

SAMENVATTING

Hoe wordt een onderneming honderd jaar oud? De vraag klinkt eenvoudig, maar het antwoord is complexer dan welke managementtheorie ook. Bedrijven zijn geen machines die je volgens een handleiding kan laten draaien. Ze lijken eerder op levende organismen: ze groeien, krimpen, verouderen en staan bloot aan crisissen, oorlogen, technologische omwentelingen en soms gewoon brute pech.

De meeste ondernemingen verdwijnen lang vóór hun honderdste verjaardag. Sommige worden opgeslokt door fusies of overnames, andere vallen ten prooi aan verkeerde keuzes of een veranderende markt. Toch zijn er opmerkelijke eeuwelingen: bedrijven die generaties lang standhouden. Hun verhalen wekken bewondering én nieuwsgierigheid. Welke factoren verklaren hun overleving? En vooral: kunnen we die lessen overdragen op andere organisaties?

In deze inspiratienota zoeken we geen toverformule, maar bouwstenen. Soms verrassend eenvoudig, vaak moeilijk overdraagbaar. Via verhalen van Belgische (familie)bedrijven aangevuld met internationale inzichten, verkennen we de essentie van continuïteit.

Hoe word je 100 jaar?

Over de overlevingskansen van ondernemingen en de lessen van eeuwelingen

Er bestaan ondernemingen die de tijd lijken te trotseren. Ze doorstaan oorlogen, crisissen, generatiewissels en maatschappelijke omwentelingen — en toch blijven ze overeind. Wat verklaart dat uitzonderlijke uithoudingsvermogen?

In deze inspiratienota zoeken we, op basis van zowel literatuuronderzoek als ervaringen van honderdjarige Etion-leden, naar kenmerken van eeuwelingen. We spraken met hen over strategie, cultuur, financiële buffers en deugdelijk bestuur. En uiteraard de rol van het toeval.

Waarom sommige ondernemingen honderd jaar oud worden, heeft zeker ook te maken met geluk. Toch is ook dat geluk geen statisch gegeven. Toevalsfactoren zijn gerelateerd aan risico en onzekerheid. Daarom is ook het ondernemerschap zelf een belangrijke eigenschap om te overleven.

1. Statistische valkuilen: niets is wat het lijkt

Wie honderdjarige bedrijven bestudeert, loopt meteen tegen een statistisch probleem aan: we kijken naar de winnaars, en vergeten de verliezers. De lessen van de 'gesneuvelde' verdwijnen vaak in de coulissen van de geschiedenis en dat is misschien onterecht. Hierbij alvast enkele slagen om de arm.

Selectiebias — de blinde vlek van de winnaars

Een textielbedrijf als Beaulieu kende jarenlang groot succes in Vlaanderen, maar struikelde door globalisering en internationale concurrentie. Hun verhaal leert dat zelfs sterke ondernemingen niet immuun zijn voor marktdruk. Toch verdwijnen zulke cases snel uit ons collectieve geheugen, waardoor het lijkt alsof eeuwelingen per definitie 'beter' geleid werden. Het gevaar is dat we selectiebias verwarren met universele succesfactoren.

Achterafrationalisatie – de val van Jim Collins

Ook *achterafrationalisatie* ligt op de loer. Managementgoeroe Jim Collins selecteerde in *Good to Great* (2001) elf ondernemingen die volgens zijn onderzoek waren geëvolueerd van 'goed' naar 'groots'. Helaas verliep het bij een aantal daarvan nadien veel minder groots (zie kaderstuk). De achterafverklaring dat ze hun eigen principes hadden 'losgelaten' is eerder onbevredigend: het toont vooral dat succes geen statische toestand is, maar voortdurend onderhoud vergt.

Good, Great and Gone

Wat is de waarde van bevindingen uit studies die gebaseerd zijn op ervaringen van bedrijven die naderhand minder sterk presteren of zelfs falen? Een vaak aangehaald voorbeeld zijn de cases van het zeer succesvolle boek *'Good to great'* van Jim Collins. Hij en zijn team selecteerden in 1994, na gedegen onderzoek, 11 bedrijven die de status 'goed' hadden bereikt en tegen 2001 waren geëvolueerd naar 'groots'. Het ging om Abbott Laboratories, Gillette, Kimberly-Clark, Nucor, Walgreens, Circuit City, Fannie Mae, Kroger, Philip Morris, Pitney Bowes en Wells Fargo.

Circuit City ging in 2008 ter ziele omdat het te laat inspeelde op e-commerce. In datzelfde jaar moest Fannie Mae door de overheid worden gered wegens een massale blootstelling aan sub-primehypotheken. De andere bedrijven bleven bestaan, maar presteerden niet meer zo groots als voorheen. Collins' succesformule werkt dus enkel zolang het bedrijf zijn kernwaarden levendig houdt én strategisch blijft vernieuwen. Zodra één van die twee verdwijnt, wordt 'Great' snel 'Gone'.

'Good to Great' toont vooral aan dat sterke governance-structuren alleen werken als ze worden toegepast door de juiste mensen, in een cultuur van discipline, realisme en missiegerichtheid. Zonder die culturele laag is elk model kwetsbaar. En om die laag te waarborgen, is buitengewoon leiderschap nodig. In *'Good to Great'* legde Collins daarom ook een sterke focus op leiderschap. De grootste leiders zijn volgens hem nederig, dienen het collectief maar koppelden die nederigheid aan een meedogenloze wil. Zonder die structurele discipline of strategische focus verliezen de beste principes hun kracht.

2. Fundamenten van continuïteit

Achter eeuwelingen gaan vaak dezelfde bouwstenen schuil. Vier domeinen keren telkens terug: strategie, financiën, sociale cohesie en beleidsstructuren. Dat laatste wordt vaak aangeduid als 'corporate governance' of deugdelijk bestuur, maar moet in relatie tot de andere bouwstenen worden bekeken.¹

2.1 Strategische helderheid

Bedrijven die weten *waarom* ze bestaan, kunnen beslissingen sneller en consistentener nemen, ook in turbulente tijden. Zo krijgt men een betere focus op de lange termijn met een vermogen om te investeren in R&D, een merk, duurzame relaties... De innovatieve wendbaarheid die daaruit voortvloeit, vertaalt zich in nieuwe producten, processen en businessmodellen.

¹ Voor een overzicht van de historische evolutie van de definitie van goed bestuur verwijzen we naar Guberna, het Belgisch Instituut voor Bestuurders (www.guberna.be) en Van den Berghe et.al. (2019).

Paradoxaal genoeg is die helderheid ook nodig in tijden van turbulentie, wanneer de strategie moet worden omgegooid. Umicore — ooit Union Minière — stond in de jaren '80 op de rand van de afgrond. Pas nadat de missie scherp werd gedefinieerd — bijdragen aan duurzame materialenstromen — durfde de onderneming afscheid te nemen van mijnbouw en te investeren in recyclage en batterijtechnologie. Die strategische helderheid gaf houvast en geloofwaardigheid.

Bedrijven die weten waarom ze bestaan, kunnen beslissingen sneller en consistenten nemen.

Ook familiale bedrijven illustreren het belang van dit principe. Colruyt Group toont hoe vasthouden aan eenvoud en kostenbewustzijn al generaties lang richting geeft. Al van bij de oprichting in 1925 lag de focus op lage prijzen en weinig kosten. In 1976 verschijnt 'laagste prijzen' in het logo van de onderneming, gevolgd door de introductie van een klantenkaart in 1978. DSTG, De Saedeleir Textile Group, begon ooit met het verzamelen en recyclen van vooden. Inmiddels bestaat het bedrijf al meer dan 120 jaar en is het uitgegroeid tot een internationale speler actief in de automobiel- en eventsector. Recyclage en circulariteit staan nog steeds centraal in hun verhaal. De voorbije jaren groeide DSTG vooral met composteerbare anti-onkruiddoeken (Biocovers), een volledig circulair verhaal.

2.2 Financiële robuustheid

Financiële robuustheid draait om een solide kapitaalstructuur, waardoor men minder afhankelijk wordt van kortetermijnfinanciering en externe kapitaaldruk van zich weet weg te houden. Die kapitaalstructuur geeft meer mogelijkheden om te investeren. Door winsten in te houden, creëert men reserves en ruimte voor groei en buffers voor tegenvallers. Reserves creëren ook ruimte voor strategische wendbaarheid in disruptieve tijden (covid, oorlogen, technologische veranderingen...). Die wendbaarheid verhoogt de kans op overleven over een langere termijn enorm.

Groep Van Roey, een bouwgroep met wortels in de achttiende eeuw, groeide stelselmatig door duurzaam te investeren en voldoende reserves aan te leggen. Door waarde op lange termijn te creëren, beschikte de groep steeds over de nodige middelen om gericht te investeren in de opbouw van een toonaangevende positie in specifieke maatschappelijke groeidomeinen.

Soms moet een bedrijf bezuinigen, maar de wijze waarop is niet onbelangrijk.

2.3 Sociale cohesie

Soms moet een bedrijf bezuinigen, maar de wijze waarop is niet onbelangrijk. Wie niet destructief bespaart en mensen niet domweg aan de deur zet, krijgt op termijn meer betrokkenheid met behoud van kennis en cultuur, en minder verloopkosten. Medewerkers zijn geen kostenpost maar dragers van cultuur. Dat vertrouwen werkt ook positief in de stakeholderrelaties met klanten, leveranciers en lokale gemeenschappen.

- Libeert Chocolate, eveneens met ruim honderd jaar geschiedenis, laat dit treffend zien. De vierde generatie investeert niet enkel in machines en markten, maar vooral in mensen: hr-beleid rond welzijn, rotatie en participatie. Medewerkers blijven betrokken en fier, wat zich vertaalt in loyaliteit en kennisbehoud.
- Ook eeuweling Ziegler, een Brusselse logistieke speler, bouwde zijn reputatie op langdurige relaties met personeel en klanten..... In sectoren waar het verloop hoog is, creëert zo'n cultuur een uniek concurrentievoordeel.

2.4 Deugdelijk bestuur en checks & balances

Tot slot kunnen we uiteraard niet voorbij aan deugdelijk bestuur en het installeren van checks & balances. Zonder transparantie en tegenmacht raakt macht te sterk geconcentreerd. Solvay, van familiale oorsprong, transformeerde naar een internationale beursgroep en investeerde sterk in ‘governance’ om de erfenis te bewaren. Zonder die structuren dreigt de familie-erfenis verwaterd te raken onder beursdruk (zie kaderstuk pag. 5).

Deugdelijk bestuur is geen papieren oefening. Zoals Peter Drucker zei: “Culture eats strategy for breakfast.” Ook met een glasheldere strategie geraak je nergens als de cultuur er haaks op staat. Structuren werken pas wanneer ze gedragen worden door de juiste cultuur. Daar ligt de brug naar de volgende paragraaf: cultuur als drager van identiteit en continuïteit.

Figuur: Waarom overleven sommige bedrijven en andere niet?

OVERLEVEN	FALENDE BEDRIJVEN
Missie- en waardengedreven	Opportunistisch, ad-hocbeleid
Kapitaalbuffers en -reserves	Afhankelijk van externe financiering
Balans tussen flexibiliteit en kernconsistentie	Rigide of chaotisch koersverloop
Stakeholdergericht	Eenzijdige focus op aandeelhouderswaarde
Governance die ook tegen interne fouten beschermt	Zwak bestuur; macht geconcentreerd zonder tegenmacht

3. Cultuur als drager van continuïteit

3.1 Onzichtbare lijm

Peter Drucker’s boutade is meer dan een slogan. Strategieën kunnen briljant zijn, maar als ze niet gedragen worden door de interne bedrijfscultuur, sterven ze een stille dood. Cultuur is de onzichtbare lijm die gedrag, beslissingen en relaties binnen een organisatie bepaalt.

Strategieën kunnen briljant zijn, maar als ze niet gedragen worden door de interne bedrijfscultuur, sterven ze een stille dood.

In succesvolle bedrijven worden de waarden, die de top van het bedrijf naar voren schuift als essentieel, zelf ook voorgeleefd. De impact van cultuur uit zich immers niet alleen op de bedrijfsvloer maar ook in de bestuurskamer. Je mag een onafhankelijke raad van bestuur en een goed werkende familieraad hebben, en zelfs voldoen aan alle grote principes van deugdelijk bestuur, toch baat het allemaal niet als de cultuur van de onderneming of organisatie niet strookt met die mooie principes en goede voornemens. De raad van bestuur kan perfect zijn samengesteld met alle evenwichten omtrent competenties, disciplines, gender en noem maar op. Wanneer die mensen het niet goed met elkaar kunnen vinden, dan riskeer je een raad te krijgen die passief blijft of zelfs een tegendraads beleid voert.

Solvay – familiaal anker als 'pseudo-steward'

Opgericht in 1863 door Ernest Solvay, pionier in de chemie, was de onderneming van bij de start gekoppeld aan wetenschappelijke en maatschappelijke ambities. Toen het bedrijf naar de beurs trok, behield de familie via holding Solvac een belangrijk aandelenpakket. Zo ontstond een balans tussen familievisie (lange termijn) en beurslogica (dividend, koersdruk). De familie investeerde langdurig in R&D, duurzaamheid en wetenschap (Solvay-conferenties).

Interessant is dat bij Solvay de familie met meer dan 30% van de aandelen (via holding Solvac) een bewaker is gebleven van de langetermijnmissie en -visie. Tegelijk bracht de beursnotering externe aandeelhouders en dus ook kortetermijndruk binnen. Het governance-model van Solvay balanceert daarmee tussen familiebelangen (gerichtheid op lange termijn met R&D, duurzaamheid...) en marktverwachtingen (dividend, beurskoers...).

Vertaald naar een hedendaagse context brengt het bedrijf de idee van 'steward ownership' (cf. Bosch, Patagonia, Triodos Bank) op die manier binnen, zonder evenwel de structurele juridische borging van de missie over te nemen. Want de aandelen zijn nog altijd verhandelbaar en de missie is niet juridisch verankerd (wat bij steward ownership wel het geval is).

We krijgen zo een familiale 'pseudo-steward'-functie: de familie houdt de focus op de missie, vergelijkbaar met stewards, maar zonder structurele juridische borging van die missie. Deze structuur is vergelijkbaar met wat we in gewone vennootschappen vaak terugvinden bij visionaire aandeelhouders, vaak familiaal gerelateerd.

Guberna, het Belgisch Instituut voor Bestuurders, deed onderzoek naar de 'board dynamics' — de interacties, relaties en gedragingen binnen een raad van bestuur — en hoe deze de effectiviteit van de raad beïnvloeden. Het onderzoek focust op hoe bestuursleden samenwerken en communiceren, en kijkt ook naar de cultuur, waarden en normen die het functioneren van het bestuur bepalen.

Randall Peterson van London Business School identificeerde in dat verband een aantal oorzaken voor het disfunctioneren van een raad van bestuur. Onder de noemer '*Disaster in the boardroom*' stelde hij vast dat raden van bestuur vaak falen door dynamieken als groepsdenken, te veel regels die het debat verstikken, een dominante cultuur die alternatieve perspectieven uitsluit, en het 'omstanderseffect': iedereen ziet het probleem, maar niemand grijpt in. Governance faalt niet door gebrek aan structuren, maar door gebrek aan cultuur van tegenspraak en diversiteit.

De les voor ondernemingen is helder: zorg dat bestuurders de moed hebben om ongemakkelijke waarheden te benoemen.

De les voor ondernemingen is helder: zorg dat bestuurders de moed hebben om ongemakkelijke waarheden te benoemen. Het is geen toeval dat dit ook een belangrijk principe is uit de Belgische Corporate Governance Code voor beursgenoteerde bedrijven, die ook een inspiratiebron is voor de niet-genoteerde ondernemingen. Onafhankelijkheid van geest is de beste verzekering tegen verlamming en de sleutel tot overleving op lange termijn. Want gebrek aan tegenspraak maakt dat bedrijven te rigide vasthouden aan tradities of elke kritische stem smoren. Zo lopen ze risico op tunnelvisie. Nokia, ooit marktleider in mobiele telefonie, verloor zijn dominantie niet door de technologische verandering op zich, maar omdat de cultuur van interne angst en stilzwijgen innovatie blokkeerde. Dox Interieuroplossingen en Libeert Chocolate tonen hoe het wel moet.

Dox noemt zichzelf niet enkel een familiebedrijf, maar ook een bedrijfsfamilie.

3.2 Dox Interieuroplossingen — een bedrijfsfamilie

Het verhaal van Dox Interieuroplossingen illustreert hoe cultuur meer is dan een abstract begrip. Al bijna 200 jaar maakt Dox meubels, geleid door vijf generaties. Voor Inge Nuyens, de huidige CEO, is de geschiedenis nooit ver weg. Dox noemt zichzelf niet enkel een familiebedrijf, maar ook een bedrijfsfamilie. Medewerkers zijn 'meer dan werknemers' en delen in de waarden van zorg, lange termijn en maatschappelijke relevantie. "Het bedrijf is niet van mij", zegt Nuyens, "maar van de volgende generatie. Dus moet ik het goed beheren, met waarde voor maatschappij, medewerkers en klanten."

Die cultuur blijkt een doorslaggevend kompas tijdens crisissen. Tijdens covid koos Dox er bewust voor om extra te communiceren en nieuwe producten te ontwikkelen, zoals de 'we-table' die veilige interactie mogelijk maakte. Waar concurrenten hun marketingbudget terugschroefden, zette Dox net in op positieve boodschappen. Het is een voorbeeld van wat Peterson "cultuur van handelen" noemt: een organisatie die bij onzekerheid niet bevriest, maar samen zoekt naar oplossingen.

3.3 Libeert Chocolate — familiegevoel

Libeert vierde in 2023 zijn honderdste verjaardag. De onderneming bewijst dat cultuur en continuïteit hand in hand gaan. Sinds de oprichter Jozef Dequeker — een bakker die in Italië en Zwitserland pralines ging leren maken — tot de vierde generatie vandaag, stond steeds het familiegevoel centraal.

Foto: Bij Libeert staat de vierde generatie aan het roer: (vlnr.) Désirée, Jerome, Lily en Georges Libeert.
Bron: Libeert



Generatiewissels verliepen echter niet zonder spanningen. Vooral de overgang van de derde naar de vierde generatie vroeg intens overleg. Het succes zat in de bereidheid om externe begeleiding te zoeken: een onafhankelijke CEO voor drie jaar, adviseurs die hielpen om emoties te kanaliseren, en een formele raad van bestuur met externe leden. Daardoor werd professionalisering geen breuk met de familiecultuur, maar een versterking ervan.

Vandaag draait de strategie van Libeert rond de missie: "We create smiles". Waarden als ondernemerschap, passie en samenwerking zijn onder andere tastbaar in het hr-beleid rond welzijn, talentrotatie en participatie. Het familiegevoel wordt levend gehouden, maar gecombineerd met moderne managementtechnieken. Zo wordt duidelijk dat overleven niet enkel vraagt om traditie, maar ook om vernieuwing.

4. Het zit in de familie

De rode draad in deze verhalen is niet alleen dat cultuur én governance bepalend zijn voor overleving. Wat ook opvalt is dat veel eeuwelingen vaak familiale wortels hebben. Niet omdat familiebedrijven per definitie beter zijn, maar omdat hun structuur en waarden hen vaak beter wapenen tegen kortetermijndruk. De familiale top heeft doorgaans ook meer voeling met wat er op de werkvloer leeft. Deze observaties rechtvaardigen een aparte blik op de specifieke instrumenten en mechanismen die families hanteren om hun onderneming door generaties heen te loodsen.

Wat opvalt is dat veel eeuwelingen vaak familiale wortels hebben. Niet omdat familiebedrijven per definitie beter zijn, maar omdat hun structuur en waarden hen vaak beter wapenen tegen kortetermijndruk.

4.1 Continuïteit en veerkracht

Een bijkomende rechtvaardiging voor deze aanpak vinden we in internationaal onderzoek en zogenaamde survivalstudies (Harvard Business School, INSEAD, Credit Suisse Family 100) die aantonen dat familiale bedrijven inderdaad gemiddeld langer bestaan dan beursgenoteerde ondernemingen. Ze worden minder snel verkocht en gaan langer mee. Onderzoek in o.a. Europa en de VS wijst erop dat beursgenoteerde ondernemingen sneller verdwijnen door fusies, overnames of faillissementen, terwijl familiebedrijven vaak onafhankelijk blijven en gericht zijn op continuïteit.

Die continuïteit en veerkracht bij familiale ondernemingen wordt toegeschreven aan een focus op de lange termijn en de aandacht voor financiële stabiliteit. Men speelt met de eigen centen en niet met die van anderen, waardoor men minder is gefocust op de korte termijn (cf. kwartaalresultaten). Familiale eigenaren voelen zich ook emotioneel verbonden met hun onderneming en hun medewerkers, wat kan leiden tot een grotere inzet voor het voortbestaan van de onderneming. De sterkere binding met het personeel en de waardengedreven cultuur zijn troeven om grotere loyaliteit en betrokkenheid bij medewerkers te bewerkstelligen. Familiaal ondernemerschap kan ook vaak sneller beslissen, waardoor men wendbaarder is in turbulente tijden.

En niet onbelangrijk, ondernemersfamilies hanteren vaak een conservatiever financieel beleid met minder schulden en meer reserves, wat hen niet alleen kapitaalkrchtig maakt, maar ook veerkrachtiger in crisistijden. Families zullen bereid zijn om indien nodig met eigen middelen de onderneming te ondersteunen, desnoods via een kapitaalverhoging uit eigen zak.

De continuïteit en veerkracht bij familiale ondernemingen wordt toegeschreven aan een focus op de lange termijn en de aandacht voor financiële stabiliteit.

4.2 Valkuilen familiale ondernemingen

Tegenover deze voordelen staan valkuilen, zoals slecht georganiseerde opvolging met familiale twisten. Typisch is ook een gebrek aan professionalisering, met familieleden zonder de juiste competenties in sleutelrollen. Dat kan dan weer leiden tot spanningen met niet-familiale medewerkers en besluitvorming op basis van emotie. Familiebelangen en bedrijfsmatige belangen kunnen conflicteren, wat leidt tot besluiteloosheid of inefficiëntie.

De overlevingskansen van een familiale onderneming zijn alleen groter als het familiebedrijf erin slaagt om deze valkuilen te vermijden. Dat kan door processen te objectiveren en de werking te professionaliseren, zodat emotionele belangen niet primeren op rationele bedrijfsvoering.

Case: Dox tijdens covid

Toen covid uitbrak, kozen vele bedrijven voor kostenbesparing en schrappen hun marketingbudgetten. Dox besloot het tegenovergestelde: méér communiceren en nieuwe producten ontwikkelen, zoals de 'we-table', een meubelconcept dat veilige interactie mogelijk maakte. Volgens CEO Inge Nuyens was dit een bewuste keuze om klanten perspectief te bieden en medewerkers gemotiveerd te houden. Het was tegelijk een voorbeeld van geluk afdwingen: door kansen te scheppen kon toeval in hun voordeel werken.

Enkele concrete tips:

- Begin tijdig met opvolgingsplanning; transparantie, objectieve criteria en externe begeleiding zijn cruciaal.
- Professionaliseer zonder verlies van identiteit. Gebruik de sterktes van familie (waarden, vertrouwen, stabiliteit), maar combineer met professioneel management en externe expertise.
- Maak emotionele barrières bespreekbaar: thema's zoals verkoop, reorganisatie of ontslag van familieleden moeten bespreekbaar zijn.
- Governance-instrumenten zoals een familiecharter, raad van advies of familieraad kunnen helpen, maar zullen hun effect missen als de familiale cultuur er niet in slaagt om bedrijfsbelangen te laten primeren op persoonlijke en emotionele belangen en verlangens van eigenaars en bestuurders.²

Ervaring toont aan dat generatiewissels de meest kritieke momenten zijn in het leven van een familiebedrijf. Zoals de geschiedenis van Libeert toont, is het inbouwen van duidelijke afspraken en professionalisering onontbeerlijk, vooraleer zo'n overgang leidt tot verdeeldheid.

Om de continuïteit te beschermen, kunnen bedrijven hogergenoemde governance-instrumenten inzetten. Ze zijn niet altijd juridisch bindend, maar werken als een moreel kompas en dragen bij tot conflictpreventie. We bekijken hier alvast enkele gekende concepten door de bril van de continuïteit:

- Het familiecharter legt de waarden, missie en afspraken vast rond opvolging, eigendom en dividendbeleid. Het is geen notariële akte, maar wel een morele gids die houvast biedt. In een charter wordt vaak benadrukt dat de onderneming moet overleven "voor de volgende generatie". Bij Dox benadrukt de vijfde generatie het belang van waarden in combinatie met open communicatie. "Het bedrijf is niet van mij, maar van de volgende generatie", aldus Inge Nuyens.
- De familieraad fungeert als overlegorgaan waarin familieleden — ook wie niet operationeel actief is — geïnformeerd blijven en hun stem laten horen. Zo wordt voorkomen dat emoties of misverstanden escaleren. Bij Groep Van Roey helpt een familiale raad van advies de lijn tussen eigenaars en managers helder te houden.
- De raad van advies of bestuur met externe leden brengt objectiviteit en ervaring binnen. Bij Libeert leidde een periode met een externe CEO tot meer professionalisering in rapportering en strategie. Dox betreft externe adviseurs om emoties te kanaliseren en focus te bewaren.

Eens de cultuur er niet meer op gericht is om de belangen van het bedrijf te laten primeren op persoonlijke belangen, is het einde een kwestie van tijd. Dat geldt overigens niet alleen voor familiale ondernemingen, maar ook voor beursgenoteerde bedrijven waar het management de voeling met de basis verliest en enkel nog bezig is met persoonlijke belangen.

4.3 Niet-familiale en beursgenoteerde ondernemingen

Familiale ondernemingen hebben vaak een voorsprong, maar ook niet-familiale bedrijven kunnen lang overleven. De sleutel ligt eveneens in governance, innovatie en strategische wendingen. In hun tweejaarlijkse bevraging peilt Guberna naar bestuurspraktijken bij beursgenoteerde ondernemingen. Uit hun onderzoek van 2023 bleek dat de meerderheid van Belgische genoteerde bedrijven (waaronder ook familiale) wel degelijk

2 Zie ook www.guberna.be; www.familiebedrijf.be; www.debestuurder.be

streeft naar duurzame waardecreatie, d.w.z. voorrang geven aan de lange termijn wanneer er een conflict is met de korte termijn.

Enkele voorbeelden illustreren hoe deugdelijk bestuur kan bijdragen tot de continuïteit. Umicore is hét voorbeeld van een beursgenoteerde onderneming die zichzelf redde door drastische hervormingen. Enkel dankzij een onafhankelijke raad van bestuur die de moed had om de mijnbouwactiviteiten af te bouwen en in te zetten op recyclage en batterijmaterialen, kreeg het bedrijf een nieuwe toekomst. Governance was hier geen formaliteit, maar de hefboom van transformatie. Ook het duurzaam bestuursmodel van Solvay verdient in deze context meer dan een vermelding.

In zijn boek *'Geheimen van de bestuurskamer'* geeft Herman Daems bestuurders van een (beursgenoteerde) vennootschap of vereniging een schat aan nuttige tips en inzichten mee om deugdelijk bestuur in de praktijk te brengen. Hij gebruikt daarbij een treffende vergelijking: "Om een auto te kunnen besturen moet je de wegcode beheersen, maar die zegt niets over het autorijden zelf". Anders gezegd: veel boeken over corporate governance zijn te normatief, omdat ze geschreven zijn door juristen of auteurs die nauwelijks zelf in raden van bestuur hebben gezeten. Al te vaak komen ze niet verder dan het uitleggen van de verplichtingen en verantwoordelijkheden. Een goede bestuurder moet vanuit zijn creativiteit de traditionele manier van denken en discussiëren doorbreken.

Een goede bestuurder moet vanuit zijn creativiteit de traditionele manier van denken en discussiëren doorbreken.

5. De rol van geluk

Deze nota zou niet volledig zijn zonder even stil te staan bij de rol van geluk. Geen enkel bedrijf dat honderd jaar wordt, kan dat zonder een flinke portie geluk. Soms betekent geluk eenvoudigweg dat men geen fatale pech had op cruciale momenten.

Onderzoek benadrukt dat geluk geen randfenomeen is. Een recente studie op basis van 183 diepte-interviews met succesvolle oprichters komt zelfs tot een exacte 50/50-verdeling (Lough & McFadden, 2023). Andere onderzoekers komen tot verhoudingen van 30% geluk en 70% eigen talent en inspanningen. De rode draad blijft dat factoren buiten de controle van de ondernemer structureel meespelen in de continuïteit van ondernemingen.

5.1 Geluk is perceptie

Interessant is dat geluk niet voor elke ondernemer hetzelfde betekent. In het onderzoek van Lough & McFadden liepen de percepties daarover sterk uiteen. Cruciaal is het inzicht dat geluk vaak samenvalt met factoren als netwerken, timing, persoonlijke houding en context. Geluk is dus niet louter een externe kracht, maar wordt deels beïnvloed door de *'locus of control'*: de mate waarin ondernemers geloven dat ze omstandigheden kunnen beïnvloeden en geluk als het ware kunnen afdwingen.

5.2 Geluk afdwingen

Dat maakt geluk paradoxaal: je kan het niet plannen, maar je kan het wel uitlokken. Zoals Seneca al zei: *'Geluk is wat gebeurt wanneer voorbereiding en opportuniteit elkaar ontmoeten'*. Enkele randvoorwaarden helpen die match waar maken:

- Voorbereiding: bedrijven die strategisch klaarstaan, kunnen sneller opportuniteiten benutten.

Case: Libeert tijdens een contaminatiecrisis

Ook Libeert ervoer hoe tegenslag kansen kan opleveren. Een contaminatie bij een chocoladeleverancier legde tijdelijk hun productie stil. Toch werd die crisis een moment van samenhangigheid en hernieuwd engagement: medewerkers bundelden de krachten en kwamen er sterker uit. Geluk betekende hier: de juiste cultuur en voorbereiding, waardoor een tegenslag niet fataal werd.

- Zichtbaarheid: netwerken en actief aanwezig zijn, vergroten de kans op toevallige connecties.
- Flexibiliteit en leren: organisaties die fouten omzetten in leerervaringen, maken van tegenslag een hefboom.
- Serendipiteit: door ruimte te laten voor experiment en vernieuwing, ontstaat de kans dat toevallige ontdekkingen waardevol blijken.

De basis van ondernemerschap ligt niet het vermijden van risico's, maar in het omgaan met onzekerheid.

6. Ondernemerschap en omgaan met onzekerheid

We ronden deze nota af met een zeer fundamentele eigenschap die vaak wordt vergeten wanneer men het succes van ondernemingen of organisaties in kaart brengt. De reden waarom men er gemakshalve aan voorbijgaat, is al even subtiel als de eigenschap zelf. Een belangrijk ingrediënt van succes is ondernemerschap, een eigenschap die zich niet eenvoudig laat vastpakken of definiëren.

De basis van ondernemerschap ligt niet het vermijden van risico's, maar in het omgaan met onzekerheid. Die nuance, scherp uitgelegd door econoom Frank Knight in *Risk, Uncertainty and Profit* (1921), is fundamenteel om te begrijpen waarom sommige bedrijven honderd jaar worden en andere niet.

Risico versus onzekerheid?

- Risico is meetbaar. Het kan worden uitgedrukt in kansberekeningen, geprijsd in verzekeringspremies, beheerst met derivaten of afgedekt met contracten. Denk aan brandrisico of wisselkoersschommelingen. Een bedrijf kan er procedures en systemen voor ontwikkelen.
- Onzekerheid daarentegen is onmeetbaar. Het betreft fenomenen zonder een gekend kansmodel, zonder historische data die uitkomsten garanderen. De uitbraak van covid, de val van de Berlijnse Muur of de komst van generatieve AI zijn voorbeelden: niemand kon vooraf een kansverdeling maken of de precieze impact inschatten. Denk ook hier aan de vele achterafredeneringen.

Knight stelde dat winst de beloning is voor ondernemers die bereid zijn deze onzekerheid te dragen. Niet voor de manager die risico's kan doorrekenen, maar voor wie durft te handelen in situaties waar de uitkomst fundamenteel onvoorspelbaar is.

Waarom dit onderscheid cruciaal is

Bedrijven die honderd jaar worden, blijken niet die te zijn die elk risico vermijden, maar juist de bedrijven die geleerd hebben te leven met onzekerheid. Hun continuïteit hangt af van drie elementen:

1. Acceptatie: erkennen dat niet alles controleerbaar is.
2. Veerkracht: buffers aanleggen om schokken op te vangen.
3. Creativiteit: onzekerheid zien als een bron van kansen.

Enkele cases illustreren wat het betekent om te leren leven met het onvoorspelbare

- Voor Dox was covid een onvoorspelbare schok. Geen model had een wereldwijde pandemie ingecalculeerd. Toch koos de leiding voor actie in plaats van verlammen: nieuwe producten (de 'we-table'), intensieve communicatie, positieve boodschappen. Het bedrijf overleefde niet omdat het covid kon voorspellen, maar omdat het leerde omgaan met het onbekende. En omdat het bedrijf de moed kon opbrengen om geduld te hebben.

Bedrijven die honderd jaar worden, blijken niet die te zijn die elk risico vermijden, maar juist de bedrijven die geleerd hebben te leven met onzekerheid.

- De opvolging naar de vierde generatie bij Libeert Chocolate was geen puur risico, maar een onzeker proces: emoties, familieverhoudingen en externe druk maakten de uitkomst onvoorspelbaar. Door externe begeleiding en professionalisering te omarmen, slaagde Libeert erin onzekerheid om te zetten in een hefboom voor groei. Hetzelfde bij de contaminatiecrisis: onvoorspelbaar, maar door cultuur en samenhang werd de klap opgevangen.
- Toen stichter Alberic Joseph Florizoone in 1925 honing begon te verkopen, kon niemand vermoeden dat Meli niet alleen zou uitgroeien tot een gereputeerd honingmerk maar later ook tot een pretpark. Zonder dat het ooit zo was bedoeld, werd Alberic Joseph de pretparkpionier van Europa. Geen marktonderzoek kon voorspellen dat het pretpark voor Meli een bron van merkbekendheid en continuïteit zou worden. Liefde voor honing en ondernemersgeest kwamen gezamenlijk tot dat inzicht. Zo ook de beslissing om in 1999 het pretpark te verkopen (aan Studio 100) en terug te plooiën op de kernactiviteit. Geen gemakkelijke beslissing maar op die manier heeft de onderneming inmiddels ook de kaap van de honderd kunnen nemen.



Foto: Alberic Joseph Florizoone, de stichter van Meli, werd - zonder dat dit ooit zo was bedoeld - ook de pretparkpionier van Europa.

Bron: Meli

7. Conclusie – Lessen van eeuwelingen

Waarom slagen sommige bedrijven erin om honderd jaar of langer te bestaan, terwijl de meerderheid verdwijnt? Vier fundamenteën zijn noodzakelijk: strategie, financiële buffers, sociale cohesie en governance. Het verschil wordt gemaakt door de cultuur die ervoor zorgt dat deze fundamenteën invulling krijgen en leiden tot daadkracht en bestuurskracht.

De familiale factor geeft een hogere kans op overleven dankzij de focus op de lange termijn, het hanteren van waarden als kompas en de vooruitziendheid om reserves aan te leggen. Dit evenwel in combinatie met professionalisering en heldere instrumenten zoals een familiecharter, familieraad en ruimte voor externe bestuurders.

Geluk en toeval spelen mee, maar kunnen deels 'afgedwongen' worden door voorbereiding, zichtbaarheid, flexibiliteit en serendipiteit. Tot slot mogen we niet voorbijgaan aan ondernemerschap als drijvende kracht. Wie wil overleven, moet kunnen omgaan met onzekerheid. Eeuwelingen zijn geen bedrijven zonder risico, maar bedrijven die telkens opnieuw durven springen.

Eeuwelingen zijn geen bedrijven zonder risico, maar bedrijven die telkens opnieuw durven springen.

Referenties

GOYAL, R., KAKABADSE, A., & KAKABADSE, N. (2019). *Board Effectiveness in FTSE 250 Companies: Diversity May Hold The Key*. Dans A. Levrau, & S. Gobert (Eds.), *Liber Amicorum de L. Van den Berghe*, Intersentia.

COLLINS, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. New York, NY: HarperCollins.

COVEY, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.

CREDIT SUISSE RESEARCH INSTITUTE. (2023). *The Family 1000: Family-owned companies in 2023*. Credit Suisse Research Institute. Retrieved from https://www.all-news.ch/sites/default/files/20230321_credit_suisse_csri_family_1000_2023.pdf

DAEMS, H. (2019). *Geheimen van de bestuurskamer*. Leuven: Lannoo Campus.

FAMILY BUSINESS INSTITUTE. (2017). *Succession planning survey results: Why family businesses fail to transition*. Retrieved from <https://www.familybusinessinstitute.com>

KNIGHT, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Houghton Mifflin.

LOUGH, B. L., & MCFADDEN, D. (2023). *Do founders attribute their success to skill or luck?* Journal of Innovation and Entrepreneurship, 12(55). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00313-z>

PETERSON, R. (2022). *Disaster in the Boardroom: Six Dysfunctions Everyone Should Understand*. Palgrave Macmillan.

SYMEONIDOU, N., DETIENNE, D. R., & CHIRICO, F. (2022). *The persistence of family firms: How does performance threshold affect family firm exit?* Small Business Economics, 59(2), 477–489. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00482-9>

VAN DEN BERGHE, LUTGART, LEVRAU, ABIGAIL, GOBERT, SANDRA (EDS.) (2019). *Governance: the Art of Aligning Interests*, Liber Amicorum Lutgart Van den Berghe, Intersentia, Cambridge – Antwerp – Chicago

VOET, BERT (2019). *Goud: 25 jaar inspirerend ondernemerschap vanuit Vlaanderen*, Lannoo, 208pp.

Nuttige achtergrondinformatie omtrent deugdelijk bestuur en governance

- <https://www.guberna.be/nl/know/guberna-de-code-buysse-van-bij-het-begin>
- <https://www.guberna.be/nl/know/governance-beweging-de-code-buysse-iv-onder-de-loep>
- www.guberna.be
- www.familiebedrijf.be
- www.debestuurder.be



(Foto: Etion)

Auteur: Geert Janssens, hoofdeconoom Etion
Eindredactie: Isabelle Verlinden
Vormgeving: Vicky Knaepen
Illustratie: Shutterstock
Website: www.etion.be
V.U.: Wim Dubois namens Etion
Ledenwerking vzw