTREVEN

	Familie-georiënteerde doelen	Bedrijfs-georiënteerde doelen
Economische doelen	Investeren met oog op de lange termijn	Vergroting van winstgevendheid
		Vergroting van omzet
Niet-economische doelen	Harmonie tussen familieleden	Vergroting van werkgelegenheid
	Sociale status van de eigenaren en hun families	Als eerste op de markt komen met nieuwe producten of diensten
	Voortzetten van de familietraditie	Innovatiever zijn
	Succesvolle bedrijfsoverdracht	

EIGENAREN ALS DOMINANTE COALITIE EN HUN DOELEN

Om innovatie als strategisch management in familiebedrijven te onderzoeken, belichten wij hier de doelen die eigenaren van familiebedrijven voor ogen hebben. Normaal gesproken is het gedrag van een bedrijf gekoppeld aan de doelen die de bestuurders stellen. De rol die de eigenaren spelen in het bedrijf is hierin onderbelicht. Vooral bij familiebedrijven hebben de eigenaren echter veel inspraak over de doelen die worden nagestreefd. De eigenaren zijn misschien niet betrokken bij de dagelijkse leiding, maar hun visie, ambities en doelen beïnvloeden wel direct de doelstellingen en de strategie van het bedrijf. De eigenaren vormen namelijk een 'dominante coalitie' in het bedrijf. Onder een dominante coalitie wordt een groep individuen verstaan die de macht en positie heeft om de doelen van het bedrijf te bepalen (Kotlar & De Massis, 2013). De dominante coalitie gebruikt deze macht om het bedrijf haar doelen op te leggen. De eigenaren bepalen dus de lange-termijnstrategie en de cultuur van het bedrijf. De doelen die ze nastreven bepalen hoe het bedrijf wordt geleid. Daarmee beïnvloeden de eigenaren ook het innovatiebeleid van een bedrijf. Innovatie is namelijk een aspect van de strategische bedrijfsvoering waarin wordt gezocht naar een overeenstemming tussen enerzijds marktkansen en anderzijds de middelen die een bedrijf heeft om die kansen te grijpen (Chrisman e.a., 2003). Deze match wordt beïnvloedt door de doelen van de eigenaren. Deze doelen en visie van de eigenaren worden vaak vastgesteld in officiële documenten, zoals een eigendomsstrategie of een familiestatuuut. In grote lijnen kunnen de eigenaren vier soorten doelen nastreven, afhankelijk van de inhoud (economisch of niet-economisch) en de ontvanger (bedrijfsgericht of familie-gericht) van het doel (Kotlar & De Massis, 2013):

1. Economische doelen gericht op de familie, zoals de controle van de familie over het bedrijf.

2. Economische doelen gericht op het bedrijf, zoals financiële prestatie en groei.
3. Niet-economische doelen gericht op de familie, zoals harmonie tussen familieleden en sociale status als eigenaar van het bedrijf.
4. Niet-economische doelen gericht op het bedrijf, zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen en goede relaties met bijvoorbeeld klanten en personeel.

Deze verschillende doelen worden weergegeven in de tabel in figuur 1. Ze worden in verschillende mate nagestreefd door verschillende familiebedrijven. Aan de ene kant van het spectrum zijn er familiebedrijven die zich oriënteren op doelen die ook voor niet-familiebedrijven gelden. Dat zijn de economische en niet-economische doelen gericht op het bedrijf, zoals financiële

prestaties, groei van het bedrijf en maatschappelijk verantwoord ondernemen. In deze familiebedrijven spelen de doelen gericht op de familie niet of nauwelijks een rol. Aan de andere kant van het spectrum zijn er bedrijven die alleen de doelen van de familie nastreven, zoals het behouden van de controle over het bedrijf en de harmonie tussen familieleden. In deze bedrijven zijn de bedrijfs-georiënteerde doelen ondergeschikt. Over het

gehele spectrum bevinden zich familiebedrijven die deze vier doelen in verschillende maten benadrukken.

Omdat de eigenaren een dominante coalitie in het bedrijf vormen, kunnen deze vier soorten doelen bepalen hoe innovatief het familiebedrijf is. Familiebedrijven waarin de eigenaren meer gericht zijn op het eerste en het derde doel kunnen minder ondernemend en minder innovatief zijn dan familiebedrijven die het tweede en vierde doel nastreven. Wanneer het eigendomsbelang van de familie in het bedrijf het zwaarst weegt, zal men minder snel bereid zijn om externe financiering te zoeken voor grote investeringen. Innovatie kan een kapitaalintensief proces zijn. Als het bedrijf niet uit eigen middelen kan investeren in nieuwe producten, diensten of bedrijfsprocessen en

EIGENAREN IN FAMILIEBEDRIJVEN STAAN OPEN VOOR VERANDERINGEN EN STEUNEN INNOVATIES DOOR FINANCIËLE MIDDELEN TER BESCHIKING TE STELLEN

de eigenaren zijn niet bereid externe investeerders aan te trekken, dan kan dat leiden tot minder innovatie. Verder kunnen eigenaren die vooral de harmonie in de familie willen bewaren ervoor kiezen om minder talentvolle familieleden op sleutelposities in het bedrijf aan te stellen; in het selectieproces voor sleutelposities wegen familierelaties in dat geval zwaarder dan professionele kwalificaties en ervaring. Dergelijk altruïsme is een bekend fenomeen in familiebedrijven. Door niet de meest geschikte persoon maar een familielid op de sleutelposities te plaatsen, kunnen de prestaties van het bedrijf – en dus ook innovatie – suboptimaal worden (Zahra, 2005).

Wij hebben in 2017 onderzoek gedaan naar het innovatieve vermogen van Nederlandse bedrijven. Hiertoe hebben wij data verzameld bij 400 Nederlandse bedrijven met minimaal 25 werknemers. Bij de dataverzameling is er geen onderscheid gemaakt tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven. Zo was het mogelijk om deze twee groepen te vergelijken. Bijna twee derde van de onderzochte bedrijven (63,8 procent) blijkt een familiebedrijf te zijn. Een bedrijf kwalificeert als een familiebedrijf als het aan minstens twee van de volgende drie criteria voldoet (Flören & Berent-Braun, 2017):

- Meer dan 50 procent van de eigendom is in handen van één familie;
- Een familie heeft beslissende invloed op de bedrijfsstrategie of op opvolgingsbeslissingen;
- Een meerderheid of ten minste twee leden van de ondernemingsleiding zijn afkomstig uit één familie.

Voorts geldt als extra criterium voor bedrijven die minder dan tien jaar geleden zijn opgericht, dat in het bedrijf ten minste één familielid van de directeur werkzaam moet zijn in het bedrijf of mede-eigenaar van het bedrijf moet zijn.

Het doel van ons onderzoek was tweeledig. Ten eerste wilden we meer inzicht krijgen in de rol die de eigenaren van familiebedrijven spelen in de innovatie-

strategieën. Ten tweede wilden we onderzoeken welke bedrijfseconomische redenen van invloed zijn op de innovatie van de familiebedrijven.

Het bleek dat de eigenaren in familiebedrijven groot belang hechten aan innovatie. Verreweg de meeste directeurs van familiebedrijven zeiden dat de eigenaren open stonden voor veranderingen (94,4 procent) en dat zij de investeringen in innovaties steunden (95,2 procent). Deze steun gaat ook best ver: de eigenaren in familiebedrijven zijn meer geneigd dan eigenaren in niet-familiebedrijven om

financiële middelen vrij te maken voor innovatie. Zo bleek 78,9 procent van de eigenaren van familiebedrijven bereid om af te zien van dividend, en was 65,4 procent van de eigenaren van familiebedrijven bereid om een jaar rode cijfers te accepteren als het innovatief vermogen van het bedrijf daarmee gediend was.

Echter, ongeveer de helft van de eigenaren was er geen voorstander van om een gedeelte van hun belang in het bedrijf in te leveren om

innovatie te stimuleren; bijna een derde (31,4 procent) van de eigenaren was wel bereid om die stap te nemen. Opvallend is dat deze percentages hetzelfde zijn voor familie- en niet-familiebedrijven. Significante verschillen zijn wel te zien in de opvattingen over het vasthouden aan eigendom als remmende factor voor innovatie. Bijna een kwart (23,7 procent) van de directeurs van niet-familiebedrijven beschouwde dit als een remmende factor, tegen 14,3 procent van de directeurs in familiebedrijven.

Al deze resultaten onderschrijven de belangrijke rol die de doelen van de eigenaren in familiebedrijven spelen in het stimuleren van innovatie in hun bedrijf.

In ons onderzoek zijn geen verschillen gevonden in innovatie tussen familie- en niet-familiebedrijven. Bijna drie kwart van alle bedrijven (71,8 procent) had geïnvesteerd in interne bedrijfsprocessen en 62,2 procent in nieuwe producten of diensten (Flören & Berent-Braun, 2017). Wel bleken familiebedrijven waar een niet-familielid eindverantwoordelijk was voor

**VERRASSEND IS
DAT BEDRIJVEN
MET EEN STERKE
FAMILIE-IDENTITEIT
EVENZEER STREVEN
NAAR BEDRIJFS-
GEORIËNTEERDE
DOELEN ALS
BEDRIJVEN MET EEN
ZWAKKE FAMILIE-
IDENTITEIT**

onderzoek & ontwikkeling innovatiever te zijn dan familiebedrijven waar deze verantwoordelijkheid in de handen van een familielid lag.

Vervolgens is het interessant om te kijken naar verschillen tussen familiebedrijven. Hiertoe werden alle familiebedrijven gesplitst in twee groepen: innoverende familiebedrijven en niet-innoverende familiebedrijven. Innoverende familiebedrijven hebben, in tegenstelling tot niet-innoverende familiebedrijven, de laatste drie jaar nieuwe producten of diensten op

de markt gebracht. De tabel in figuur 2 laat zien in hoeverre de verschillende soorten doelen aanwezig zijn bij innoverende respectievelijk niet-innoverende familiebedrijven. Een interessant familie-georiënteerd doel is de sociale status van de eigenaren. Bij innoverende familiebedrijven bleek de sociale status van de eigenaren minder vaak een belangrijke factor te zijn in de zakelijke besluitvorming van de directeur. Minder dan een derde (30 procent) van de directeuren in innoverende familiebedrijven zei de status van de

FIGUUR 2. VERSCHILLENDE DOELEN IN INNOVERENDE FAMILIEBEDRIJVEN EN IN NIET-INNOVERENDE FAMILIEBEDRIJVEN

Doelen	Innoverende familiebedrijven			Niet-innoverende familiebedrijven		
	(Geheel) eens	(Geheel) oneens	Gemid- delde	(Geheel) eens	(Geheel) oneens	Gemid- delde
De eigenaren zullen hun investeringen minder snel op de korte termijn beoordelen.*	82,4%	8,4%	3,9	68,8%	22,6%	3,6
De sociale status van de eigenaren en hun familie is een belangrijke factor in mijn zakelijke besluitvorming.*	30%	56,9%	2,66	42,4%	40,2%	3,04
Innovatiever te zijn is in de komende 5 jaar een belangrijk doel voor ons bedrijf.*	87,1%	0,6%	4,1	73,4%	6,4%	3,8
Onze bedrijfsstrategie is gericht op het als eerste op de markt komen met nieuwe producten of diensten.*	42,8%	37%	3,1	22,3%	53,2%	2,7

* Betekent dat er significante verschillen zijn tussen innoverende familiebedrijven (N=155) en niet-innoverende familiebedrijven (N=95). Berekening van het gemiddelde ontstaat door waarden toe te kennen aan de meningen van de deelnemende directeuren, waarbij 1= geheel eens en 5= geheel oneens.

eigenaren in hun beslissingen mee te wegen. Bij de niet-innoverende familiebedrijven bleek dit percentage significant hoger te liggen (42,4 procent). Bij de meeste innoverende familiebedrijven (82,4 procent) keken de eigenaren bij investeringsbeslissingen naar de langere termijn; onder de niet-innoverende familiebedrijven was dit slechts bij 68,8 procent het geval. Naast de twee familie-georiënteerde doelen wogen ook twee bedrijfsdoelen bij innoverende familiebedrijven zwaarder dan bij niet-innoverende familiebedrijven: voor bijvoorbeeld het doel om als eerste op de markt te komen met nieuwe producten of diensten waren de percentages voor innoverende versus niet-innoverende familiebedrijven 42,5 procent tegen 22,3 procent, en voor het doel om nog innovatiever te worden 87,1 procent tegen 73,4 procent.

Concluderend kan worden gesteld dat eigenaren en hun doelen een rol spelen bij de innovatie van familiebedrijven. Eigenaren in familiebedrijven staan open voor veranderingen en steunen de innovatie door financiële middelen ter beschikking stellen. Dit spreekt het beeld tegen dat eigenaren van familiebedrijven vasthouden aan de tradities en conservatief zijn. De resultaten laten ook zien dat familie- en niet-familiebedrijven even innovatief zijn. Tot slot geven innoverende familiebedrijven vergeleken met niet-innovatieve familiebedrijven meer prioriteit aan de niet-economische, bedrijfs-georiënteerde doelen.

Willingness and ability-perspectief

De laatste inzichten in de literatuur laten zien dat de vraag over innovatie in familiebedrijven eigenlijk verkeerd gesteld is. Het is interessant noch relevant om familiebedrijven te zien als een homogene groep bedrijven en ze af te zetten tegen niet-familiebedrijven (Chua e.a., 2012). Net als alle bedrijven vormen familiebedrijven een diverse groep, met verschillen in grootte, type activiteiten en verschillende strategieën. Het is derhalve van belang dat er veel meer aandacht wordt besteed aan de verschillen in karakteristieken

van familiebedrijven en de consequenties daarvan voor hun innovatievermogen. Het zogeheten *willingness and ability*-perspectief biedt de mogelijkheid om meer inzicht te krijgen in de invloed van de doelen en de macht van de eigenaren – als dominante coalitie in het bedrijf – op het innovatievermogen van familiebedrijven.

De discussie in de literatuur over de doelen van de eigenaren als dominante coalitie in een bedrijf gaf aanleiding tot onderzoek naar innovatie vanuit het *willingness and ability*-perspectief. Dit perspectief helpt duidelijk te maken waarom het ene familiebedrijf veel innovatiever is dan het andere.

Willingness, of bereidheid, omvat de doelen, intenties en motivaties van de familie en beïnvloedt daarmee het gedrag en de strategische koers van het bedrijf. Hiermee bepalen de eigenaren de richting die het bedrijf op moet gaan. De belangrijkste vraag hierbij is (De Massis e.a., 2015; De Massis e.a., 2014):

- waar willen we heen?

Ability, of competentie, is het vermogen van de familie om de middelen die het bedrijf ter beschikking heeft, te verdelen en aan te

sturen. De belangrijkste vragen hierbij zijn (De Massis e.a., 2015; De Massis e.a., 2014):

- wat hebben we nodig om onze doelen te bereiken?
- hoe gaan we dat doen?

De eigenaren, als de dominante coalitie, beslissen over het aanwenden van de bedrijfsmiddelen, waardoor innovaties mogelijk worden gemaakt. Voorts stellen zij het bestuur aan dat het bedrijf leidt, beslissen zij over de financiering van grote investeringen en bepalen zij uiteindelijk de strategie van het bedrijf. Toch zijn niet alle familiebedrijven even innovatief. Dit komt omdat er een verbinding moet zijn tussen de doelen en competenties van de familie-eigenaren aan de ene kant en de innovatievraagstukken van het bedrijf aan de andere kant (zie figuur 3). Deze vragen zijn (De Massis e.a., 2015):

DE WAARDEN EN AMBITIES VAN DE EIGENAREN EN TOPMANAGERS VAN HET BEDRIJF SPELEN EEN ROL IN STRATEGISCHE BESLISSINGEN, EN DUS OOK IN INNOVATIES VAN HET BEDRIJF

- wat voor soort innovatie willen wij?
- waar halen wij onze kennis en middelen vandaan?
- hoe organiseren we onze processen om te kunnen innoveren?

De doelen en de competenties van de familie-eigenaren bepalen uiteindelijk hoe deze vragen worden beantwoord.

Samen met collega Den Ouden onderzochten wij onder 255 Nederlandse bedrijven empirisch de invloed van bereidheid en competentie van de eigenaren op (product)innovatie (Berent-Braun e.a., 2018). Onze aandacht ging hierbij vooral uit naar voorspellers van innovatie gebaseerd op vragen als ‘waar willen we heen?’, ‘hoe gaan we dat doen?’ en ‘wat voor soort innovatie willen wij?’. We waren in dit geval niet geïnteresseerd in de (eventuele) verschillen tussen familiebedrijven en niet-familiebedrijven, maar ordenden de bedrijven op een spectrum met aan het ene uiterste weinig kenmerken van het familiebedrijf en aan het andere uiterste veel kenmerken van het familiebedrijf. Deze kenmerken, die gezamenlijk de identiteit als familiebedrijf representeren, zijn:

- De familienaam van een of meer eigenaren staat in de bedrijfsnaam
- Eén familie heeft aanzienlijke invloed op de strategie van het bedrijf
- De directeur beschouwt het bedrijf als een familiebedrijf
- Er is een familierelatie tussen twee of meer van de eigenaren van het bedrijf
- Er is een familierelatie tussen de huidige eigenaar of eigenaren en de voormalige eigenaar of eigenaren.

Onze hypothese in dit onderzoek (Berent-Braun e.a., 2018) was dat naarmate een bedrijf meer van deze kenmerken had, het minder actief zou zijn in het ontwikkelen en op de markt zetten van nieuwe producten en diensten. Bovendien wilden we weten in hoeverre de bereidheid en competentie van de eigenaren van invloed was op deze relatie tussen kenmerken en mate van innovatie.

De competentie van de eigenaren om innovatie te steunen komt voort uit hun betrokkenheid bij het percentage familie-eigendom, de dagelijkse leiding

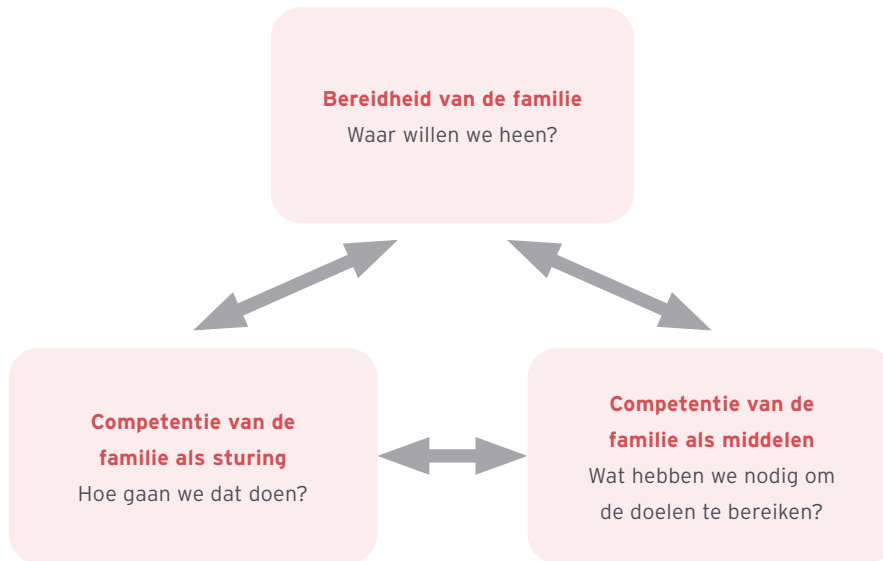
en de governance van het bedrijf. Met governance bedoelen we de mate van betrokkenheid van familieleden van de eigenaren in de Raad van Advies of Raad van Commissarissen. Hoe meer posities zijn vervuld door familieleden en hoe groter het percentage van aandelen in handen is van de familie, des te groter is ook de competentie om te innoveren. De bereidheid van de eigenaren om te innoveren bestaat uit twee delen: familie-georiënteerde doelen en bedrijfsgeoriënteerde doelen. De familie-georiënteerde doelen hebben betrekking op het behouden van harmonie in de familie, sociale status gekoppeld aan eigenaarschap en de overlappende identiteit van de familie en het bedrijf. De bedrijfsgeoriënteerde doelen zijn groei in de winstgevendheid, omzet en het aantal personeelsleden.

De resultaten van deze studie laten zien dat bedrijven met een sterkere identiteit als familiebedrijf meer geneigd zijn om familie-georiënteerde doelen na te streven dan bedrijven met een zwakkere identiteit als familiebedrijf. Dat is niet verrassend. Wel is verrassend dat bedrijven met een sterke familie-identiteit net zo veel streven naar bedrijfsgeoriënteerde doelen als bedrijven met een zwakke familie-identiteit. Voorts leidt de sterkere familie-identiteit tot meer betrokkenheid van de familieleden van de eigenaren in de dagelijkse leiding en het eigendom, maar niet in de governance.

De innovatie van het familiebedrijf wordt positief beïnvloed door de betrokkenheid van familieleden van de eigenaren in de Raad van Advies of Raad van Commissarissen. Anders dan wij verwacht hadden, werd er geen verband gevonden tussen de innovatie en de betrokkenheid van familieleden in de dagelijkse leiding en tussen innovatie en het percentage eigendom dat in familiehanden is. Er werd dan ook geen relatie gevonden tussen de bereidheid van de eigenaren om te innoveren en het ontwikkelen van de nieuwe producten.

Samenvattend: hoewel we zagen dat de eigenaren in familiebedrijven positief staan tegenover innovatie en dat de eigenaren in innoverende familiebedrijven gefocust zijn op bedrijfsgerichte doelen die de innovatie zouden moeten beïnvloeden (Flören & Berent-Braun, 2017), is er geen empirisch bewijs gevonden van een

FIGUUR 3. EEN MODEL VAN FAMILIE-GEDREVEN INNOVATIE



Bron: Gebaseerd op De Massis, Di Minin en Frattini (2015).

causale relatie tussen die twee bevindingen. Het onderzoek toont wel aan dat de betrokkenheid van de familieleden van de eigenaren in de governance een positieve invloed heeft op product-innovatie.

CONCLUSIE

Het imago van familiebedrijven is de laatste jaren sterk verbeterd. Er wordt dan ook veel positiever over familiebedrijven gesproken. Ten aanzien van het innovatievermogen van familiebedrijven bestaan echter nog veel vooroordelen. Ten onrechte, blijkt uit dit artikel. Er werden in onderzoek geen verschillen in innovatie gevonden tussen familie- en niet-familiebedrijven. Zonder innovatie zullen familiebedrijven het ook niet lang volhouden in het huidige felle concurrentieklimaat in de markt.

De eigenaren van familiebedrijven leveren als dominante coalitie een belangrijke bijdrage aan de innovatiekracht. Zij drukken een belangrijke stempel op de lange-termijnstrategie en de cultuur van het bedrijf. Met het vastleggen van een eigendomsstrategie of een

familiestatuuut geven zij sturing aan de familie- respectievelijk bedrijfsgeoriënteerde doelen en de economische en niet-economische doelen.

Onze recente onderzoeken tonen onder meer aan dat eigenaren in familiebedrijven volop bijdragen aan de innovatiekracht van hun bedrijven, onder meer door hun lange-termijnperspectief en hun bereidheid om financiële middelen beschikbaar te maken en om van dividenduitkeringen af te zien. Vanuit het *willingness and ability*-perspectief gezien, blijkt tevens dat de eigenaren van familiebedrijven als dominante coalitie een positieve invloed hebben op productinnovatie als deze eigenaren betrokken zijn in de governance.

Literatuur

- Berent-Braun, M.M., R.H. Flören & M.M.C.M. Den Ouden (2018). Being Able and Willing to Innovate: A Study of Family Firm Identity and New Product Output Among Dutch Private Businesses. *International Review of Entrepreneurship*, 16/2, pp. 183-216.
- Calabrò, A., M. Vecchiarelli, J. Gast, G. Campopiano, A. De Massis & S. Kraus (2019). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Manage-*

ment Reviews, 21/3, pp. 317-355.

Chrisman, J.J., J.H. Chua & L.P. Steier (2003). An introduction to theories in family business. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 441-448.

Chua, J.H., J.J. Chrisman, L.P. Steier & S.B. Rau (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36/6, pp. 1103-1113.

De Massis, A., A. Di Minin & F. Frattini (2015). Family-driven Innovation: Resolving the Paradox in Family Firms. *California Management Review*, 58/1, pp. 5-19.

De Massis, A., J. Kotlar, J.H. Chua & J.J. Chrisman (2014). Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family-oriented Particularistic Behavior: Implications for Theory and Empirical Studies. *Journal of Small Business Management*, 52/2, pp. 344-364.

Europese Commissie (ongedateerd). https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_en.

Flören, R.H. & M.M. Berent-Braun (2017). *Innovatie en het Familiebedrijf. Een onderzoek naar innovatiekeuzes en -strategieën van Nederlandse familiebedrijven*. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.

Kotlar, J. & A. De Massis (2013). Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interaction, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37/6, pp. 1263-1288.

Zahra, S.A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18/1, pp. 23-40.

Over de auteurs

Dr. M.M. Berent-Braun is Associate Professor aan Nyenrode Business Universiteit. Haar onderzoek richt zich op de dynamiek van eigenaarschap, governance, innovatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen in private bedrijven. Zij is ook academisch directeur van het 'BSc in Business Administration'-programma aan Nyenrode. Prof. dr. R.H. Flören is als RSM-hoogleraar Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht verbonden aan Nyenrode Business Universiteit. Zijn onderzoek richt zich op de dynamiek van het familiebedrijf, bedrijfsoverdracht en goed bestuur. Voorts is hij academisch directeur van het Private Wealth Management Programma aan Nyenrode en is hij voorzitter van de Raad van Commissarissen bij de familiebedrijven Kwetters en Maan Group.

