



De Deense bouwsteentjesreus Lego kon de ondergang vermijden doordat de familiale CEO een stap terugzette. © PHOTO NEWS

‘Familiebedrijf moet jonge generatie omarmen’

Opvolgingskwesties hinderen familiebedrijven om echt innovatief te zijn. Dat stelt de Deense prof familiebedrijfskunde Morten Bennedsen, aan wie de UHasselt een eredoctoraat schenkt.

PIETER HAECK

‘Je kan als familiebedrijf alleen maar innoveren als je de volgende generatie in de armen sluit.’ De UHasselt lauwert vandaag de Deense professor Morten Bennedsen, werkzaam aan de Parijse businessschool Insead, voor zijn werk rond familiebedrijven en innovatie.

Voor Bennedsen zijn familiebedrijven, ook al staan ze te boek als ‘risicoavers’ of ‘conservatief’, wel in staat om te innoveren. Maar daar moeten familiebedrijven wel enkele klappen voor nemen. ‘Ondernemers in een familiebedrijf zijn erg goed in het kloppen van lange dagen. Maar zo goed als ze zijn in het operationele luik, zo slecht zijn ze in het denken op 10 of 20 jaar.’

Opvolgingskwesties zijn vaak een struikelblok in de langetermijn-

planning van familiebedrijven. ‘Sowieso hebben mensen al de neiging om vragen over hun pensioen of opvolging voor zich uit te schuiven. In een familiebedrijf wordt dat dan meteen persoonlijk. Ondernemers twifelen of hun kinderen wel goed genoeg zijn om hen op te volgen.’

Dat is nefast, want alleen door ver vooruit te plannen - op een termijn van meerdere jaren - blijft een bedrijf innovatief. ‘Eigenlijk moet een familiebedrijf de planning op lange termijn betonen in de organisatie van de familie. Als het dat doet, volgt innovatie binnen elke generatie vanzelf.’

Hoe innovatief een familiebedrijf is, heeft volgens Bennedsen weinig te maken met de grootte van het bedrijf en of het beursgenoteerd is. ‘Het is veel belangrijker dat langetermijnplanning en innovatie zijn opgenomen in de mentaliteit en de structuur van de familie.’

Een cruciaal element is hoe wordt omgegaan met nieuwe telgen van de familie. ‘De aanstormende generatie heeft altijd gekke

Luister naar de gekke ideeën van de aanstormende generatie. Anders eindigt het met een conflict.

**EREDOCTOR UHASSELT
MORTEN BENNEDSEN**



ideeën. Omarm die! Als een familiebedrijf dat niet doet, eindigt het met een conflict en loopt de nieuwe generatie weg van de bedrijfsvoering.’

Als voorbeeld wijst Bennedsen graag naar de Deense bouwsteentjesreus Lego. Die ging rond 2004

bijna kopje-onder door zware rode cijfers als gevolg van enkele mislukte innovatieavonturen. ‘De toenmalige CEO, Kjeld Kirk Kristiansen, was deel van de derde generatie van de Lego-familie. Maar hij gaf gehoor aan de rode cijfers, besloot ondanks zijn status als familielid een stapje terug te zetten en een externe opvolger te zoeken.’

Het toont aan dat ondernemers in familiebedrijven soms hun trots opzij moeten zetten om blijvend mee te kunnen in de snel veranderende wereld. ‘Innovatie kan alleen maar als je de volgende generatie aanvaardt.’

In het geval van Lego kreeg de opvolger van Kjeld Kirk Kristiansen, Jorgen Vig Knudstorp, het schip weer vlot. Het leverde hem de status van ‘familielid’ op, toen hij eind vorig jaar zelf opgevolgd werd door de Brit Bali Padda.

De UHasselt reikt ook eredoctoraten uit aan Stijn Bijmens, de CEO van de Limburgse investeringsmaatschappij LRM, en aan Maria Mazzucato, innovatie-econome aan de universiteit van Sussex.