

Familiebedrijven, familisme en individualisering

Nederland, ca. 1880-1990

Een bijdrage aan de theorievorming

Inleiding

Hoe vaak komt een onderzoeker in de samenleving iets tegen als een 'zuivere kweek'? Wat familieondernemingen betreft, kennen we in Nederland tegenwoordig echter een prachtig voorbeeld: het concern van Van der Valk. Het horeca-bedrijf van Van der Valk vertoont in pure vorm de kenmerken van een onderneming die door familiale principes wordt beheerst. Eigendom en management van de vestigingen van het bedrijf worden volledig in handen van familieleden en aangetrouwde familieleden gehouden. De opleiding van aanstaande bedrijfsleiders wordt zoveel mogelijk door de familie zelf verzorgd; 'doorleren' op het HBO of de universiteit wordt als tijdverspilling gezien. De inkomsten van de onderneming worden min of meer als het domein van de familie beschouwd; een aanslag door de fiscus of een actie door de vakbeweging staat in deze optiek zowat gelijk aan een ongeoorloofde inmenging in familiale aangelegenheden. Wie één van de leden van de familie aanpakt, jaagt de hele clan tegen zich in het harnas. Solidariteit met de familie komt voor alles. Buiten de familie is er haast geen leven denkbaar. Het is, kortom, 'wij' contra 'zij'.¹

Van der Valk is het topje van een ijsberg. Volgens een recent onderzoek kan tegenwoordig liefst 83% van alle ondernemingen in Nederland tot de categorie 'familiebedrijven' worden gerekend.² Onder 'familiebedrijven' wordt in dat onderzoek verstaan: ondernemingen, waarvan meer dan 50% van de aandelen of certificaten in handen is van één familie, een belangrijk aantal leden van de ondernemingsleiding afkomstig is uit één familie en/of één familie in staat is aanzienlijke invloed in het bedrijf uit te oefenen. Bij de 4.900 grootste bedrijven (100 of meer werknemers) bedraagt het aandeel van de familiebedrijven naar schatting 46,5%, bij de 45.700 ondernemingen in het midden- en kleinbedrijf (10-99 werknemers) beloopt het zo'n 77% en onder de 248.750 bedrijven met 1-9 werknemers komt het waarschijnlijk zelfs op circa 85%.³ Familiebedrijven zijn in Nederland dus

op alle niveaus zwaar vertegenwoordigd, al manifesteren ze zich in de regel niet zo opvallend als de onderneming die werd opgericht door Marinus van der Valk.

De tijd is voorbij dat familieondernemingen in de economie en de bedrijfsgeschiedenis haast vanzelfsprekend als een relict uit de pre-industriële tijd of de beginfase van de Industriële Revolutie werden beschouwd, dat gedoemd was te verdwijnen wanneer de technologische ontwikkeling eenmaal in een hogere versnelling was geraakt. De theorie – met name verwoord door de Amerikaanse bedrijfshistoricus Alfred Chandler – luidde dat ondernemingen die in sterke mate door families werden gedomineerd, relatief minder goed in staat zouden zijn investeringen in productie, distributie en management te doen dan *managerial enterprises*, waar eigendom en leiding volledig waren gescheiden; eigenaars die tevens als leiders van een bedrijf fungeerden, zouden niet gemakkelijk bereid zijn inkomen op de korte termijn in te leveren – en meer vreemde invloed toe te staan – terwille van langdurige groei in de toekomst. Zulke investeringen zouden nu juist noodzakelijk zijn om ten volle profijt te kunnen trekken van de *economies of scale* en *economies of scope* die door de technologische ontwikkelingen mogelijk worden gemaakt. Het relatief grote gewicht van familieondernemingen in de industriële structuur van Groot-Brittannië, door Chandler getypeerd als *personal capitalism*, zou zelfs een van de hoofdoorzaken zijn geweest voor het verlies aan concurrentievermogen van de Britse economie vanaf het eind van de negentiende eeuw.⁴ Maar deze theorie over het gebrek aan aanpassingsvermogen van familieondernemingen, en de nefaste consequenties daarvan voor nationale economieën, is de laatste jaren in toenemende mate aan kritiek onderhevig. Roy Church, Geoffrey Jones, Mary Rose en andere historici hebben de theorie met empirische argumenten bestreden. Church stelde dat het concurrentievermogen niet bepaald wordt door de structuur van eigendom en leiderschap, maar door de ondernemersstrategie, die op zichzelf weer naar sociale en culturele context kan verschillen; hij wijst daarom het ‘paradigma’ van het *personal capitalism* af. Jones en Rose hebben eveneens de variatie in strategie van familieondernemingen naar gelang het land, de bedrijfstak en de periode benadrukt: ‘their behavioural characteristics are fundamentally determined by their environment’.⁵

De Nederlandse variant op de Chandler-theorie is het model van het ‘familisme’, ontwikkeld door de bedrijfshistoricus A.L. van Schelven. Van Schelven gebruikte het begrip ‘familisme’, ontleend aan de socioloog F. van Heek, als aanduiding voor ‘een wijze van bedrijfsvoering, waarbij het kapitalistisch winststreven ondergeschikt gemaakt wordt aan de bloei, het aanzien en de continuïteit van de sociale positie van de familie der kapi-

taalbezitters'.⁶ Terwijl Van Heek de term alleen hanteerde om het gedrag van Enschedese textielabrikanten te beschrijven, gaf Van Schelven er een veel bredere toepassing aan. Hij stelde dat deze manier van bedrijfsvoering kenmerkend was voor alle familieondernemingen in hun vroege fase (die hij overigens niet nader definieerde). Familisme was volgens Van Schelven voor de ontwikkeling van een bedrijf niet noodzakelijk een voordeel of een nadeel. Dat hing van de omstandigheden af. In tijden van opkomst en bloei werkte familisme 'stuwend-positief', in tijden van neergang 'remmend-negatief'.⁷ De enge relatie tussen familie en bedrijf, die aanvankelijk een positief effect had in de zin dat de materiële en personele inzet van familieleden een expansie toeliet die niet op een andere wijze kon worden gerealiseerd, werd 'disfunctioneel' toen familiale overwegingen vernieuwing in de bedrijfsvoering in de weg stonden op het moment dat de groei in schaal van de onderneming en de ontwikkeling van het industriële kapitalisme zo'n overschakeling juist wenselijk en mogelijk maakten. Wanneer het familiebelang te lang prioriteit bleef genieten, kwam op den duur de continuïteit van het bedrijf in gevaar. Evenals Chandlers theorie lokte Van Schelvens these een reactie uit waarin de remmende invloed van de familie werd gerelativeerd. In een studie over de opkomst, bloei en neergang van de Tilburgse wolspinnerij Pieter van Dooren herdefinieerde H.A. Muntjewerff het begrip 'familisme' onlangs als 'het streven van de familie der kapitaalbezitters naar een zodanige rentabiliteitswaarde van de eigen onderneming dat daarmee het inkomen, het aanzien en de duurzame sociale positie van de familie behouden blijft en zo mogelijk versterkt kan worden'. Vanuit dit perspectief bekeken hoeft het beëindigen van de activiteiten van een bedrijf niet per se irrationeel te zijn: het kan een strikt rationele strategie zijn om het familievermogen veilig te stellen en naar een alternatieve bestemming door te sluisen die meer rendement oplevert.⁸

Ook bedrijfseconomen, management-consultants en organisatiedeskundigen in Nederland hebben - in navolging van hun Britse en Amerikaanse collega's - het voortbestaan van het familieonderneming intussen ontdekt. Werd het familiebedrijf in de jaren tachtig in deze kringen nog vrijwel volstrekt genegeerd, in het midden van de jaren negentig is onderzoek en advieswerk ten behoeve van dit soort ondernemingen een groeimarkt geworden. Het familiebedrijf wordt de laatste jaren met toenemende zorg en aandacht van universiteiten en adviesbureaus overladen. Het is geen toeval dat het aandeel van familieondernemingen onder verschillende klassen van bedrijven in ons land nu iets preciezer bekend is. Er is in 1993 voor het eerst empirisch onderzoek naar gedaan. Dit onderzoek vormde een onderdeel van een groter project, opgezet door een adviesbureau in samenwerking met de *business school* Nijenrode, dat ten doel heeft het inzicht

in de specifieke kenmerken van Nederlandse familieondernemingen te vergroten.⁹ Consultants popelen van geestdrift om het familiebedrijf met goede raad te hulp te schieten. Een keur van seminars en cursussen staat de klanten ter beschikking. Een echt handboek is er ook al - zij het een Nederlandse versie van een uitgave die oorspronkelijk in het Engels verscheen, voorzien van een voorwoord door een ondernemer die zelf werkzaam is geweest in een bedrijf dat naar zijn eigen zeggen 'van 1887 tot 1947 een echt familiebedrijf was en daarna tot 1989 veel karakteristieken van een familiebedrijf behouden heeft', Albert Heijn.¹⁰ En sinds kort kunnen 'eigenaren van familiebedrijven en adviseurs' voor het laatste nieuws zelfs bij een eigen magazine terecht, *Familiebedrijf*.¹¹

De teneur in publicaties uit deze hoek is dezelfde als die in het werk van Van Schelven en Muntjewerff naar voren komt. Familiebedrijven hebben niet alleen voordelen of nadelen. Ze bezitten zowel positieve als negatieve kanten. Beide aspecten spruiten uit dezelfde oorzaak voort, namelijk de omstandigheid dat een familiebedrijf twee 'systemen' of 'culturen' in zich verenigt: het 'familiesysteem' en het 'bedrijfssysteem'. Deze verbinding kan zowel bevruchtend als verstikkend werken. Problemen kunnen zich voordoen als het belang van het bedrijf en dat van de familie niet meer convergent zijn, maar haaks op elkaar komen te staan. 'In de meeste gevallen zullen de belangen van het management en de familie weliswaar overeenkomen, soms echter kunnen situaties ontstaan waarbij conflicten niet te vermijden zijn tussen het bedrijfsbelang en het belang van de familie', zo vat Heijn de kern van de kwestie samen.¹² De specifieke opgave voor de leiding van familiebedrijven is, tussen beide belangen een goed evenwicht te bewaren.¹³

Erg verrassend zijn deze ideeën niet. Opvallend is eerder, wat er niet is gedacht. Zowel in de theorievorming over 'familisme' van bedrijfshistorische signatuur als in de recente studies over familiebedrijven uit de koker van bedrijfseconomen en organisatie-adviseurs wordt een kernprobleem over het hoofd gezien. Het familiesysteem wordt als een soort constante beschouwd. Er wordt kennelijk van de vooronderstelling uitgegaan dat de normen en waarden van het familieleven en de rol van de familie in de maatschappij een min of meer onveranderlijk gegeven is. Maar is dat wel zo? Waarom doet het gedrag van de familie Van der Valk in deze tijd menigeen dan even exotisch aan als het logo van haar onderneming? De 'Valken' symboliseren het familie-ideaal van vroeger. Ze laten zien hoe het familieleven van vroeger is geweest, of geweest heeft kunnen zijn. Ze lijken uit een andere tijdzone te komen. In de meeste families gaan de zaken er tegenwoordig anders aan toe. De familiecultuur zelf is aan variatie onderhevig. Evenals in andere Westerse samenlevingen, is ook in Neder-

land een proces van individualisering aan de gang, dat implicaties heeft voor opvattingen omtrent de betekenis van het instituut 'huwelijk' en, als uitvloeisel daarvan, voor het instituut 'familie'; individualisering wordt in dit verband wel opgevat als het proces waarbij individuen in toenemende mate autonoom worden in het ontwikkelen van hun waarden en normen.¹⁴ Een 'goed huwelijk' wordt sinds de jaren zestig door een steeds kleiner deel van de Nederlanders als de belangrijkste waarde in het leven beschouwd.¹⁵ De relatieve huwelijksfrequentie is sedertdien ook geleidelijk gedaald, de relatieve echtscheidingsfrequentie daarentegen sterk gestegen.¹⁶ Individualisering in deze zin mag dan misschien maar in beperkte mate hebben geresulteerd in het 'verval' van het *gezin* (dat ook zonder een huwelijksband kan bestaan)¹⁷, ze heeft wèl consequenties voor de coherentie en continuïteit van *families*. Naarmate het instituut 'huwelijk' aan betekenis inboet, worden vanuit het individu bekeken de grenzen van de 'eigen familie' immers meer diffuus.¹⁸ Het wordt steeds lastiger om te bepalen, wie wel of niet tot de familie behoren en hoe ver de loyaliteit buiten het eigen gezin zich zou moeten uitstrekken. De paradox is, dat deze verandering op het cultureel-mentale niveau het voortbestaan en de verspreiding van het fenomeen familieondernemingen in Nederland niet aanwijsbaar heeft geschaad. Het familiebedrijf heeft de opmars van het 'ik' tot nu toe met gemak overleefd.

Het is natuurlijk mogelijk dat de gegevens over de afnemende betekenis van huwelijk en familie juist in mindere mate betrekking hebben op ondernemers - met andere woorden: dat de meeste ondernemersfamilies veeleer een Van der Valk-achtige cohesie vertonen - maar op grond van het nu beschikbare materiaal is dit niet te bepalen. Het is naar mijn idee ook niet erg waarschijnlijk; de implicatie is immers dat een flink deel van de economische elite zich in de afgelopen dertig jaar in demografisch en sociaal-cultureel opzicht heel anders heeft gedragen dan de rest van de Nederlandse bevolking, zonder dat iemand dit in de gaten heeft gehad.¹⁹ Dat neemt niet weg, dat nader onderzoek op dit punt welkom zou zijn. Daarbij moet dan niet alleen worden bekeken, in hoeverre zich inderdaad verschillen tussen ondernemers en andere groepen in de samenleving hebben voorgedaan, maar ook - als uit de gegevens blijkt dat de betekenis van huwelijk en familie bij ondernemers minder is geërodeerd - waardoor deze instituties dan juist in deze categorie een sterke aantrekkingskracht hebben kunnen behouden.

Als we voor het moment ervan uitgaan dat de gesignaleerde trends evengoed voor ondernemers gelden als voor andere groepen, kunnen we ons afvragen hoe het komt dat de toenemende individualisering geen barrière is geweest voor het voortbestaan en de verspreiding van het verschijnsel

familieondernemingen. Het gaat mij er hierbij niet om, een verklaring te zoeken voor de continuïteit van dit fenomeen als zodanig. Dit artikel beoogt niet een soort totale analyse te geven van factoren en omstandigheden die ervoor hebben gezorgd dat familieondernemingen nog steeds een centrale plaats in de Nederlandse economie innemen. In de literatuur worden verschillende 'positieve kanten' van het 'familiesysteem' - zoals onderling vertrouwen, solidariteit, flexibiliteit - genoemd die in dit verband van belang kunnen zijn geweest.²⁰ Wat mij interesseert is een dieper niveau - het niveau van de instituties die de basis vormen waarop familiebedrijven kunnen ontstaan en tot wasdom komen. Het paradoxale van de huidige situatie is, dat het fenomeen familieondernemingen onveranderlijk blijft gedijen, terwijl het 'familiesysteem' zelf, dat nota bene ten grondslag zou liggen aan verschillende 'sterke punten' van het familiebedrijf, door het proces van individualisering wordt ondermijnd. Hoe kan deze contradictie worden opgelost?

Om deze vraag te beantwoorden wordt in dit artikel op grond van vooral recente historische literatuur over familiebedrijven in Nederland een driedelige stelling ontwikkeld, waarbij tevens een kritisch licht wordt geworpen op bestaande interpretaties van het fenomeen 'familisme'. Om te beginnen zal aannemelijk worden gemaakt dat veel familieondernemingen in Nederland in de categorieën van de grotere bedrijven (dus van 10-99 werknemers en 100 werknemers en meer) zich na de Tweede Wereldoorlog steeds minder 'familistisch' gingen gedragen. Familisme was al op de terugtocht voordat de effecten van het individualiseringsproces goed en wel aan de oppervlakte traden. Van een teruggang van het familisme in een familieonderneming kan worden gesproken - om de definitie van Van Schelven om te keren -, als het winststreven in afnemende mate ondergeschikt wordt gemaakt aan de bloei, het aanzien en de continuïteit van de sociale positie van de familie der kapitaalbezitters. Dit kan met name blijken uit het reduceren van het familie-aandeel in het kapitaal van de onderneming, het aanboren van externe financieringsbronnen, het beperken van de functie van het familie-bedrijf als 'sociaal vangnet' voor familieleden en het toelaten van buitenstaanders tot leidinggevende en controlerende posities. Omzetting van een onderneming in een naamloze vennootschap is op zichzelf geen voldoende criterium om van een teruggang van familisme te spreken; ook bedrijven die een NV-structuur aannamen - zoals Van Heek - konden een sterke mate van familisme blijven vertonen.²¹ Verzwakking van het familisme in een familiebedrijf kan natuurlijk leiden tot het verlies van het familiekarakter van de onderneming als zodanig. Dit hoeft echter geenszins altijd het geval te zijn. Het gebeurt meestal zeker

niet direct. Ook al zijn de principes van het familisme al verlaten, in de regel leeft een onderneming nog vele jaren als familiebedrijf voort.

De oorzaak voor de teruggang van het familisme, zo is de tweede stap in het betoog, ligt niet in de veronderstelde 'remmend-negatieve' effecten van deze wijze van bedrijfsvoering. Familisme verminderde niet omdat het niet meer goed 'werkte'. De verklaring kan beter worden gezocht in een verandering van de economische omstandigheden en de politiek-institutionele context, die het in toenemende mate aantrekkelijk maakte familistische principes overboord te zetten, aldus luidt de derde, en laatste, stelling van dit artikel. Een kwestie van determinisme was deze ontwikkeling echter niet. De werkelijkheid stelde geen onvoorwaardelijke eisen. Ondernemers die met een verandering in omstandigheden werden geconfronteerd, hadden altijd nog iets te kiezen. Ze konden voorkeuren uiten. Of zakelijke dan wel familiebelangen de overhand zouden krijgen, stond niet bij voorbaat vast.

De teruggang van het familisme

Recente enquêtes onder ondernemers van familiebedrijven in Nederland wijzen erop dat het beleid van dit soort ondernemingen momenteel niet primair door familiale overwegingen wordt bepaald. Onbelangrijk zijn ze niet, maar de hoogste rang krijgen ze evenmin. Van de 162 familiebedrijven die in 1992 meededen aan een onderzoek uitgevoerd door de Erasmus-universiteit verklaarde 85% het eens te zijn met de stelling dat winstmaximalisatie het doel van de onderneming is. 'Continuïteit met het oog op toekomstige generaties' werd door 68% van de respondenten als doelstelling onderschreven.²² Familieondernemingen zouden niet als een 'sociaal vangnet' voor familieleden worden ingezet: noch in het grootbedrijf, noch in het midden- en kleinbedrijf hoefden familieleden alleen op grond van verwantschap een voorkeursbehandeling te verwachten als het om het vervullen van managementfuncties ging, zo bleek bij het gezamenlijk onderzoek van Nijenrode en het adviesbureau Walgemoed. Familiebedrijven zouden frequenter dan niet-familiebedrijven gebruik maken van raadgevingen van onafhankelijke commissarissen en externe adviseurs.²³

Het beeld dat uit deze enquêtes naar voren komt is uiteraard een zelfbeeld: het is opgebouwd uit uitspraken van de betrokkenen zelf over hoe de werkelijkheid is, of hoe de werkelijkheid zou moeten zijn. Het zijn de ondernemers zelf die beweren dat zij zich niet familistisch gedragen. Dat is op zichzelf al een interessant gegeven. Aan het eind van de twintigste eeuw luidt de heersende norm kennelijk dat ondernemers van familiebedrijven niet kunnen zeggen dat ze in hun beleid de hoogste prioriteit toeken-

nen aan het behartigen van familiebelangen. Familisme mag naar buiten toe niet op de eerste plaats worden gezet. Maar we kunnen nog een stap verder gaan: de praktijk komt al geruime tijd met die norm overeen. Reeds vanaf het eind van de jaren veertig is het beleid bij vele familieondernemingen in Nederland steeds minder door het belang van de familie bepaald.

Het voortbestaan van familisme in textielondernemingen in Twente tot het eind van de jaren zestig, waar Van Schelven op wees, is op zichzelf geen bewijs voor de kracht van het familisme in het Nederlandse bedrijfsleven als geheel. De textielindustrie en met name de Twentse katoen mag in de beginfase van de industrialisering van Nederland dan wel een relatief belangrijke sector in de economie zijn geweest, dit houdt niet in dat patronen die in de textiel bestonden zonder meer als kenmerkend voor het totale bedrijfsleven in Nederland kunnen worden beschouwd. Wat het belang van familierelaties bij de opvolging in de leiding van bedrijven betreft, week de textielindustrie duidelijk af. Bij een onderzoek aan het eind van de jaren vijftig bleek dat in de textiel bij liefst 57% van de directeursposten in de textielnijverheid een opvolging van vader op zoon had plaatsgevonden, terwijl het percentage voor het bedrijfsleven als geheel slechts 35 bedroeg.²⁴

Ruud Stokvis heeft in zijn boek over de geschiedenis van de landbouwwerktuigenfabriek Vicon in Nieuw-Vennep tussen 1945 en 1985 opgemerkt dat de leiders van deze onderneming, de broers Bas en Herbert Vissers, helemaal niet zo in dynastieke termen dachten als de Van Heeks. Anders dan deze textielbaronnen uit Enschede was het niet hun streven om zich in het bedrijf te laten opvolgen door hun kinderen. Ze zagen Vicon niet als een bezit dat kost wat het kost in de familie moest blijven. De continuïteit van de onderneming woog voor hen zwaarder dan een dominerende positie van 'het geslacht' Vissers.²⁵ Het is niet onwaarschijnlijk dat over alle familieondernemingen in de Nederlandse industrie bekeken het 'model-Vissers' na de Tweede Wereldoorlog veel meer voorkwam dan het familistisch gedrag zoals vertoond door grote textielfabrikanten in Twente, al trad het dan zelden in zo'n sterke mate en in een zo vroeg stadium van de opbouw van het bedrijf aan de dag als bij de machinebouwers in de Haarlemmermeer. Niet Van Heek, maar Vicon representeerde meer het normale patroon. En dat patroon was niet alleen te zien bij nieuwe bedrijven zoals de fabriek van de gebroeders Vissers, maar ook bij ondernemingen die reeds twee, drie of meer generaties in handen van een bepaalde familie waren.

Voorbeelden van tanend familisme in familieondernemingen buiten de textielindustrie zijn al te vinden vóór het uitbreken van de crisis in de jaren

dertig. Hoewel de recent geponeerde these van Kalb over het 'kunstmatig' herstel van het 'flexibel familisme' door het management van Philips aan het eind van de jaren twintig op het eerste gezicht anders doen zou vermoeden²⁶, was dit concern was in de bedrijfsvoering toen al geruime tijd bezig om zich van kenmerken van de familistische cultuur te ontdoen. 'Familisme' op het niveau van de recrutering en disciplineren van arbeiders was niet zo nauw verbonden aan familisme op het niveau van eigendom en beheer als in theorievorming over het fenomeen soms is aangenomen.²⁷ De gebroeders Anton en Gerard Philips hadden reeds in 1912, vlak na een periode van 'stormachtige groei' van hun bedrijf, besloten de firma Philips & Co om te zetten in een naamloze vennootschap, de N.V. Philips' Gloeilampenfabrieken, waarvan een deel van de aandelen aan de beurs werd genoteerd. In de raad van commissarissen kregen naast twee leden van de familie Philips drie buitenstaanders zitting. Het was op wens van de bank die aandelen uitgif, niet van de familie zelf, dat in de emissieprospectus de conditie werd opgenomen dat Anton en Gerard nog minstens drie respectievelijk zeven jaar directeur van de N.V. zouden blijven.²⁸ Gerard legde in 1922 de functie van directievoorzitter neer, Anton nam in 1939 afscheid. Met diens vertrek was de invloed van de familie op het bedrijf nog zeker niet verdwenen; het laatste lid van de 'Philips-clan' in de directie verdween pas in 1977 en het duurde tot het aantreden van Jan Timmer als president-directeur in 1990 vóór de laatste bolwerken van familiemacht in stemhebbende en toezichthoudende colleges werden ontmanteld.²⁹ Maar een bedrijf waar 'het kapitalistisch winststreven ondergeschikt gemaakt wordt aan de bloei, het aanzien en de continuïteit van de sociale positie van de familie der kapitaalbezitters' waren de Philips-fabrieken toen al lang niet meer. Ook de familie Hartog te Oss, die rijk was geworden met de fabricage van margarine en vetten en de verwerking van vlees, liet in de bedrijfsvoering al vóór de jaren dertig het familistische model los. Dat gebeurde op een meer abrupte manier dan bij de gloeilampenfabriek in Eindhoven. In 1929 verkochten de Hartogs hun hele bedrijf aan de Margarine Unie. Hoewel de familie bij deze transactie naast een som gelds ook een pakket aandelen in de Unie en een zetel in de raad van bestuur van dit concern bedong, betekende de overeenkomst niettemin dat de onderneming in Oss 'een groot deel van zijn onafhankelijkheid [verloor]. Niet meer de familie Hartog, maar de Unie bepaalde de toekomst van de Hartog's Fabrieken', aldus de historicus van het bedrijf.³⁰

Het duurde echter tot na de Tweede Wereldoorlog voordat de terugtocht van het familisme over een breed front plaatsvond. De mentaliteitsverandering die bij Van Heek tot het eind toe uitbleef, deed zich toen bij menig bedrijf buiten de textielnijverheid wel degelijk voor. De familie Zwanen-

berg in Oss, die een grote onderneming had opgebouwd bestaande uit vleeswerkende fabrieken en een farmaceutisch bedrijf (Organon), stond in 1947 heel anders tegenover de inschakeling van buitenstaanders dan aan het begin van de jaren dertig. Terwijl in 1931 een voorgenomen fusie van de vleesfabriek met de vleesgroep van Unilever op het laatste moment niet doorging, onder andere omdat de Zwanenbergs door de vrees bevangen werden dat de familie met de oprichting van deze 'Vleesch Unie' tegelijk haar eigen toekomst had verkocht en alle zeggenschap over haar bedrijf zou verliezen, werd in 1947 zonder problemen besloten het familiebelang in de onderneming drastisch te reduceren door het bedrijf om te vormen tot de 'Naamloze Vennootschap Zwanenberg-Organon', waarvoor via een openbare emissie van aandelen een maatschappelijk kapitaal van vijf miljoen gulden bijeen werd gebracht.³¹ Zoals eerder bleek, vormde het jaar 1947 ook een breukpunt in de ontwikkeling van de onderneming die in 1887 gesticht was door de Zaanse winkelier Albert Heijn. Er werd toen een eerste stap gezet in een proces dat ertoe zou leiden dat de familie van de oprichter uiteindelijk niets meer met het eigendom en het beheer van de onderneming te maken had. Vlot ging het proces niet - in elk geval niet zo vlot als bij Zwanenberg-Organon, waar de leiding al vanaf 1963 volledig in handen van niet-familieleden berustte.³² Ruim veertig jaar bleef dit concern voor de productie en distributie van levensmiddelen nog 'veel karakteristieken van een familiebedrijf behouden', zoals de laatste Heijn in de directie opmerkte. Maar de stap die vlak na de oorlog werd genomen, was voor een familieonderneming uit de Zaanstreek toen al tamelijk revolutionair: om het kapitaal van de vennootschap te vergroten, werden nieuwe aandelen uitgegeven ter waarde van vier miljoen gulden, waarvan 2,5 miljoen door middel van een emissie op de Amsterdamse beurs. De meerderheid van de aandelen bleef intussen nog in het bezit van de familie; daarnaast behielden de Heijnen het recht, bindende voordrachten voor benoemingen van directieleden en één van de commissarissen te doen. Tussen het begin van de jaren zestig en het eind van de jaren tachtig liep hun portie in het aandelenpakket echter terug tot minder dan 7%, doordat ze bij nieuwe emissies verstek lieten gaan. Het privilege bindende voordrachten voor benoemingen te mogen doen, gaf de familie in 1979 vrijwillig op. De Heijnen die op dat moment in de raad van bestuur zaten, Albert en Gerrit Jan, hechtten naar eigen zeggen veel minder aan voortzetting van de 'dynastie' dan hun voorgangers. De laatste Heijn nam in 1989 afscheid uit de raad van bestuur. Het resterende blok aandelen werd enkele jaren later aan de ABN-Amro verkocht.³³

Het pad van deze pioniers werd nadien door ook vele andere bedrijven bewandeld. Tot de vroege volgers behoorden onder andere Proost en

Brand, Van der Grinten, Honig en Dobbelman. De eerbiedwaardige firma Proost en Brand in Amsterdam, gespecialiseerd in de uitgeverij van kerkboeken, boekbinderij, papierhandel en fabricage van papier, begon niet lang na de oorlog aan een soortgelijke metamorfose als de 'jongeren' Zwanenberg en Albert Heijn. De Proosten, die tot dan toe alle aandelen in bezit hadden en zelf de directie voerden, besloten in 1953 hun onderneming om te vormen tot een open NV en het kapitaal te vergroten door middel van een emissie op de beurs. In 1956 lieten ze de eerste buitenstaanders toe tot de directie. Dertien jaar later gaf de familie haar laatste voorrechten op door haar prioriteitsaandelen over te dragen aan een stichting.³⁴ In het begin van de jaren vijftig besloten ook de drie broers Van der Grinten, die samen de directie voerden van een boterkleurselfabriek annex chemisch bedrijf te Venlo welke omstreeks 1880 door hun grootvader was gesticht, hun onderneming 'niet als puur familiebedrijf voort te zetten'. In 1958 werden aandelen van 'Océ-Van der Grinten' voor het eerst op de Amsterdamse Effectenbeurs genoteerd.³⁵ Bij het Zaanse familiebedrijf Honig, dat zich in de verwerking van zetmeel en productie van verpakte voedingswaren had gespecialiseerd, werd eveneens het besluit genomen de beursgang te maken. De vierde generatie Honigs was meer dan haar voorgangers bereid een beroep te doen op kapitaal en managementtalent van buiten. De omvorming van hun onderneming tot open NV viel samen met de fusie met een ander bedrijf dat oorspronkelijk als familiezaak was ontstaan, Koninklijke Scholten te Foxhol. In 1965 resulteerde hieruit de oprichting van Koninklijke Scholten Honig N.V. (KSH).³⁶ Soortgelijke ontwikkelingen deden zich voor bij de familie Dobbelmann, die sinds het midden van de negentiende eeuw een grote zeepfabriek in Nijmegen exploiteerde, en bij de familie De Jong, die vanaf 1889 de tabaksfabriek, koffiebranderijen en theehandel van Douwe Egberts in eigendom had. In 1952 kreeg de Dobbelman N.V. (zoals de onderneming sedert de jaren dertig heette) voor het eerst een aandeelhouder van buiten de familie, de Nederlandse Participatiemaatschappij. Buitenstaanders vervingen familieleden in de raad van commissarissen. In 1967 verlieten de laatste Dobbelmannen de directie. Een jaar later werd het hele bedrijf verkocht aan de Koninklijke Zout-Organon.³⁷

Latere volgers waren De Kuyper en Hendrix. Bij deze familieondernemingen kwam de gedaanteverandering eerst in de jaren zeventig op gang. De jenever- en likeurstokerij De Kuyper te Schiedam, een familiebedrijf dat zijn stamboom terugvoerde tot 1695 (en sinds 1769 in de jeneverbranche actief was), liet in 1973 de firmastructuur los en veranderde in een besloten vennootschap onder de naam 'Beheersmaatschappij Johs. de Kuyper & Zoon'. Hoewel het eigendom van de onderneming volledig

in handen van de familie bleef, nam het aandeel van de De Kuypers in de leiding af. Niet-familieleden kregen in de raad van commissarissen zitting. Onder de drie directeuren was slechts één De Kuypers.³⁸ Sneller en radicaler verliep de metamorfose bij de Hendrix' Fabrieken in Boxmeer. Wim Hendrix, de grondlegger van deze onderneming, die na de Tweede Wereldoorlog tot de grootste producent van veevoeder in Nederland uitgroeide, had meer dan de gebroeders Vissers de ambitie gekoesterd zijn schepping in de familie te houden. Hij had zijn oudste zoon en één van zijn schoonzons tot zijn opvolgers voorbestemd, hij had door forse winsthoudingen vanaf de jaren vijftig een zeer gunstige verhouding tussen eigen en vreemd vermogen gerealiseerd en bovendien de nodige voorzieningen getroffen om te zorgen dat de aandelen in het bedrijf na de omzetting in een naamloze vennootschap, die in 1955 plaatsvond, in het bezit van hemzelf en/of zijn kinderen zouden blijven. Maar de tweede generatie, die in 1963 het roer overnam, besloot na verloop van tijd familiebelang en bedrijfsbelang toch volledig los te koppelen. In 1979 verkocht de familie haar aandelenpakket aan een Britse onderneming, BP Nutrition. Hendrix' Fabrieken werden een dochteronderneming van een multinational.³⁹

De mythe van het fatale familisme

Als de stelling juist is dat veel familieondernemingen in Nederland zich al van het familisme hadden afgekeerd nog voordat de opvattingen over huwelijk en familie in de samenleving drastisch waren veranderd, hoe valt deze teruggang van het familisme dan te verklaren? De oorzaak voor deze teruggang, zo zal hierna worden aangetoond, ligt in elk geval niet in de veronderstelde 'remmend-negatieve' effecten van deze wijze van bedrijfsvoering. Het was niet door schade en schande dat het familisme aan aantrekkingskracht verloor. Familisme heeft niet zijn eigen graf gedolven.

Het idee dat de gang van zaken in familiebedrijven in de regel voornamelijk door familiebelangen wordt bepaald en dat deze omstandigheid op den duur noodlottige gevolgen heeft voor de continuïteit van de onderneming, berust historisch gezien op een vrij smalle basis. Het is een generalisatie die voor een belangrijk deel stoelt op de ziektegeschiedenissen van een handvol grote ondernemingen in de textielnijverheid. 'De katoen' en 'de wollen stoffen' mogen dan fysiek haast compleet uit het Nederlandse bedrijfsleven zijn verdwenen, hun geest spookt in de geschiedschrijving nog steeds onbekommerd rond. Zowel het oorspronkelijke model van het 'familisme' van Van Schelven als de latere aanpassing ervan zijn in hoofdzaak gebaseerd op case-studies over befaamde verliezers in de textielnijver-

heid. Vergelijkingen met het buitenland zijn in dit verband wel gemaakt, maar de vraag of de theorie voor alle familiebedrijven in de Nederlandse textiel van toepassing is en ook voor ondernemingen van dit type in andere takken van het Nederlandse bedrijfsleven geldigheid bezit, is tot nu toe niet beantwoord.

Van Schelvens eigen boek ging over het grootste slachtoffer van allemaal, Van Heek & Co te Enschede, die in 1968 de productie van textielwaren staakte. De meest fundamentele oorzaak van de ondergang van deze 'reus' onder de Twentse textielbedrijven was volgens Van Schelven de 'psychische ballast' van de 'historische overwegingen en gevoelsargumenten', die maakte dat de onderneming na de Tweede Wereldoorlog niet in staat was zich bij de veranderde marktomstandigheden aan te passen. Daar de leiding van Van Heek omwille van de traditie niet bereid was het 'besloten familiekarakter' van het bedrijf te laten varen, kon ze het eigen vermogen niet uitbreiden door een beroep op de open kapitaalmarkt, had ze chronisch te kampen met een gebrek aan werkkapitaal en beschikte ze over te weinig middelen om nieuwe investeringen te doen.⁴⁰ Ook de tweede grote textielonderneming in Enschede, Gerhard Jannink & Zonen, zou door de psychische druk van het familisme genekt zijn. De nieuwe generatie Janninks, die in het midden van de jaren twintig het roer overnam, 'moest opereren binnen een vastlopende traditionele, financieel en sociaal-economische bedrijfsstructuur, die niet alleen juridisch zo geregeld was, maar ook *in henzelf verankerd zat*'. Opgevoed in de zeer beschutte familietradities werden de jonge toekomstige textielabrikanten een aantal waarden en normen voorgeleefd, die in de vorige eeuw blijkbaar uiterst doeltreffend waren, maar in de 20e eeuw sterk remmend werkten om vernieuwend te kunnen handelen', schrijft B. Hesselink; 'de historisch gegroeide familietraditie in al haar facetten (...) werd voor de jonge Janninks een enorm obstakel om de noodzakelijke veranderingen doeltreffend in te voeren'.⁴¹ Gesteld voor het probleem van een blijvend te lage rentabiliteit van het bedrijf, zag de directie aan het eind van de jaren dertig om het familiekapitaal te behouden geen andere uitweg dan het bedrijf te splitsen.⁴² De wolspinnerij 'Pieter van Dooren' in Tilburg, een familiebedrijf dat sinds 1825 bestond, staakte de productie in 1968, toen de verliezen door de verminderde afzet zo sterk waren toegenomen dat in snel tempo op de reserves werd ingeteerd. De familie, die toch al niet meer in staat was voor voldoende opvolgers in de leiding van het bedrijf te zorgen, gaf er de voorkeur aan zich uit de industriële activiteiten terug te trekken boven het alternatief: een nieuwe impuls te geven aan de onderneming door middelen voor nieuwe investeringen uit het familie-vermogen ter be-

schikking te stellen of kapitaal en ondernemerschap van buiten aan te trekken. Het familiebelang kreeg op het beslissende moment prioriteit.⁴³

Uit de schaarse beschikbare case-studies van de ondergang van familiebedrijven *buiten* de textiel, blijkt echter niet dat zulke fiasco's altijd uitsluitend aan familistisch gedrag kunnen worden geweten. Deze case-studies hebben betrekking op vier ondernemingen in de voedingsmiddelen-sector die tussen 1965 en 1985 zijn opgedoekt of gefailleerd: de chocolade-fabriek van Van Houten in Weesp, de suikerwerkfabriek van Pel in Leiden, de zoetwarenketen van Jamin uit Oosterhout en het winkel- en productiebedrijf van De Gruyter uit Den Bosch.

Wat deze bedrijven gemeen hadden, was een gebrek aan vernieuwing in productiemethoden en verkoopstrategie in een periode waarin veranderingen in de markt die nu juist dringend noodzakelijk maakten. Innovatie kwam er wel op gang, maar op een later moment en een minder vergaande wijze dan bij de voornaamste concurrenten. Dat het proces zo langzaam verliep, had zeker te maken met de specifieke aard van deze ondernemingen waar een klein aantal (vaak oudere) leden van één familie een doorslaggevende rol in de besluitvorming speelde en zich niet gemakkelijk bereid toonde een wijze van bedrijfsvoering op te geven die door een vorige generatie was geïntroduceerd en het bedrijf de nodige faam had opgeleverd en een sterk marktaandeel had bezorgd. Een koersverandering kon in die sfeer van beslotenheid en eerbied voor traditie niet snel worden doorgevoerd.⁴⁴ Maar het is niet bewezen dat deze achterstand in het tempo en de mate van innovatie op zichzelf noodlottig was voor de levensvatbaarheid van deze bedrijven. Een feit is, dat ze pas failliet gingen of werden geliquideerd toen de families hun invloed hadden verloren en de buitenstaanders die de leiding hadden overgenomen pogingen hadden gedaan de zaken in een andere richting te sturen. In dit proces van heroriëntatie, dat verschillende jaren duurde, werden meer dan eens misrekeningen gemaakt, die niet op het conto van het *ancien régime* van de families kunnen worden geschreven; alleen bij Pel werd de overname vrijwel onmiddellijk gevolgd door sluiting.⁴⁵ Het zou dus kortzichtig zijn, de oorzaak van de ondergang van oude familiebedrijven in de voedingsmiddelensector enkel en alleen in het dode gewicht van het familisme te zoeken.

Substitutie van familisme door professioneel management hoefde trouwens niet te betekenen dat de winstgevendheid en het concurrerend vermogen van een onderneming toenamen. Het omgekeerde kon ook gebeuren. De grootste crisis voor Honig vond niet plaats in de tijd dat het bedrijf nog als familieonderneming werd geleid, maar na de fusie met Koninklijke Scholten in 1965. Een hechte eenheid werd het nieuwe concern nooit. Na een langdurige interne machtsstrijd die uiteindelijk in het nadeel van de

familie Honig werd beslist, startte de leiding van KSH - geheel uit professionele managers gerecruiteerd - een ambitieus investeringsprogramma, dat echter door een verkeerde inschatting van de conjuncturele en internationaal-politieke ontwikkelingen veel minder rendabel uitviel dan verwacht. De verliezen van de onderneming namen weldra zó snel en zó sterk toe, dat in 1978 surséance van betaling moest worden aangevraagd. Daarop werd het concern in onderdelen gesplitst. 'De Honig-fabrieken', aldus de historica van het bedrijf, 'bleken alle rendabel en draaien op de huidige dag nog steeds'.⁴⁶ Proost en Brand raakte in dezelfde periode in de problemen doordat de nieuwe directie in haar streven naar expansie, anders dan in de tijd toen het bedrijf nog op familistische wijze werd bestierd, veel meer investeerde dan gezien de omvang van het eigen vermogen en de hoogte van de winsten raadzaam was en de activiteiten over een groter aantal terreinen spreidde dan waar de onderneming financieel en organisatorisch op was berekend. Het bedrijf ging op steeds grotere schaal opereren en begon zich, behalve met de papierhandel en de binderij die traditioneel de kern van de activiteiten uitmaakten, in toenemende mate ook met de opslag en verzending van boeken en de productie van papierwaren en kunststoffen bezig te houden. Toen de afzet van deze goederen na de omslag van de conjunctuur in 1973 sterk onder druk kwam te staan en de verliezen zo hoog opliepen dat de reserves wegsmolten, wist de directie sluiting alleen maar te voorkomen door alle productiebedrijven af te sluiten en zich weer helemaal te concentreren op de basisactiviteit, de handel in papier.⁴⁷ Kennelijk kon ook het optreden van professioneel management na een 'stuwend-positieve' fase een 'remmend-negatieve' uitwerking hebben.

Familisme, de conjunctuur en de staat

In plaats van de verklaring voor de teruggang van het familisme te zoeken in vermeende inherente nadelen van deze wijze van bedrijfsvoering, kan het meer inzicht opleveren, verband te leggen met de omstandigheden waarbinnen familieondernemingen functioneerden. Een aanknopingspunt geeft de pioniersstudie van Len Winkelman over een langdurig bestuursconflict bij de 'N.V. Stoomspinnerijen en -weverijen voorheen Spanjaard' te Borne. Toen de ruzie uitbrak, in het begin van de jaren dertig, bestond het bestuur nog uitsluitend uit leden van de familie Spanjaard. Het conflict werd uiteindelijk in 1939 beslecht door het vertrek van twee familieleden uit de directie en de benoeming van onafhankelijke buitenstaanders op commissaris- en directeursposten. In dit verband bracht Winkelman de veronderstelling naar voren dat de neergang van het familisme te maken had

met de crisis van de jaren dertig. De toetreding van buitenstaanders tot het bestuur van Spanjaard in deze periode zou namelijk geen geïsoleerd geval zijn geweest, maar een onderdeel van een algemener proces van 'tanend familisme', waarbij zakelijke belangen steeds meer de voorrang kregen boven familiebelangen. Dit proces zou door de depressie zijn verhaast. 'Een nieuwe economische werkelijkheid stelde immers andere eisen', zo schrijft zij.⁴⁸

Het woord 'verhaasten' duidt er echter op dat de achtergrond toch ingewikkelder moet zijn geweest dan de wat lapidaire formulering van de veronderstelling suggereert. De depressie mag in sommige gevallen als katalysator hebben gewerkt, ze leidde lang niet altijd tot een verzwakking van het familisme en ze was zeker niet de enige factor die dit systeem van bedrijfsvoering ondermijnde. Er deed zich in de crisis immers ook wel eens het tegenovergestelde effect voor. Toen de huishoudwinkel van Jacob Blokker Pz. te Hoorn in het midden van de jaren dertig failliet dreigde te gaan, besloten zijn zoons Koos, Pieter en Jaap, die ieder al een eigen zaak in dezelfde branche hadden opgebouwd, dat ze iets moesten ondernemen om het bedrijf van hun vader te redden. Ze konden de onderneming waar hun vader veertig jaar van zijn leven in had gestoken niet zomaar laten verdwijnen. Met steun van een oom en van hun broer Ab, die hiervoor speciaal uit Indië was teruggekomen, gingen ze er na een 'uitgebreid familieberaad' in de zomer van 1936 toe over, de 'Goedkoope IJzer- en Houtwinkel in Hoorn te integreren in een nieuwe vennootschap onder firma, de "Gebroeders Blokker", die ze met z'n vieren zouden bestieren.⁴⁹ De crisis dreef de familieleden dus naar elkaar toe. De kracht van de familieband werd onder invloed van de depressie in dit geval niet kleiner, integendeel: ze werd meer dan ooit de grondslag van het hele bedrijf. Familisme kon in de crisistijd dus wel degelijk gedijen! Pas in de jaren van jaren van wederopbouw en snelle economische expansie na de Tweede Wereldoorlog zou zich over een breed front een teruggang aftekenen, zo werd hiervoor aangetoond. De teruggang van het familisme vond in feite niet alleen plaats in een periode van laagconjunctuur.

Directe pressie van buiten speelde bij deze ontwikkeling maar in beperkte mate een rol. Het is eerder uitzondering dan regel geweest dat de leiding van een familiebedrijf zich minder familistisch ging gedragen onder druk van externe geldschieters. De Geldermannen in Oldenzaal, die een textiel-fabriek bezaten welke in omvang weinig onderdeel was voor die van Jannink of Van Heek in Enschede, waren in 1934 om de operaties van het bedrijf voort te zetten wel gedwongen om buitenstaanders meer zeggenschap te geven in het beheer van hun onderneming, omdat ze voor de krediet-verlening geheel afhankelijk waren geworden van de Twentsche Bank.

Door de ineenstorting van de overzeese afzetmarkt stond de 'firma (...) met de rug tegen de muur'. Een faillissement kon slechts worden vermeden door de structuur van het bedrijf om te zetten van een firma in een NV en tegelijk de Twentsche Bank blijvend een belangrijke rol toe te kennen in het beheer en de vermogensvoorziening van de vennootschap. Van het totale maatschappelijk kapitaal à 1,6 miljoen gulden kwam 45% in handen van de bank en bleef 55% bij de familie. Bovendien was de Twentsche Bank voortaan met twee personen in de raad van commissarissen vertegenwoordigd.⁵⁰ Bij Vicon in Nieuw-Vennep was de speelruimte voor familisme van het begin af al gering. Bij gebrek aan eigen vermogen stonden de gebroeders Vissers chronisch zwak tegenover externe financiers zoals de Maatschappij tot Financieel Nationaal Herstel. Dit was volgens Stokvis de voornaamste reden waarom de broers hun bedrijf nooit in dezelfde mate als de Twentse textielabrikanten als familiebezit hebben beschouwd.⁵¹ Maar bij de meeste familieondernemingen waar zich in de loop van de twintigste eeuw een verzwakking van het familisme voordeed, zijn andere omstandigheden van belang geweest dan een tijdelijke of structurele afhankelijkheid van vreemde kapitaalverschaffers.

Vanaf het begin van de jaren twintig deden zich in het erfrecht en de regels inzake successiebelasting veranderingen voor die volgens Nico Wilterdink erop duiden dat de 'politieke dominante groepen' minder belang gingen hechten 'aan directe erving en handhaving van familiebezit'. In het erfrecht werd de huwelijksband steeds meer benadrukt ten koste van de relaties van bloedverwantschap: 'bij overlijden van een der echtgenoten kon de wederhelft op een steeds groter erfdeel aanspraak maken'. Voor dit erfdeel hoefde bovendien minder aan successiebelasting te worden betaald. Wilterdink berekende dat inderdaad een groeiend deel van de nagelaten vermogens aan weduwen of weduwnaars toeviel, in plaats van aan kinderen en andere bloedverwanten van de gestorvene. Werd in 1921 nog 56% van het totale bedrag van de fiscaal geregisteerde nagelaten vermogens aan kinderen en 24% aan andere familieleden toebedeeld, tegen 13% aan echtgenoten, in 1970 bedroegen deze percentages respectievelijk 49, 20 en 25. 'Door deze verschuivingen [werd] minder vermogen langs rechtstreekse afstammingslijnen geërfd en meer vermogen aan de familie van bloedverwanten onttrokken', zo concludeerde hij.⁵² Of de wijziging in het erfrecht en de successiebelasting een *consequentie* is geweest van 'het verlies aan functies van familiebezit als bron van inkomen en materiële zekerheid en als basis van ondernemersactiviteiten', zoals Wilterdink veronderstelt, is echter de vraag. De beschikbare case-studies over familieondernemingen die in de vorige paragraaf ter sprake kwamen, laten zien dat de verandering in de erfregels eerder op gang kwam dan het verlies aan functies van

familiebezit in de zin die hij aangeeft.⁵³ De verandering op statelijk niveau ging dus *vooraf* aan de verandering op het niveau van families en bedrijven. Ze zou dus een oorzaak kunnen zijn geweest, niet een gevolg, van de achteruitgang van het familisme in familieondernemingen. De wijziging in de erfregels ten gunste van de langstlevende echtgenoot impliceerde immers (tenzij bij testament anders werd bepaald) dat bij bezitserving het verzorgingsrecht van de huwelijkspartner, dus de kern van het kerngezin, voorrang moest hebben boven de continuïteit van het bezit van de familie in ruimere zin.⁵⁴ Op zichzelf was deze verandering op het gebied van het erfrecht niet voldoende om een teruggang van het familisme teweeg te brengen. Ze kan er wel voor hebben gezorgd dat de weerstand tegen het opgeven van familistische principes was verzwakt op het moment dat deze na de Tweede Wereldoorlog in vele familiebedrijven om fiscale of financiële redenen in toenemende mate onder druk kwamen te staan.

Was het eigenlijk nog wel aantrekkelijk om eigenaar van een familiebedrijf te blijven? - zo begon men zich na verloop van tijd in familiekring af te vragen. Het bedrag dat in de vorm van inkomstenbelasting, vermogensbelasting en/of successiebelasting aan de fiscus moest worden afgestaan kon namelijk zó oplopen dat de materiële voordelen van het eigendom voor individuele familieleden niet of nauwelijks meer opwogen tegen de nadelen. Bezit van een familieonderneming werd meer dan eens eerder als een last dan een lust ervaren. Het afstoten van een belang in een bedrijf kwam vanuit dat perspectief gezien haast als een bevrijding.⁵⁵ Daarbij kwam dat de expertise op het gebied van productietechniek, logistiek, interne organisatie, distributie en marketing die voor het succesvol leiden van een onderneming vereist was, niet altijd meer allemaal vanuit de familie zelf kon worden geleverd. Dit was overigens niet een inherent tekort van familiebedrijven. Ook een telg uit een ondernemersfamilie die een eigen bedrijf exploiteerde, kon immers door opleiding en stage-ervaring op deze terreinen de nodige deskundigheid verwerven. Albert Heijn, één van de grootste experts op het gebied van distributie en marketing van na de oorlog, is er een prachtig voorbeeld van. De kwestie was eerder, dat eigenaars van familieondernemingen niet meer automatisch een beroep op leden van de jongere generatie konden of wilden doen om in de toekomst voor de vereiste expertise binnen het familiebedrijf te zorgen.

Beslissend was de kwestie van de financiering. In zijn studie *Cultural Change in Family Firms* noemde Gibb Dyer 'the need for equity capital to finance expansion' één van de redenen waarom de families ertoe kunnen overgaan, buitenstaanders toegang te verlenen tot het eigendom en de leiding van hun onderneming.⁵⁶ Die situatie heeft zich ook bij talloze familiebedrijven in Nederland in de periode na de oorlog voorgedaan. Het

was niet de druk van de omstandigheden in de crisistijd, maar de behoefte aan extra kapitaal om expansie van de activiteiten van hun onderneming te financieren, die families als de Van Zwanenbergs, de Heijns, de Proosts, de Van der Grintens, de Honigs of de Dobbelmannen in de jaren na de Tweede Wereldoorlog - net als de gebroeders Philips vlak vóór de Eerste Wereldoorlog - tot het besluit bracht om hun bedrijf open te stellen voor vreemden.⁵⁷ Zelffinanciering en kapitaalbreng vanuit de familie alléén werden niet meer voldoende geacht om in de groeiende behoefte aan middelen te voorzien. Schaalvergroting zou niet langer louter op eigen kracht kunnen worden gerealiseerd. Deze overweging werd in de ogen van leiders van familiebedrijven nog klemmender toen ze door de komst van de Europese Gemeenschap meer dan vroeger met de concurrentie van grote, kapitaalcrachtige ondernemingen uit het buitenland werden geconfronteerd.⁵⁸ 'Het tijdperk van het familiebedrijf is voorbij', meende Reinier Dobbelsmann van de Nijmeegse zeepfabriek in 1968 en hij voegde eraan toe: 'Zeker, voor de een geldt dit eerder dan voor de ander. Maar ik ben blij dat mijn familie begrip voor de werkelijkheid heeft getoond'.⁵⁹

Families, familiefiguraties en keuzevrijheid

Afscheid nemen van het familisme was en bleef niettemin een kwestie van keuze. 'De werkelijkheid' keerde zich niet zo dwingend tegen het familisme als door historici zoals Chandler of Winkelman en door tijdgenoten zoals Reinier Dobbelsmann werd gedacht. Er waren ook families die er toch de voorkeur aan gaven om dit normen- en waardensysteem door dik en dun in ere te houden. Bedrijven die volgens familistische principes werden geleid, bleven op het punt van concurrentievermogen of winstgevendheid niet altijd achter op ondernemingen die onder professioneel management stonden.

Waarom op een bepaald moment de ene familie wel, de andere niet het familistisch model losliet, valt niet alleen te verklaren uit de context waarbinnen zij opereerden. De aard van de bedrijfstak was zeker geen doorslaggevende factor. Zelfs de textielindustrie was niet *en bloc* aan het familisme verknocht. H. ten Cate Hzn. & Co NV te Almelo, een bedrijf dat geheel werd gedomineerd door leden van de familie Ten Cate, ging in 1952 een winstpoolingsovereenkomst aan met de Koninklijke Stoomweverij te Nijverdal N.V., die vijf jaar later werd omgezet in een volledige fusie. Hoewel sommige Ten Cates grote moeite hadden om dit verlies aan zelfstandigheid te aanvaarden, ging de familie toch vrij snel akkoord.⁶⁰ In tegenstelling tot de Van Heeks toonden de Ten Cates zich wel degelijk be-

reid het besloten familiekarakter van hun onderneming prijs te geven, toen dit voor de toekomst van het bedrijf betere perspectieven bood. Het geval Ten Cate toont aan dat ook in deze tak van nijverheid een andere optie kon worden gekozen dan vasthouden aan dit traditionele systeem van bedrijfsvoering.

Evenmin kan het verschil in gedrag volledig worden herleid tot de positie die een ondernemersfamilie in de lokale samenleving bekleedde. J.L. de Jager heeft in zijn boek over Nijverdal-ten Cate geopperd dat de afwijkende ontwikkeling van Ten Cate en Van Heek wel eens zou kunnen samenhangen met de relatieve status die textielabrikanten binnen Almelo respectievelijk Enschede innamen. Terwijl Van Heek cum suis in hun stad van oudsher eenzaam aan de top stonden en dus niet gedwongen waren zich in houding en gedrag aan concurrerende groepen aan te passen, hadden textielondernemers in Almelo van het begin af aan rekening te houden met de macht en invloed van gevestigde elites als de adel en de ambtenarij. 'Deze twee tradities, de aristocratische en bureaucratische, boden met elkaar als het ware het model waarnaar de textielabrikanten zich hadden te richten', meende De Jager. Daarom drukten de fabrikanten in Almelo veel minder hun stempel op de plaatselijke samenleving dan hun collega's in Enschede en toonden ze zich meer flexibel in het oplossen van de problemen waarvoor hun bedrijven in de loop van de twintigste eeuw werden gesteld. Ze 'hielden met andere woorden hun hoofd en handen vrij'.⁶¹ Als we andere gevallen in de vergelijking betrekken, wordt het echter minder waarschijnlijk dat de relatieve machtspositie binnen de lokale samenleving werkelijk zo'n beslissende factor is geweest bij de keuze voor of tegen het vasthouden aan een familistische bedrijfscultuur. Er zijn immers ondernemers geweest die in een gelijksoortige situatie verkeerden als de textielabrikanten in Almelo, zoals de familie Krantz in Leiden⁶², maar toch gehecht bleven aan het familistisch model. Andersom is het voorgekomen dat families die in het maatschappelijke en politieke leven wèl de toon aangaven, zoals de Dobbelmannen in Nijmegen, er (in tegenstelling tot de Van Heeks) geen moeite mee hadden om dat traditionele model te verlaten. Religieuze gezindte lijkt ook niet de sleutel te zijn die de keuze afdoend kan verklaren. Dat de familie Ten Cate van origine doopsgezind was, zoals Van Schelven memoreerde⁶³, heeft mogelijk wel bijgedragen tot hun voorkeur om in het publieke leven een *low profile* te houden, maar is niet essentieel geweest voor hun bereidheid afstand te nemen van het familisme. De verandering in houding bleef namelijk niet tot één gezindte beperkt. Het waren niet alleen doopsgezinde, of voormalig doopsgezinde families, zoals de Ten Cates, de Heijnen en de Honigs, die de familistische cultuur loslieten, maar ook joodse (zoals de Hartogs of de Zwanenbergs),

hervormde (zoals de Proosts) en katholieke (zoals de Van der Grintens, de Dobbelmannen, de De Jongs, de De Kuypers en de Hendrixen). De trend liep - in elk geval na de Tweede Wereldoorlog - dwars door alle confessies heen.

Ook een analyse van posities *binnen* familiefiguraties naar het voorbeeld van Nicolai's studie over de familie Kingma in Makkum tussen circa 1750 en 1920 levert geen voldoende verklaring van dit verschijnsel op. Nicolai stelde dat het economisch gedrag van familieleden verschilde afhankelijk van de plaats die ze innamen binnen het netwerk van relaties dat als geheel de 'familie' vormt. Een cruciale variabele was het al dan niet hebben van kinderen. Familieleden zonder kinderen waren weliswaar loyaal aan de familie en de familiereputatie, maar voelden minder dan familieleden met kinderen aandrang hun vermogen te vergroten of hun activiteiten uit te breiden; erfopvolgers hadden ze immers toch niet. Maar de geldigheid van dit model is afhankelijk van de aanwezigheid van een familistische mentaliteit. Familieleden zouden des te meer geneigd zijn het beschreven gedrag te vertonen naarmate de familistische mentaliteit zich sterker heeft gevestigd.⁶⁴ Het model kan op zich niet verklaren waarom familieleden deze mentaliteit op een gegeven moment wel of niet van zich hebben afgeschud. De aanwezigheid van erfopvolgers is in elk geval niet bepalend. De emancipatie van het familisme werd in feite zowel voltrokken door familieleden, die op het moment dat ze stappen in die richting ondernamen wèl potentiële erfopvolgers hadden - zoals het geval was bij Hartog, Heijn, Van der Grinten, Ten Cate en Honig - als door familieleden die op dat moment niet over zulke opvolgers beschikten - zoals bij Zwanenberg, Dobbelmann of Hendrix -, hetzij omdat eigen (mannelijke) nakomelingen ontbraken, hetzij omdat geen van de aanwezige kinderen bereid was in de voetsporen van hun ouders te treden. Of een familie het familistisch model losliet of niet, was uiteindelijk dus inderdaad een kwestie van keuze. De beslissing werd niet volstrekt door de gegeven omstandigheden binnen of buiten de familie bepaald. Dat de keuze in de naoorlogse periode in vele gevallen in het nadeel van het familisme uitviel, was echter niet toevallig. De omstandigheden waarin familiebedrijven toen opereerden veranderden in die tijd immers (zoals boven uiteengezet) zodanig, dat de optie om de familistische principes los te laten duidelijk aan aantrekkelijkheid won.

Maar ook na de oorlog kon zo'n stijl van bedrijfsvoering nog wel degelijk uitstekende resultaten opleveren. Ondernemingen die volgens familistische principes werden geleid, deden op het punt van concurrentievermogen of winstgevendheid niet altijd onder voor bedrijven die onder professioneel management stonden. Familisme kon, net als vroeger, 'stuwend-positief' werken. Zo'n effect kon langs twee wegen worden be-

reikt. De ene zou men het 'model Zwartz' kunnen noemen, naar de jute- en linnenweverij te Oldenzaal die zelfstandig alle stormen in de Twentse textiel heeft overleefd, het andere naar het intussen befaamde horeca-concern, het 'model Van der Valk'.

Op een aantal punten komen deze 'model-bedrijven' duidelijk overeen. Leiding en eigendom van beide ondernemingen zijn tot nu toe steeds in handen van de familie gebleven. In beide gevallen wordt de ontwikkeling van de onderneming na de Tweede Wereldoorlog gekenmerkt door omzetting, groei van de afzet op de binnen- en buitenlandse markt en een hoog niveau van investeringen in nieuwe gebouwen en apparatuur, die volledig uit eigen middelen worden gefinancierd. Beide bedrijven zijn erin geslaagd, de kosten van hun grondstoffen laag te houden door rechtstreeks in te kopen bij producenten. De voornaamste verschillen bestaan hierin, dat Zwartz heeft gekozen voor intensieve groei door mechanisering en rationalisering van het productieproces en regelmatige vernieuwing van het productassortiment en wel in zo'n mate en tempo dat de lijnen binnen de organisatie kort blijven en het hele bedrijf steeds door een klein aantal mensen kan worden overzien, terwijl Van der Valk de weg heeft gevolgd van extensieve groei door met grootschalige inzet van goedkope arbeid 'meer van hetzelfde' te produceren en wel in zo'n mate en tempo dat de expansie van het concern min of meer gelijke tred houdt met de groei van de familie. Is Zwartz tevreden met een bescheiden bedrijf dat in een kleine niche van de markt opereert, de Valken rusten niet voordat ieder lid van de familie over zijn eigen motel of restaurant beschikt en het concern als geheel als marktleider kan opereren. Voor de opleiding van familieleden die voor leidende posities zijn bestemd, wordt bij Van der Valk, anders dan bij Zwartz, zo min mogelijk een beroep gedaan op scholingsfaciliteiten die niet door de familie zelf kunnen worden gecontroleerd. En in tegenstelling tot Zwartz heeft Van der Valk lange tijd ook in belangrijke mate de last ontweken die in de naoorlogse periode mede heeft bijgedragen aan de teruggang van het familisme in Nederland: de afdracht van inkomsten aan de fiscus.⁶⁵ De verschillen doen echter niets af aan de fundamentele overeenkomst in het eindresultaat van de beide modellen. Familisme kan nog steeds 'werken'.

Conclusie

In het begin van dit artikel werd een paradox gesignaleerd. Familieondernemingen nemen nog steeds een belangrijke plaats in de Nederlandse economie in, terwijl instituties als huwelijk en familie, die de grondslag

vormen waarop familiebedrijven kunnen ontstaan en tot wasdom komen, door het proces van individualisering sinds de jaren zestig aanzienlijk aan betekenis hebben ingeboet. Familiebedrijven lijken dus, zoals figuren in een tekenfilm, in de lucht te hangen zonder dat ze daar veel last van ondervinden. Om deze paradox op te lossen is in dit artikel aan de hand van vooral historische gegevens de betekenis van familiebelangen in familieondernemingen sterk gerelativeerd. Allereerst is betoogd dat het beleid bij veel grotere familieondernemingen in Nederland reeds vóór de jaren zestig steeds minder door overwegingen van familiebelang werd bepaald. 'Familisme' - in de zin zoals door Van Schelven omschreven - moest in feite al terrein prijsgeven voordat de gevolgen van het individualiseringsproces manifest begonnen te worden. De neergang was duidelijk te zien in de periode van de wederopbouw en snelle economische expansie na de Tweede Wereldoorlog, die in de jaren zeventig ten einde kwam. De teruggang van het familisme had niets te maken met de vermeende inherente nadelen van deze manier van bedrijfsvoering. Een relatie met de leeftijd van de ondernemingen was er evenmin: tanend familisme deed zich zowel voor bij relatief jonge bedrijven als bij bedrijven die reeds twee, drie of meer generaties in handen van een bepaalde familie waren. De verklaring voor deze ontwikkeling lag niet in de levenscyclus van de bedrijven zelf maar in de economische en politiek-institutionele context waarbinnen zij opereerden, die het in toenemende mate aantrekkelijk maakte om de familistische principes los te laten. Zo werd in reactie op een verandering in externe omstandigheden het primaat van het familiebelang in vele familieondernemingen beëindigd, voordat de 'culturele revolutie' plaatsvond die de traditionele opvattingen omtrent huwelijk en familie in de Nederlandse samenleving zou ondermijnen. De teruggang van het familisme leidde niet noodzakelijk tot de verdwijning van het familie-karakter van bedrijven; dat was mogelijk, maar gebeurde meestal niet direct en ook lang niet altijd. Het eerste impliceerde niet per se het laatste.

Als deze interpretatie klopt, dan volgt daaruit ook dat niettegenstaande het indrukwekkende aandeel van familiebedrijven in het totaal van alle ondernemingen in Nederland het belang van dit type bedrijven als middel om het 'maatschappelijk vermogen' van families te verwerven, te behouden of te vergroten in de tweede helft van de twintigste eeuw de facto afnam.⁶⁶ Een dergelijk streven veronderstelt immers een graad van 'dynastiek' denken die nu juist na de Tweede Wereldoorlog bij een toenemend aantal families welke in het bedrijfsleven actief waren, ofwel van meet af aan ontbrak ofwel hoe langer hoe meer verdween. Dynastieën van ondernemers werden in Nederland steeds meer een zeldzaamheid. Maar een uitgestorven species zijn ze niet en zullen ze in de toekomst waarschijnlijk

ook niet worden. De teruggang van het familisme is immers niet *volledig* door de veranderde externe omstandigheden bepaald. De 'werkelijkheid' heeft altijd ook andere opties opengelaten. Zoals het voorbeeld illustreert waarmee dit artikel begon: familisme kan in 'zuivere kweek' in de huidige tijd nog steeds gedijen.

Noten

1. Het beste overzicht van de strategie, structuur en cultuur van het bedrijf van Van der Valk is voorlopig van René Bogaarts & Harry van Gelder, *In het teken van de toekan. Op het spoor van de familie Van der Valk* (Amsterdam 1996).
2. R.H. Flören & E.J. Wijers, *Handboek van het familiebedrijf* (Breukelen 1996²), XIV.
3. Flören & Wijers, *Handboek van het familiebedrijf*, XIV; Walgemoed Accountants & Adviseurs/ Universiteit Nijenrode, *Familiebedrijven in Nederland* (Breukelen 1993), 3, 5; Walgemoed Accountants & Adviseurs/ Universiteit Nijenrode, *Familiebedrijven in het midden- en kleinbedrijf* (Breukelen 1994), 6. De gegevens voor de grotere categorieën bedrijven zijn uiteraard meer frappant dan die voor de kleinere.
4. Alfred D. Chandler, *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism* (Harvard UP 1990).
5. Roy Church, 'The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history', *Business History*, 35(1993), 17-43; Geoffrey Jones & Mary B. Rose, 'Family capitalism', *Business History*, 35(1993), 1-16; 'Scale and scope: A review colloquium', *Business History Review*, 64(1990), 690-758; Mary B. Rose, *Cultural influences on family firm strategy: some international and intranational comparisons* (Discussion paper Lancaster University 1994); Wieland Sachse, 'Familienunternehmen in Wirtschaft und Gesellschaft bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts. Ein historischer Überblick', *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, 36 (1991), 9-25; Keetie E. Sluyterman & H.J.M. Winkelman, 'The Dutch family firm confronted with Chandler's dynamics of industrial capitalism, 1890-1940', *Business History*, 35(1993), 152-183; Keetie E. Sluyterman, 'Het familiebedrijf als sociaal aandachtsveld binnen de bedrijfsgeschiedenis', *It Beaken*, 54 (1992), 15-26; Barry Supple, 'Scale and scope: Alfred Chandler and the dynamics of industrial capitalism', *Economic History Review*, 44(1991), 500-514.
6. A.L. van Schelven, *Onderneming en familisme. Opkomst, bloei en neergang van de textielonderneming van Heek & Co te Enschede* (Leiden 1984), 3, 203, 228-229. Van Heeks begrip werd ook gebruikt door P. Vinke, *De maatschappelijke plaats en herkomst der directeuren en commissarissen van de open en daarmede vergelijkbare besloten naamloze vennootschappen. Een sociologisch onderzoek* (Leiden 1961) 205-207. De betekenis die Van Heek en Van Schelven aan het concept 'familisme' geven is overigens een andere dan die in het werk van Don Kalb (zie noot 22) of Francis Fukuyama, *Trust. The social virtues and the creation of prosperity* (Londen 1995).
7. De begrippen 'opkomst en bloei' resp. 'neergang' zijn door Van Schelven overigens niet expliciet gedefinieerd. Uit

de context valt af te leiden dat hij hiermee niet de ontwikkeling van de nationale economie op het oog heeft, maar de ontwikkeling van individuele ondernemingen; hij lijkt 'familisme' dus als een versterkend mechanisme op bedrijfsniveau te zien.

8. H.A. Muntjewerff, *De spil waar alles om draaide. Opkomst, bloei en neergang van de Tilburgse familie-onderneming Wolspinnerij Pieter van Dooren 1825-1975* (Tilburg 1993), 22-26, 266-268.

9. *Familiebedrijven in het midden- en kleinbedrijf*, 3.

10. A. Heijn, 'Voorwoord', in: Flören & Wijers (red.), *Handboek van het familiebedrijf*, XI.

11. *Familiebedrijf. Magazine voor eigenaren van familiebedrijven en adviseurs* 1 (1994).

12. Heijn, 'Voorwoord', in: Flören & Wijers (red.), *Handboek van het familiebedrijf*, XI-XII.

13. Wijers & Flören, *Handboek van het familiebedrijf*, passim; P.B.M. van de Loo, J.W.R. Schut m.m.v. B. Cassee, *Opvolging in leiding en eigendom bij het familiebedrijf* (Den Haag 1993).

14. Hierbij wordt dus de nadruk gelegd op het normatieve aspect van het begrip 'individualisering'. In deze zin is het begrip gebruikt in het brede comparatieve onderzoek van Peter Ester, Loek Halman & Ruud de Moor (red.), *The individualizing society. Value change in Europe and North America* (Tilburg 1993), 1, 12-13, 97-128. 'Individualisering' kan overigens ook in andere betekenissen worden opgevat. Voor een discussie hierover zie het themanummer van *Sociale Wetenschappen*, 38 (1995) no.4, met name N. Wilterdink, 'On individualization', 4-17 en J. Peters, 'Individualization: fiction or reality?', 18-27.

15. *Sociaal en Cultureel Rapport 1994*, 502-503; *idem 1996*, 466-467, 500-501.

16. G.A. Kooy, *Seksualiteit, huwelijk en*

gezin in Nederland. Ontwikkelingen en vooruitzichten (Deventer 1975) 187-191; C. de Hoog, 'Huishouden, huwelijk en gezin in Nederland: een analyse van statistische gegevens', in: C.J. Weeda (red.), *Huwelijk, gezin en samenleving* (Assen 1981) 199-224, aldaar 210-216; P. van den Akker, P. Cuyvers & C. de Hoog, 'Gezin en overheid: de mythe van de individualisering', *Gezin* 4 (1992) 141-156, aldaar 149-150; *Sociaal en Cultureel Rapport 1994*, 541.

17. Van den Akker, Cuyvers & De Hoog, 'Gezin en overheid', passim.

18. Vgl. over de definities van familie, huwelijk en gezin: Ton Zwaan, 'Families, huwelijken en gezinnen: een introductie', in: Ton Zwaan (red.), *Familie, huwelijk en gezin in West-Europa. Van Middeleeuwen tot moderne tijd* (Amsterdam/Heerlen 1993), 11-37, aldaar 24-32.

19. Empirisch is dit voor Nederland nog niet aangetoond. De mogelijkheid is wel overwogen door Nico Wilterdink, *Vermogensverhoudingen in Nederland. Ontwikkelingen sinds de negentiende eeuw* (Amsterdam 1984), 202 en 476 (noot 27), met een verwijzing naar onderzoek in Frankrijk, zie P. Bourdieu & M. de Saint-Martin, 'Le patronat', *Actes de la Recherche en Science Sociale*, 1 (1978), 3-82.

20. Zie o.a. de literatuur vermeld in noot 3, 5 en 13.

21. De opvatting dat gezien de toename van het aantal NV's al in de tweede helft van de negentiende eeuw van een teruggang van familisme zou kunnen worden gesproken, zou ik dan ook niet willen onderschrijven.

22. Van de Loo & Schuit, *Opvolging*, 99; vgl. ook *Familiebedrijven in Nederland*, 14.

23. *Familiebedrijven in Nederland*, 9-10, 17-18; *Familiebedrijven in het midden- en kleinbedrijf*, 9-10.

24. Vinke, *De maatschappelijke plaats*

- en herkomst, 212, 311.
25. R. Stokvis, *Ondernemers en industriële verhoudingen. Een onderneming in regionaal verband (1945-1985)* (Assen/Maastricht 1989), 98-101.
26. Don Kalb, *Expanding class, Power and everyday politics in industrial communities, North Brabant illustrations, c.1850-1950* (Utrecht 1995), 134-135, 388-393.
27. Van Schelven, *Onderneming en familisme*, 229-231; H. de Vries, 'J.J.Krantz en Zoon N.V. Wollenstoffenfabriek; het einde van een Leidse familie-vennootschap', *Jaarboek voor de Geschiedenis van Bedrijf en Techniek*, 5 (1988) 134-149, aldaar 135, 146-148.
28. A. Heerding, *Een onderneming van vele markten thuis. Geschiedenis van de n.v. Philips' Gloeilampenfabrieken deel II (1891-1922)* (Leiden 1986), 359-368.
29. Wim Wennekes, *De aartsvaders. Grondleggers van het Nederlandse bedrijfsleven* (Amsterdam/Antwerpen 1993), 301, 322, 334, 338.
30. Ton Langenhuyzen, *Van concurrentie naar eenheid. Aspecten van de geschiedenis van Hartog's en Zwanenberg's Fabrieken en de Unilever Vleesgroep Nederland te Oss* (Oss 1988), 47, 61.
31. Langenhuyzen, *Van concurrentie naar eenheid*, 68-69, 126; Marius Tausk, *Organon. De geschiedenis van een bijzondere Nederlandse onderneming* (Nijmegen 1978), 290.
32. Wennekes, *De aartsvaders*, 498-499.
33. J.L. de Jager, *Arm en rijk kunnen bij mij hun inkopen doen. De geschiedenis van Albert Heijn en Koninklijke Ahold* (Baarn 1995), 108-109, 241, 309, 329; J.L. de Jager, *Albert Heijn. De memoires van een optimist* (Baarn 1997), 152-153, 166, 175, 218-219, 226, 229-230, 237-239.
34. Keetie E. Sluyterman, *Winnen met papier. Vijftig jaar uit de 250-jarige geschiedenis van Proost en Brandt, 1942-1992* (Diemen 1992), 67-74, 177.
35. H.F.J.M. van den Eerenbeemt (red.), *Van boterkleursel naar kopieersystemen. De ontstaansgeschiedenis van Océ-van der Grinten, 1877-1956* (Leiden 1992), 75, 254.
36. Chantal Vancoppenolle, *Tussen paternalistische zorg en zakelijk management. C.J. Honig als eindpunt van persoosgericht sociaal ondernemersgedrag in een Zaans familiebedrijf (1930-1957)* (Amsterdam 1993), 314-333.
37. M.J.M. Dongelmans & J.M.H.J. Hemels, *Een Nijmeegse familie. Vier generaties Dobbelmann ondernemend en maatschappelijk bewogen* (Nijmegen 1996), 31, 213-214, 257, 260-261. Een vergelijkbaar voorbeeld in: P.R. van der Zee, *Van winkelnering tot wereldmerk. Douwe Egberts van 1753 tot 1987* (Leeuwarden 1987), 93, 233-245.
38. Keetie E. Sluyterman & Huib H. Vleesenbeek, *Drie eeuwen De Kuyper. Een geschiedenis van jenever en likeuren* (Schiedam 1995), 73-74. Een vergelijkbaar voorbeeld in: Klaas Woudt & Willem Nieuwenhuys, *Honderd jaar Verkade 1886-1986* (Zaandam 1986), 121-122.
39. J.F.E. Blasing, *Op het spoor van de Körper. Ontstaan, groei en transformaties van de Brabantse familieonderneming Hendrix' Fabrieken 1979/1930 bedrijfs-geschiedkundig bekeken* (Leiden 1986), 207-215, 281, 289-292.
40. Van Schelven, *Onderneming*, 171-172, 204.
41. B. Hesselink, *Gerhard Jannink & Zonen te Enschede 1853-1938. Jaren van rationalisatie en verzet* (Hengelo 1983), 101, 220, 225-226.
42. Hesselink, *Gerhard Jannink*, 219-221.
43. Muntjewerff, *De spil waar alles om draaide*, 235-237, 244-246, 259-262. Voor een interessante casus uit de Leidse

- wollenstoffennijverheid: De Vries, 'J.J.Krantz', 138-140, 145, 147, 149; S.J. Beurze, 'Winst, vermogen en familiebelang binnen de firma J.J. Krantz en Zoon 1836-1948', in: J.K.S. Moes & B.M.A. de Vries (red.), *Stof uit het Leidse verleden. Zeven eeuwen Leidse textielnijverheid* (Utrecht 1991), 145-161, p.157, 159.
44. Roger Miellet, *Honderd jaar grootwinkelbedrijf* (Zwolle 1993), 242-243, 273-274; Hans van Wetering, 'De teloorgang van een cacaofabriek. De N.V. van Houten 1955-1971', *Skript* 18 (1995) nr. 1, 3-13, aldaar 6-9; Eric Jan Weterings, 'Firma Gebroeders Pel, fabriek van suikerwerken, vruchtenpatés & limonadesiropen (1900-1965)', *Leids jaarboekje*, 86 (1994), 169-187, aldaar 178-182; vgl. ook de visie van de 'jonge' De Gruyters zoals weergegeven in De Jager, *Albert Heijn*, 128.
45. Miellet, *Honderd jaar grootwinkelbedrijf*, 243-245, 275; Van de Wetering, 'De teloorgang', 4, 9-10; Wetering, 'Firma Gebroeders Pel', 183-185.
46. Vancoppenolle, *Tussen paternalistische zorg en zakelijk management*, 332-342, 356-357.
47. Sluyterman, *Winnen met papier*, 177-178 en hfdst. 5.
48. H.J.M. Winkelman, 'Falend management, familisme of generatiekloof: Speurtocht naar de oorzaken van het bestuursconflict bij 'Spanjaard' in het Interbellum', *Textielhistorische Bijdragen*, 30 (1990), 72-93, aldaar 90-91. 49. H. e n k Povée, *De eeuw van Blokker. 100 jaar huishoudbranche in Nederland* (Bussum 1996), 64-69.
50. E.J. Fischer, J.L.J.M. van Gerwen & H.J.M. Winkelman, *Bestemming Semarang. Geschiedenis van de textielabrikanten Gelderman in Oldenzaal 1817-1970* (Oldenzaal/Amsterdam 1991), 201-208.
51. Stokvis, *Ondernemers en industriële verhoudingen*, 46, 102.
52. Wilterdink, *Vermogensverhoudingen*, 204, 252-253. Zoals duidelijk is, komt het totaal van de percentages niet op 100 uit; aan wie of wat het resterende deel van het vermogen werd nagelaten, wordt door Wilterdink niet aangegeven.
53. De achtergrond en consequenties van deze ontwikkeling in het erfrecht zijn nader onderzocht door Ali de Regt in *Geld en gezin. Financiële en emotionele relaties tussen gezinsleden* (Amsterdam 1993), hoofdstuk 6.
54. Wilterdink, *Vermogensverhoudingen in Nederland*, 252-253.
55. Bläsing, *Op het spoor van de Körper*, 289-290, De Jager, *Albert Heijn*, 237-239; vgl. ook Sluyterman & Vleesenbeek, *Drie eeuwen De Kuypers*, 73 en Muntjewerff, *De spil waar alles om draaide*, 244-246.
56. W. Gibb Dyer, *Cultural change in family firms. Anticipating and managing business and family transitions* (San Francisco/Londen 1986), 96-97.
57. Langenhuyzen, *Van concurrentie naar eenheid*, 126; De Jager, *Arm en rijk*, 108-109; De Jager, *Albert Heijn*, 45-46; Sluyterman, *Winnen met papier*, 67-68; Van den Eerenbeemt (red.), *Van boterkleursel naar kopieersystemen*, 253-254; Vancoppenolle, *Van paternalistische zorg tot zakelijk management*, 328-332; Dongelmans & Hemels, *Een Nijmeegse familie*, 242-246, 257-258; vgl. ook E.B. van Gelder, 'Familiebedrijven', in: *Encyclopedie van de Zaanstreek*, dl. 1 (Wormerveer/Zaanstad 1991) 236-237, aldaar 237; Sluyterman, 'Het familiebedrijf', 20.
58. Dongelmans & Hemels, *Een Nijmeegse familie*, 259; Vancoppenolle, *Tussen paternalistische zorg en zakelijk management*, 332; Van der Zee, *Van winkelnring tot wereldmerk*, 236.
59. Geciteerd in: Dongelmans & Hemels, *Een Nijmeegse familie*, 257.

60. H.H. Vleesenbeek, *De eerste grote industriële fusie in Nederland na de Tweede Wereldoorlog. Het ontstaan van Nijverdal-ten Cate - een bedrijfshistorische analyse* (Rotterdam 1981), 123-127, 144-153; J.L. de Jager, *De draad van de toekomst. Opkomst, tegenslag en voorspoed van Koninklijke Nijverdal-Ten Cate 1945-1990* (Zutphen 1991), 52-54, 66-69.
61. De Jager, *De draad van de toekomst*, 290-292.
62. Zie de literatuur genoemd in noot 43.
63. A.L. van Schelven, 'H. ten Cate Hzn. & Co als familieonderneming', *Textiel-historische Bijdragen*, 33 (1993) 55-80, aldaar 76.
64. Henk Nicolai, 'Het functioneren van een familie-economie: de Kingma's in Makkum, ± 1750-1919', *It Beaken*, 54 (1992) 27-41, aldaar 27, 29-30, 35-37, 39; Nicolai sluit hierbij aan bij ideeën ontvouwd door C. Schmidt, *Om de eer van de familie. Het geslacht Teding van Berkhout 1500-1950* (Amsterdam 1986).
65. J.L.J.M. van Gerwen, *Elke dag een draadje. 150 jaar jute- en linnenweverij S.I. Zwartz te Oldenzaal* (Oldenzaal 1985), hoofdstuk 6 en 7; Bogaarts en Van Gelder, *Het teken van de toekan*, 40-59, 125-143.
66. Over dit begrip: Schmidt, *Om de eer van de familie*, 10-11. Vgl. voorts T. van den Berge en M. Fennema, 'Verwantschapsstructuren in de financieel-economische elite', *Sociologisch Tijdschrift*, 11 (1985), 727-751, met name 745-746; zij situeren de relatie tussen verwantschap en bedrijfsleven na de Tweede Wereldoorlog in toenemende mate eerder op het niveau van netwerken van centrale besluitvormers in *verschillende* bedrijven dan op het niveau van de centrale besluitvormers binnen *individuele* (familie)bedrijven. Er zijn nog wel ondernemersfamilies, maar die hebben minder dan in het verleden een binding met één bepaald bedrijf.
-