

# Familiebedrijven: honkvaste waarde voor de Nederlandse economie

Auteurs  
Ilse Matser  
Albertha Wielsma

## Inleiding

Gaat met de verkoop van Nederlandse bedrijven aan buitenlandse investeerders ook de economische veerkracht van Nederland de deur uit? In zijn boek “De uitverkoop van Nederland” waarschuwt Tamminga (2009) voor de negatieve gevolgen van deze tendens. Niet alleen zal hierdoor de werknemersinvloed afnemen en de Nederlandse exportpositie verslechteren, ook is het maar de vraag of investeringen van het buitenlandse moederbedrijf, bijvoorbeeld in research en development, ten goede zullen komen aan het Nederlandse ‘filiaal’. Op de lange termijn zal verkoop van Nederlandse bedrijven aan het buitenland dan ook slecht zijn voor de economie, aldus Tamminga.

Er is een type bedrijf dat niet zo snel in buitenlandse handen terecht zal komen: het familiebedrijf. Bedrijven die in meerderheid in handen zijn van een familie kunnen immers niet onvrijwillig worden overgenomen door een buitenlandse partij. Vrijwillige verkoop is uiteraard wel mogelijk. Een recent voorbeeld daarvan is Grolsch, dat in 2009 verkocht is aan SAB Miller. Toch wordt zo’n beslissing door familiebedrijven niet snel genomen. Een factor die hierbij een rol speelt is de grote honkvastheid van deze bedrijven. Zij zijn geworteld in de regio waar ze ook vaak zijn opgericht en waar de familieleden zijn geboren, getogen en gesetteld.

Regionale worteling is niet alleen een oorzaak van honkvastheid, maar bepaalt ook andere aspecten van de bedrijfscultuur en is daarmee een belangrijke succesfactor van deze bedrijven. Familiebedrijven blijken in het algemeen dan ook stabiele bedrijven te zijn die het relatief goed doen, zelfs in tijden van crisis. Mede hierdoor is de belangstelling van de media voor familiebedrijven de afgelopen jaren toegenomen en ook de waardering voor deze bedrijven van het brede publiek lijkt toe te nemen. Wellicht speelt mee dat met het verdwijnen van een aantal bedrijven van de Nederlandse beurs er meer oog komt voor bedrijven die wél in Nederland blijven. En familiebedrijven vormen hiervan de harde kern. Voor een krachtige economie is het dan ook het van cruciaal belang dat familiebedrijven goed blijven presteren. In deze bijdrage zetten wij het belang van familiebedrijven voor de Nederlandse economie uiteen.

## Wat is een familiebedrijf?

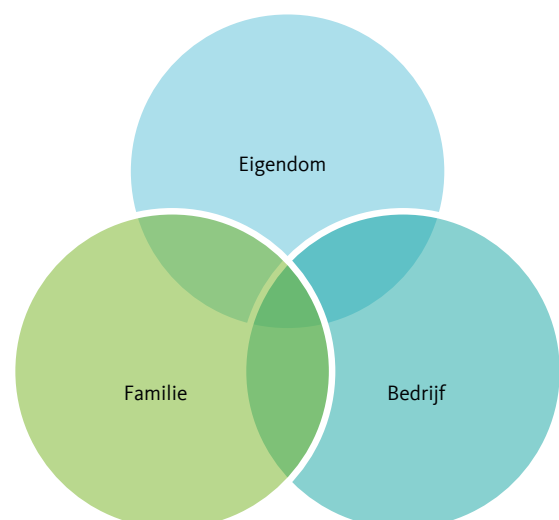
Mede door de grote verscheidenheid in bedrijven bestaat er niet één definitie van het familiebedrijf die door alle beleidsmakers en wetenschappers gehanteerd wordt (Matser, 2013). Een definitie die in Europa regelmatig wordt gebruikt is door een taakgroep in opdracht van de Europese Commissie vastgesteld (Europese Commissie, 2009). De Nederlandse vertaling luidt als volgt:

Ongeacht de omvang is een bedrijf een familiebedrijf als:

1. de meerderheid van de zeggenschap, verbonden aan het eigendom, in handen is van een natuurlijk persoon dan wel de familie. Deze meerderheid kan direct of indirect zijn;
2. ten minste één familielid formeel betrokken is bij het bestuur van de onderneming;
3. bij beursgenoteerde bedrijven: ten minste 25% van de zeggenschap in handen van de familie is.

Het voert voor deze bijdrage te ver om de voordelen en beperkingen van deze definitie te bespreken. Wat duidelijk wordt uit de definitie is hét kenmerkende aspect van familiebedrijven: de overlap tussen de drie subsystemen ‘eigendom’, ‘familie’ en ‘bedrijf’. Deze subsystemen worden vertegenwoordigd door de eigenaren, de familieleden en de directie/het managementteam. De overlap ontstaat doordat personen in meer subsystemen tegelijk een rol vervullen. Door te bepalen hoe de

Figuur 1 Driecirkelmodel familiebedrijven (Tagiuri en Davis, 1996)





Ilse Matser (l)  
Albertha Wielsma (r)

overlap tussen de subsystemen eruit ziet, wordt inzichtelijk om wat voor type familiebedrijf het gaat. Het driecirkelmodel in figuur 1 brengt die structuur treffend in beeld.

Voorals bij oudere familiebedrijven zien we grote verschillen in de overlap tussen de systemen. Een ‘standaard’ ontwikkeltraject is van een DGA-bedrijf in de eerste generatie naar een door broers en zussen geleid bedrijf in de tweede generatie tot een neven-en-nichtenconsortium in de derde generatie. Een andere mogelijke ontwikkeling bij vooral grotere familiebedrijven, is dat in latere generaties de familie meer op afstand komt te staan en dat de leiding in handen komt van externe directeuren. En familiebedrijven die – bijvoorbeeld vanwege groeiambities – meer kapitaal nodig hebben, kunnen ervoor kiezen om het familiekapitaal aan te spreken, maar ook om externe partijen te laten investeren of een beursgang te overwegen. Het gevolg van al deze keuzes is dat er grote verschillen zijn in hoe de betrokkenheid van de familie bij de onderneming is geregeld. Hierbij maakt iedere familie haar eigen keuze afhankelijk van wensen en mogelijkheden. Neem bijvoorbeeld de schoenenfabriek van de familie Van Bommel. Het bedrijf ‘zit’ al in de 9<sup>e</sup> generatie en toch wordt het aangestuurd door slechts drie broers die gezamenlijk de leiding én het eigendom hebben.

### Impact op de economie

De impact van familiebedrijven op de Nederlandse economie is groot. Uit onderzoek in 2010 bleek dat van de kleine en middelgrote bedrijven de meerderheid een familiebedrijf is. Maar belangrijk om vast te stellen is dat ook de groep grote ondernemingen

voor een substantieel deel bestaat uit familiebedrijven. tabel 1 geeft hiervan een overzicht.

Familiebedrijven zijn in Nederland dan ook gezamenlijk verantwoordelijk voor 53% van het bruto nationaal product. Bovendien werd vastgesteld dat 49% van de werkgelegenheid voor rekening komt van familiebedrijven (Flören et al., 2010).

### Succesfactoren

‘Familiebedrijf’ en ‘succesvol’ werden heel lang niet beschouwd als begrippen die in elkaars verlengde konden liggen. Algemeen werd aangenomen dat succesvolle bedrijven zich ontwikkelen tot beursgenoteerde bedrijven, waarbij eigendom en leiding gescheiden zijn en waarbij het eigendom verdeeld is onder een groot aantal aandeelhouders (Sharma, 2004). Daardoor is de bestudering van familiebedrijven lang een braakliggend terrein geweest, zeker gezien de aanwezigheid van familiebedrijven door de eeuwen heen. Pas toen er bewijs kwam dat familiebedrijven generaties lang succesvol kunnen zijn en daarbij gelijk of zelfs beter presteren dan niet-familiebedrijven, kwam er meer aandacht voor de specifieke karakteristieken van familiebedrijven. Baanbrekend hierin was het onderzoek van Anderson en Reeb, die in 2003 aantoonde dat

Tabel 1 Percentage familiebedrijven in Nederland, uitgesplitst naar aantal werknemers (Flören et al., 2010)

Aantal werknemers	Aantal bedrijven	% familiebedrijven	Aantal familiebedrijven
1-9	304.000	73	222.000
10-99	65.000	55	36.000
100-199	3.400	45	1.500
200 of meer	2.350	28	650
totaal	375.000	69	260.000

Amerikaanse beursgenoteerde familiebedrijven winstgeverder zijn dan de overige beursgenoteerde bedrijven. Het laatste decennium is er dan ook een sterke groei in het aantal onderzoeken. Veel van deze onderzoeken richten zich op het verklaren van het succes van familiebedrijven. Voorbeelden daarvan zijn de studies van Miller en Le Breton-Miller (2005) onder 24 grote, langdurig succesvolle, internationale familiebedrijven en onder kleine Canadese familiebedrijven in de eerste generatie

## Voor een krachtige economie is het van cruciaal belang dat familiebedrijven goed blijven presteren

(Miller e.a., 2008), waarbij overeenkomstige resultaten werden gevonden. Miller en Le Breton-Miller benoemen de volgende vier succesfactoren die kenmerkend zijn voor familiebedrijven: *command*, *continuity*, *community* en *connection*. We lichten deze hieronder kort toe:

*Continuity*: continuïteit, de langetermijnfocus staat centraal. De onderneming heeft een missie geformuleerd en vertaalt deze in doelstellingen voor de lange termijn.

*Command*: daadkracht, succesvolle familiebedrijven blijken in staat om daadkrachtige beslissingen te nemen. Het gaat hier niet alleen om snelheid maar ook om durf en originaliteit.

*Community*: gemeenschap, de bedrijven investeren veel in het boeien en binden van het personeel. Belangrijke aspecten van de bedrijfscultuur zijn saamhorigheid en teamgeest.

*Connection*: verbinding, er wordt veel geïnvesteerd in een goede relatie met de omgeving. Enerzijds zijn dit de zakelijke partners zoals leveranciers en klanten. Anderzijds gaat het daarbij om de regionale omgeving van het bedrijf.

Deze factoren ondersteunen en versterken elkaar. Zo kan mede door de langetermijnfocus gekozen worden voor een investering die niet meteen tot resultaat zal leiden. En investeren in een goede relatie met de omgeving leidt ook tot een betere binding met het personeel, dat immers net als de familieleden zijn wortels vaak in de regio heeft. Dat deze verbinding door die omgeving gezien en gewaardeerd wordt blijkt uit nationaal en internationaal onderzoek naar het imago van familiebedrijven

onder consumenten. Uit een vergelijkende studie van Orth en Green (2009) naar de percepties van consumenten ten aanzien van familiebedrijven en niet-familiebedrijven, bleek bijvoorbeeld dat familiebedrijven beter scoren op het gebied van service en klantvriendelijkheid en dat zij een groter vertrouwen genieten dan niet-familiebedrijven. Soortgelijke conclusies konden getrokken worden uit een Nederlands onderzoek van Hogeschool Windesheim. Hieruit bleek dat consumenten hogere verwachtingen van familiebedrijven hebben dan van niet-familiebedrijven. Deze verwachtingen betreffen de kwaliteit van de producten, maar ook de klantvriendelijkheid en deskundigheid van het personeel (Wielsma et al., 2011).

### De stakeholder centraal: het Rijnlandse model

De prestaties van familiebedrijven en hun impact op de economie zijn ook in andere landen niet onopgemerkt gebleven. Zo worden in Duitsland de kleine en middelgrote bedrijven, aangeduid als ‘der Mittelstand’, verantwoordelijk gehouden voor het succes van deze economie. De aandacht gaat hierbij vooral uit naar de middelgrote ondernemingen die in handen zijn van één familie en mede door die familie worden geleid. De kracht van deze ondernemingen ligt volgens het *Institut für Mittelstandsforschung (IfM)*<sup>1</sup> bij de families, die het bedrijf met veel toewijding maar ook met grote behoedzaamheid besturen, vaak al meerdere generaties lang. Deze benadering van ondernemen komt voort uit het gedachtegoed van het Rijnlandse model. In dit gedachtegoed staat niet de shareholder maar de stakeholder centraal. Belangrijke stakeholders zijn natuurlijk aandeelhouders, maar ook werknemers, leveranciers, familie en klanten. Het doel van de onderneming is niet de maximalisatie van de aandeelhouderswaarde, maar de maximalisatie van de stakeholderswaarde (Letza, Sun en Kirkbride, 2004). Het gaat hierbij dus om meer dan alleen de financiële waarde. Deze visie leidt tot ondernemingen die de balans zoeken en vinden tussen de (financiële) gezondheid van de onderneming en het sociaal-emotionele welbevinden van hun stakeholders.

Tegenover het Rijnlandse denken staat het Angelsaksische denken, waar Groot-Brittannië en de Verenigde Staten voorbeelden van zijn. In het Angelsaksische denken staat het creëren van aandeelhouderswaarde centraal. Berle en Means beschreven reeds in 1932 de ontwikkeling van ondernemingen die van één eigenaar transformeren in ondernemingen die door managers worden gecontroleerd. Uitgangspunt van deze door managers gecontroleerde ondernemingen was dat managers zich moeten inzetten voor het realiseren van de belangen van de aandeelhouders. De redenering hier is dat aandeelhouders hun vermogen beschikbaar stellen in ruil voor een vergoeding en dat maximalisatie van deze vergoeding het uiteindelijke doel van de onderneming is.

Het is duidelijk dat de verschillen in benadering vertaald kunnen worden naar verschillen

in bedrijfscultuur en organisatie. Ter illustratie wordt in tabel 2, gebaseerd op het boek 'Nieuw Europees Organiseren' (Brouwer en Peters, 2011), het verschil tussen de stakeholdersbenadering van het Rijnlandse model en de aandeelhoudersbenadering van het Angelsaksische model uitgewerkt op bedrijfsniveau. Als voorbeeld in tabel 2 dienen twee restaurants: het Zwolse familiebedrijf De Librije (Rijnlands model) en een filiaal van McDonalds (Angelsaksisch model).

Even terug naar Duitsland. Dat het succes van de Duitse economie ook het succes is van het Rijnlands model wordt internationaal erkend. In navolging van bedrijfsbezoeken vanuit Europa aan Silicon Valley, brengen ambtenaren uit landen als Groot-Brittannië en de Verenigde Staten bezoeken aan Duitsland om zich te laten informeren over dit model. Maar in tegenstelling tot Silicon Valley zijn de bijzonderheden van de Duitse Mittelstand - en daarmee de bijzonderheden van familiebedrijven - niet in korte tijd naar landen met andere culturele en economische kenmerken over te zetten. Het Angelsaksische model met zijn sterke nadruk op aandeelhouderswaarde heeft bijvoorbeeld in de vorige eeuw in Groot Brittannië geleid tot een sterke afname van het aantal familiebedrijven. Dit werd veroorzaakt door verschillende overnamegolven en een verbod op maatregelen die tegen een vijandige overname moesten beschermen (Franks, Mayer en Rossi, 2004). En een familiebedrijf dat door generaties is opgebouwd heeft unieke kenmerken die niet zo maar te kopiëren zijn, zelfs niet door een ander familiebedrijf.

### Honkvast in plaats van 'footloose' kapitaal

De Nederlandse economie wordt net als de Duitse gekenmerkt door het Rijnlandse model. Nederland heeft veel succesvolle kleine en middelgrote bedrijven die – zeker op regionaal niveau – een heel belangrijke motor zijn voor de werkgelegenheid. Ook hier zijn het vaak families die als betrokken eigenaren de kracht van het bedrijf vormen.

In zijn eerder genoemde boek over de uitverkoop van Nederland citeert Tamminga VNO-NCW-voorzitter Bernard Wientjes. Deze erkent dat kapitaal in Nederland 'footloose' is geworden. Hij lijkt dit vooral als gegeven te zien en niet zozeer als een probleem. Maar wellicht is het te gemakkelijk om het losse karakter van kapitaal niet als een probleem te zien. Bij familiebedrijven wordt de 'connection' - de verbondenheid van het bedrijf met de omgeving – immers als één van de vier belangrijkste succesfactoren benoemd. Deze verbondenheid zorgt er ook voor dat familiebedrijven niet zo snel uit Nederland zullen vertrekken. Als een familiebedrijf gaat internationaliseren is het een gebruikelijk patroon dat het hoofdkantoor nog steeds in het dorp/de stad staat waar het ooit begonnen is. In Duitsland is Volkswagen daarvan een bekend voorbeeld. In Nederland is dat Bavaria van de familie Swinkels. 65% van de omzet is bestemd voor de export maar toch staat het hoofdkantoor nog steeds

in Lieshout. Ook de eerder genoemde Van Bommel heeft het hoofdkantoor en een deel van de productie nog steeds in de plaats van oprichting. Dit is geen nostalgie maar een bewuste keuze van de families.

### Geen garanties voor succes

Een nuancering is hier inmiddels op zijn plaats. Hoewel veel familiebedrijven de crisis het hoofd hebben kunnen bieden, is het 'zijn' van een familiebedrijf op zich geen garantie voor succes. De invloed van de familie op het bedrijf kan een positieve maar ook een negatieve uitwerking hebben. In een recent artikel diepen Gedaljovic et al. (2012) dit totaaleffect uit. Zij maken onderscheid tussen - vrij vertaald - gedrag ('efforts') en (on)bekwaamheden ('capacities') van familiebedrijven. De prestaties van een familiebedrijf zijn een resultaat van de mix van deze twee dimensies. In tabel 3 staan enkele voorbeelden van gedrag en (on)bekwaamheden die als kenmerkend beschouwd worden voor familiebedrijven. Als er sprake is van een positieve mix van bijvoorbeeld zuinigheid, korte lijnen en vakmanschap, dan zal dit hoogstwaarschijnlijk leiden tot succesvolle familiebedrijven waar rentmeesterchap en langetermijndenken centraal staan. Aan de andere kant van het spectrum zitten de bedrijven waar beide dimensies negatief bijdragen. Een voorbeeld hiervan is een bedrijf waarvan de volgende generatie het bedrijf voortzet om de controle te houden zonder dat de opvolgers over de benodigde kennis en kunde beschikken.

Bij veel bedrijven zal er echter sprake zijn van een 'onbesliste situatie' waarbij zowel positieve als negatieve invloeden te herkennen zijn. Om als familiebedrijf langdurig succesvol te opereren is het van cruciaal belang om de positieve effecten van dit

Tabel 2 Verschillen in inrichting van organisaties, verkorte versie uit *Nieuw Europees Organiseren* (Brouwer en Peters, 2011)

	De Librije	Mc Donald's
Strategie	Product leadership	Operational excellence
Structuur	Proces is gekoppeld	Proces is opgesplitst
Systemen	Focus op productverbetering	Handboek staat centraal
Personeel	Vakmensen	uitwisselbaar
Stijl	Uit het hart	Planning en control
Vaardigheden	Innovatie vanuit de werkvloer	Deskundigheid top down
Waarden & normen	Samen 'de beste zijn'	Samen 'de klus klaren'
Financiën	Kwaliteit staat centraal	Aandeelhouderswaarde
Externe relaties	Lokaal geworteld	Beperkt netwerk

Tabel 3 Invloed van gedrag en (on)bekwaamheden op prestaties van het bedrijf (uit Gedaljovic et al., 2012)

Gedrag	
Positief	Zuinig zijn; handelen vanuit bewustzijn van de link met eigen naam; bereidheid tot investeren privé vermogen.
Negatief	Beschermen familiebelangen ten koste van het bedrijfsbelang (bijvoorbeeld bij bedrijfsopvolging)
(On)bekwaamheden	
Positief	Specifieke kennis en netwerken opgebouwd door de generaties heen.
Negatief	Geïsoleerd management; beperkte middelen door belang van behouden familiale controle



kenmerk te benutten en de negatieve aspecten te beperken.

Het succes en daarmee het voortbestaan van familiebedrijven is dus niet vanzelfsprekend. Dit blijkt uit het feit dat het aantal familiebedrijven dat ouder is dan de derde generatie relatief laag is. Ook familiebedrijven worden verkocht, bijvoorbeeld omdat er geen opvolgers klaarstaan. Toch zal de familie zich binnen het Rijnlandse model ook bij verkoop vaak laten leiden door zowel financiële als niet-financiële doelen. Deze laatste komen voort uit de eerder genoemde aandacht voor het sociaal-emotionele welbevinden van alle stakeholders: de 'connection' en 'community'. Zo is bij Grolsch de productie en het hoofdkantoor nog steeds in Groenlo, waarmee de werkgelegenheid voor de regio in stand gehouden is (hoewel het de vraag is of dat op de lange termijn ook nog het geval zal zijn). Verkoop aan een ander familiebedrijf is vaak voor de familie een aantrekkelijk middel om een aantal niet-financiële doelen veilig te stellen. De recente overname van de klokkengieter Petit & Fritsen door Eijsbouts is een voorbeeld hiervan. Petit & Fritsen is meer dan 350 jaar oud en daarmee een van de oudste familiebedrijven van Nederland. De eigenaar kon geen opvolger vinden, maar heeft er wel voor gezorgd dat het merk Petit & Fritsen blijft bestaan.

Ook als er wel opvolgers zijn, is het voortbestaan van een familiebedrijf niet gegarandeerd. Uit onderzoek weten we dat het opvolgingsproces een kritieke fase is voor bedrijven, zeker nu de economische omstandigheden niet gunstig zijn. Jaarlijks zijn er naar schatting 128 tot 137 duizend banen gemoeid met bedrijfsoverdrachten en tussen de 5,7 en 7,9 miljard omzet (in: Kamerbrief van 11 september 2013 over het Plan van aanpak bedrijfsopvolging). Het goed kunnen regelen van de opvolging is dus voor zowel de bedrijven als de economie van groot belang.

## Conclusie

In het boek *Nieuw Europees Organiseren* (2011) pleiten de auteurs Brouwer en Peters in brede zin voor een maatschappelijke herwaardering van het

Rijnlandse stakeholdersgeoriënteerde model en een kritische opstelling tegenover het Angelsaksische denken. Veel familiebedrijven hebben deze stakeholderoriëntatie al in hun dna. Mede door hun honkvastheid zijn zij de steunpilaar van de Nederlandse economie. Het is dus essentieel voor de vitaliteit van de Nederlandse economie dat familiebedrijven blijven voortbestaan. Veel van de Nederlandse familiebedrijven zien zich echter nu of binnen afzienbare tijd geconfronteerd met het opvolgingsvraagstuk: ongeveer 70.000 ondernemers zijn ouder dan zestig jaar. Opvolging is een kritieke fase in de levensloop van een bedrijf en als de overdracht misgaat is het bedrijf niet zelden genoodzaakt te stoppen. De kans is groot dat kennis, vakmanschap en werkgelegenheid dan voor Nederland verloren gaan.

De huidige Bedrijfsoverdrachtregeling (BOR) in Nederland, die sinds januari 2010 van kracht is, heeft tot doel de overdracht te versoepelen door liquiditeitsproblemen als gevolg van deze overdracht te voorkomen of te verminderen. De regeling komt erop neer dat ondernemingsvermogen tot een waarde van € 1.028.132 volledig is vrijgesteld van erf- en schenkbelasting en dat het meerdere voor 83% is vrijgesteld. De gedachte erachter is dat een bedrijfsoverdracht geen belemmering mag vormen voor de voortzetting van de economische bedrijvigheid. De regeling zal in de eerste helft van 2014 geëvalueerd worden in opdracht van het ministerie van Economische Zaken. Het is duidelijk dat wij, gezien het grote belang van familiebedrijven (en dus van hun voortbestaan) voor de Nederlandse economie, willen pleiten voor het in stand houden van de deze regeling. ■

*Dr. Ilse A. Matser is lector Familiebedrijven aan de Hogeschool Windesheim en directeur van het Nederlands Centrum voor het Familiebedrijf.*

*Drs. Albertha J. Wielsma is als onderzoeker en docent verbonden aan Hogeschool Windesheim en doet promotieonderzoek naar de reputatie van familiebedrijven aan Jönköping University in Zweden.*

## Referenties

- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2003). Founding family ownership and firm performance: —Evidence from the S&P 500, *Journal of Finance*, 58(3), p 1301-1328.
- Brouwer, J.J., Peters, J. (2011). *Nieuw Europees Organiseren*. Van Duuren Management: Culemborg.
- European Commission (2009). Final report of the expert group, overview of family business relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. European Commission Directorate-General for Enterprise and Industry.
- Flören, R., Uhlaner, L. & Berent-Braun, M. (2010). Family business in the Netherlands characteristics and success factors, A Report for the Ministry of Economic Affairs.
- Franks, J., Mayer, C. & Rossi, S. (2004). Spending less time with the family: The decline of family ownership in the UK. Working paper 10628, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J.J., & Kellermans, F.W. (2012). The Adolescence of Family Firm Research Taking Stock and Planning for the Future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.
- Letza, S., Sun, X. & Kirkbride, J. (2004). Shareholding versus stakeholding: a critical review of corporate governance, *Corporate Governance*, 12 (3) p. 242-262.
- Matser, I.A. (2013). Strategic Resources and family firm performance [Doctoral dissertation]. Utrecht, the Netherlands: Universiteit Utrecht.
- Miller, D. & Le Breton Miller, I. (2005). Managing for the long run: lessons in competitive advantages from great family businesses. Harvard Business School Press: Boston MA.
- Miller, D., Le Breton-Miller I. and Scholnick B., (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses, *Journal of Management Studies* 45(1), 51-76.
- Orth, U.R. & Green, M.T. (2009). Consumer loyalty to family versus non-family business: The roles of store image, trust and satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 248-259.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future, *Family Business Review*, 17 (1), p. 1-36.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm, *Family Business Review*, 9(2).
- Tamminga, M. (2009). *De uitverkoop van Nederland*. Prometheus: Amsterdam.
- Wal, O. van der (2013). Zonder 'der Mittelstand' komt Duitsland tot stilstand, *Financieel Dagblad*, 21 september 2013
- Wielsma, A., Matser, I., & Valk, M. (2011). The influence of the family firm image on purchase intentions of consumers. Paper gepresenteerd tijdens The 7th workshop on family firms management research, 2011. Witten, Duitsland (op te vragen via linkedIn.com.)

## Noot

- 1 Bron: artikel Financieel Dagblad "Zonder 'der Mittelstand' komt Duitsland tot stilstand", O. van der Wal, 21 september 2013