

FAMBIZZ POST

UITGAVE VAN FUNCTIONEEL WIT / JAARGANG 3 - EDITIE 1 (juli 2016)



Waarom familiebedrijven vaker kiezen voor een overname

3



AFAS nog eens 6 jaar hoofdsponsor AZ

7



Dit zijn de 100 grootste familiebedrijven van Nederland

12



GROEI IN HET FAMILIE- BEDRIJF

Onze eigen langetermijnvisie

Zoals familiebedrijven innoveren en evolueren om de volgende generaties ook de vruchten te laten plukken van wat de familie jarenlang heeft opgebouwd, zo ontwikkelen wij ons met Fambizz ook – zij het dat we geen decennia of generaties vooruitkijken. Maar voor de middellange termijn hebben we wel plannen. Plannen om door te ontwikkelen tot een portaal waar u als ondernemer en lid van een ondernemersfamilie uw kennis komt halen als het gaat om de bedrijfsvoering van uw organisatie.

Het is tijd om de volgende stap te maken. Dat wil zeggen: we willen u nog concreter gaan ondersteunen met kennis en inzichten rondom de thema's die u bezighouden. Dit doen we door te analyseren welke content die we publiceren het meest tot de verbeelding spreekt. Maar ook door te onderzoeken over welke onderwerpen die we nu nog niet – of weinig – aanbieden u graag leest.

Hoe we dat doen? We leggen het u uit. Niet alleen ondernemers en families zelf weten met welke uitdagingen ze te kampen hebben, ook hun adviseurs weten dit. Soms zelfs nog beter, omdat ze bij veel familiebedrijven over de vloer komen en vaak de vraag achter de vraag kennen. Juist omdat bepaalde zaken gevoelig liggen in een familie, is het zaak

te weten waar het nu écht om draait wanneer een ondernemersfamilie een adviseur inschakelt. Of het nu gaat om de accountant, de fiscalist, de advocaat of de notaris. Of om de headhunter, bedrijfsoverdrachtspecialist of investeringsmaatschappij. Daarom halen we juist met deze mensen de banden aan. Dit doen wij met behulp van een nieuw contentmodel, waarbij we het laagdrempeliger maken voor adviseurs om hun kennis en expertise te delen op ons platform – mits van de juiste kwaliteit. Maar ook door een redactieraad op te zetten, van wijze heren en dames met veel ervaring in de family business, die ons helpen de juiste koers te varen.

Tot slot hebben we ervoor gezorgd dat de printuitgave van Fambizz, die voor u ligt, meer in het hart van de doelgroep terecht komt. Onze nieuwsbriefleden kunnen zich verheugen op een printexemplaar, en dat geldt ook voor familiebedrijven die zich hebben aangesloten bij stichtingen, verenigingen en opleidingen die er zijn voor het familiebedrijf. En tot slot voor de ondernemersrelaties van professionele familiebedrijfsadviseurs, die doorgaans zelf ook een behoorlijk netwerk hebben opgebouwd. Kortom: we bereiken dié bedrijfsfamilies en ondernemers die zich écht bewust zijn van het feit dat ze familiebedrijf zijn en hier ook



DENNIS MENSINK HOOFDREDACTEUR FAMBIZZ

naar handelen. Uiteindelijk is dat voor ons natuurlijk het meest dankbaar.

We hebben dus grote plannen. Met een beetje geluk is dat op korte termijn al zichtbaar en 'voelbaar' als u Fambizz leest, zowel online als in print. Voor kritiek, tips en adviezen staan we overigens altijd open. En heeft u een mooi verhaal te vertellen of de behoefte om structureel te communiceren richting (andere) familiebedrijven? Stuur dan een mailtje naar dennis@mediatic.eu. Dan bespreken we hoe we dit handen en voeten geven. ■

COLOFON

Hoofdredactie

Wendy de Liefde (wendy@mediatic.eu) en
Dennis Mensink (dennis@mediatic.eu)

Eindredactie

Wendy de Liefde

Redactie

Annette Hoeksema, Wendy de Liefde, Dennis Mensink,
Kelly Oude Veldhuis, Suzanne Wijers

Ontwerp

Edward Ouwerkerk
Independent Graphic Designer
(www.edwardouwerkerk.nl)

Realisatie & coverillustratie

Ontwerp't - Harm van Reenen
Visueel ontwerper
(www.ontwerp-t.nl)

Druk

Graphic Minds

Uitgever

Suzanne Wijers
(suzanne@mediatic.eu)

Contact

Isaac Titsinghkade 101
1018 LL Amsterdam
020 - 760 2670
www.fambizz.nl

DISCLAIMER

FAMBIZZ POST is een uitgave van redactie bureau Mediatic. Deze speciale uitgave wordt op 8 juli 2016 gedistribueerd en verspreid via controlled circulation. De oplage telt circa 2500 exemplaren. Ondanks zorgvuldigheid van de redactie zijn onjuistheden in deze special niet te voorkomen. De reactie stelt zich hiervoor dan ook niet aansprakelijk. Niets uit deze uitgave mag zonder toestemming van de uitgever op welke wijze dan ook worden overgenomen.

MEDIATIC

INHOUDSOPGAVE

Waarom familiebedrijven vaker kiezen voor een overname	3
MKB in samenwerking met grootbedrijf	4
Familiebedrijven nog leek op gebied van online marketing	4
MKB wil minder in ICT-software investeren	4
JBR: "Familiebedrijven zijn vasthoudend"	5
Kleine MKB-bedrijven zien winst sneller groeien	6
Column: De achilleshiel van het familiebedrijf	6
AFAS: 'We zijn pas net begonnen bij AZ'	7
Professioneel personeelsbeleid in familiebedrijven	8
Familiebedrijf installeert grootste zonne-energieproject	8
Bakker.com lanceert grootste online tuinplatform	9
Écart Invest: Continuïteit met nieuw management	10
Rabobank pakt varkenssector aan	10
Clifton: 6 stappen voor een succesvolle bedrijfsopvolging	11
Top 100 grootste familiebedrijven van Nederland bekend	12

Is dit het ultieme moment?

Waarom familiebedrijven vaker kiezen voor een fusie of overname

Familiebedrijven zijn aantrekkelijke partijen voor ondernemingen die denken aan een fusie of overname. Hoe komt dat toch? En welke voor- en nadelen kleven er eigenlijk aan zo'n fusie of overname?

DOOR: WENDY DE LIEFDE



De laatste tijd is er een duidelijke groei zichtbaar in het aantal fusies en overnames. Vonden er in 2012 nog 1345 overnames plaats in ons land, in 2015 waren dat er 1984, zo blijkt uit cijfers van Bureau van Dijk. Ook het overnamebedrag groeide aanzienlijk: van bijna 44 miljard in 2012 tot ruim 160 miljard euro in 2015.

Transparantere markt

Opvallend is dat het aantal bedrijven dat gekocht werd door een Nederlandse onderneming, juist daalde: van 309 in 2012 tot 212 in 2015. Wel werd er meer betaald voor overnames (van zo'n 4 miljard in 2012 naar ruim 15 miljard in 2015). "Dat is niet zo gek", zo stelt Willem Eenhoorn van Bureau van Dijk. "Deze ontwikkelingen zijn mede te danken aan het betere imago dat private equity heeft gekregen, doordat de markt transparanter is geworden."

**"De markt is
transparanter geworden"**

Familiebedrijven in optimale staat

Ook familiebedrijven doen mee met de trend. "Tijdens de economische crisis ging het vaak om een gedwongen verkoop wegens een dreigend faillissement, maar inmiddels kiezen ook veel familie-ondernemingen er bewust voor zich te laten overkopen." Aan het woord is Marein Smits, kerndocent Recht van het programma Business Valuation aan de Rotterdam School of Management en advocaat en partner bij Wintertaling. "Familiebedrijven hebben de afgelopen tijd hun onderneming in optimale staat weten te brengen. Kosten zijn gereduceerd en bovendien heeft de organisatie verlaten. De bedrijven kunnen nu meer vragen voor hun 'kindje'. Daar zijn ze toch trots op en uit handen geven is nogal een stap. Dus dan maar tegen een

mooi tarief. Tegelijkertijd zijn er meer kopers op de markt gekomen. Ook dat is natuurlijk gunstig."

Lage rente

Dat dit het ultieme moment is voor een overname, ziet ook Ruben Munsterman, hoofdredacteur bij M&A Community. "Tijdens de crisis letten de multinationals op hun geld. In die tijd hebben ze veel cash opzij gelegd, dat ze inmiddels weer uit durven te geven." Eenhoorn vult aan: "De toestroom van kapitaal én de lage rentestand komen ten goede aan het eenvoudiger werven van fondsen, waardoor er een concurrentiestrijd tussen deze private equity-huizen ontstaat. Met als gevolg een verhoogde prijs."

Smits: "Voor grotere partijen is het overnemen van een familiebedrijf, vaak uit het MKB, erg aantrekkelijk. Zij zoeken naar ondernemingen die zich bewezen hebben en nog volop aan ontwikkeling denken. Die kunnen namelijk veel geld opleveren. Andersom kan het voor een familiebedrijf aantrekkelijk zijn backofficezaken uit handen te geven aan een wat internationaal krachtige organisatie met een gevestigde naam."

Risico's en gevaren

Maar er kleven ook risico's aan fusies en overnames. Bijvoorbeeld voor een koper die straks zonder last wil kunnen doorverkopen. Smits: "De private equity-kopers hebben veel belang bij een 'clean exit'. Dat houdt in dat als ze uiteindelijk weer willen doorverkopen, ze niet verantwoordelijk willen zijn voor bijvoorbeeld resterende belastingschulden. Maar die garantie past niet altijd bij de plannen van het management, die belangen moet je bij elkaar brengen." En er bestaan ook financiële gevaren. Munsterman: "Zo betaalde landbouwfabrikant Caterpillar in de zomer van 2012 bijna 700 miljoen voor een concurrent. Die bleek een half jaar later 'slechts' 110 miljoen waard te zijn. Of andersom: dat je te weinig vraagt voor je eigen onderneming."

**"Voor organisaties is
het nu of nooit"**

Toekomstbeeld

Smits verwacht dat de stijgende lijn van fusies en overnames in de familiebedrijvenbranche zich in 2016 nog wel voortzet. "Al denk ik niet dat er bij familiebedrijven meer fusies en overnames zullen spelen dan in andere sectoren, hoor. Toch zal juist de onzekerheid over wat de markt in 2017 zal doen leiden tot extra veel overnames dit jaar. Voor organisaties is het 'nu of nooit'." ■

AANDACHTSPUNTEN FUSIES EN OVERNAMES

Waar moet je nog meer op letten bij een overname of fusie? Zes praktijklessen op basis van onderzoek van Willis Towers Watson en de Cass Business School in Londen. (Bron: Managersonline.nl)

1. Doelgroepidentificatie

Voorkom dat je het wiel opnieuw moet uitvinden door de doelgroep scherp te krijgen. Bijvoorbeeld met behulp van een betrokken M&A-team.

2. Betrokkenheid medewerkers

Laat niemand buiten de boot vallen. Ook mensen horen bij een overname of fusie.

3. Communicatie

Communicatie is alles. Zorg dan ook dat van begin tot eind van het proces alle betrokkenen weten waarom een fusie of overname nodig is en hoe dat wordt aangepakt.

4. Contactmomenten

Diverse teams werken mee aan een fusie of overname. Zorg voor continue contactmomenten tussen deze teams, zodat er geen relevante informatie verloren gaat.

5. Houd de KPI's scherp

Zowel voor als tijdens en na de fusie of overname. De doelstelling daarvan moet in het hele proces bij iedereen bekend zijn. Wijs dan ook verantwoordelijken aan per KPI.

6. Evaluatie

Wat ging goed en kan volgende keer beter? Noteer die punten in bijvoorbeeld een M&A-draaiboek.

MKB in samenwerking met grootbedrijf

“Expertise van grote bedrijven is zeer welkom”

DOOR: WENDY DE LIEFDE

Vanaf komende maand vinden er twintig regionale en landelijke bijeenkomsten plaats waarbij 400 MKB-bedrijven en grote concerns zoals PostNL, ING en Randstad aanwezig zullen zijn. De events worden georganiseerd door het platform voor groeiende ondernemers Port-4Growth, MKB-Nederland en een aantal grote ondernemingen.

Werk aan de winkel

Volgens directeur Leendert-Jan Visser van MKB-Nederland hebben MKB'ers, al dan niet door een familie gestuurd, grote moeite om door te groeien. “Tijdens een groeifase is er veel werk aan de winkel voor kleine

ondernemers. Er komt van alles op ze af: de regelgeving, financiering, de export naar het buitenland. Dan is de expertise van grote bedrijven zeer welkom”, aldus Visser.

“Er is veel werk aan de winkel voor kleine ondernemers”

Directeur Joop de Jong van Port-4Growth geeft aan dat MKB-bedrijven staan te springen om samen te

werken met de grote concerns. “Het gaat vooral om MKB'ers die op het punt staan te professionaliseren. Zij willen vanwege de groei die ze doormaken een nieuw management en nieuwe systemen. Maar ze krijgen ook te maken met allerlei procedures. Verder is het van belang hoe je als MKB'er kunt internationaliseren en je je merk op verschillende markten kunt positioneren. Grote bedrijven hebben dat traject al meegemaakt.”

Positief voor werkgelegenheid

Niet alleen MKB-ondernemingen profiteren van de samenwerking met de grootbedrijven. Ook de grootbe-

drijven zelf doen kennis en ervaring op omtrent de innovatieve plannen en creativiteit van MKB'ers. “Vanuit het grootbedrijf is er veel animo, omdat deze organisaties vinden dat je samen verder komt”, zegt de Jong. De verdubbeling van het aantal groeiende MKB'ers heeft daarnaast een positieve invloed op de werkgelegenheid en de Nederlandse economie. ■



ONLINE MARKETING

Familiebedrijven nog leek op gebied van online marketing

MKB acht online netwerk niet van belang

DOOR: WENDY DE LIEFDE

Consumenten maken regelmatig gebruik van sociale media en zoekmachines voor het vergaren van achtergrondkennis over bedrijven. Die profiteren op hun beurt ook van deze informatiebronnen, bijvoorbeeld bij het in kaart brengen van de wensen en het profiel van de doelgroep. Kleine en middelgrote ondernemingen lijken echter nog weinig te doen met de mogelijkheden voor online marketing.

TNS NIPO voerde onlangs voor MKB Online Monitor een onderzoek uit naar de online marketingactiviteiten in het MKB. Daarvoor werden ruim 1700 MKB-organisaties on-

dervraagd, waaronder veel familiebedrijven. 48 procent doet nog niets aan online marketing en een klein derde deel (29 procent) vindt het ook niet van belang. Dit in tegen-



stelling tot de consumenten, van wie zo'n 80 procent regelmatig informatie over lokale organisaties in de buurt raadpleegt via Google. 90 procent van de consumenten is daarbij actief op sociale media en 76 procent maakt gebruik van reviews bij de keuze voor een bepaalde dienstverlener.

Experimenten

Toch is er hoop. De helft van de MKB'ers wil best investeren in online marketing, maar worstelt met tijd en beschikbare middelen. De offline kanalen krijgen voorlopig nog prioriteit, alhoewel de marketeers onder de MKB'ers wel experimenteren met online marketing. Zo gaat

11 procent aan de slag met adverteren op zoekmachines, 12 procent met adverteren op sociale media en neemt 16 procent van de onder-

Een derde van de MKB'ers vindt online marketing niet van belang

vraagden klantbeoordelingen serieus. Het begin is er dus, maar het zal nog even duren voor het MKB op een lijn ligt met de consument. ■

ICT-INVESTERINGEN

MKB wil minder in ICT-software investeren

Ook populariteit crowdfunding binnen MKB gedaald

DOOR: AARON MIRCK

De bereidheid van MKB-bedrijven (waaronder veel familie-ondernemingen) te investeren in ICT-software is met vijf procent gedaald ten opzichte van een jaar geleden. Dat blijkt uit de halfjaarlijkse Nederlandse Investeringsmonitor van de Nederlandse Vereniging van Leasemaatschappijen (NVL) in samenwerking met onderzoeksbureau GfK.

Toch geeft nog steeds 48 procent van de Nederlandse bedrijven aan ICT de komende tijd prioriteit te willen geven.

Populariteit crowdfunding daalt

Zo'n 80 procent van de bijna 1.000 ondervraagde bedrijven geeft aan bereid te zijn geld vrij te maken voor investeringen in de eigen onderneming. 45 procent van de ondernemingen verwacht de komende tijd te gaan investeren in ICT-hardware; een stijging van bijna vijf procent ten opzichte van eind 2015. De investeringsbereidheid in ICT-software daalt daarentegen naar 25 procent, een daling van 5 procent. Daarnaast daalt de populariteit van crowdfunding als investeringsvorm van tien naar slechts vier procent.

Financieringsvorm: eigen geld

Ruim 80 procent van de bedrijven met meer dan 50 werkzame personen verwacht aankomende investeringen te financieren met eigen middelen. Dat betekent in de prak-

Eerst sparen, dan investeren

tijk: eerst sparen, dan pas investeren. Toch overweegt 43 procent om leasing in te zetten als financieringsbron. De populariteit van crowdfun-

ding bij bedrijven met tien werknemers of meer daalt van tien procent in 2015 naar een schamele vier procent. “In 2015 zag je nog dat crowdfunding in het MKB enorm populair was als financieringsvorm, maar dit is een jaar later fors gedaald”, zegt Stephan van Beek, voorzitter van NVL. “Als het gaat om het financieren van investeringen in bedrijfsmiddelen is crowdfunding wellicht niet de aangewezen vorm.” ■

Ronald van Rijn (JBR) over disruptie in de agrarische wereld

“Familiebedrijven zijn vasthoudend – precies wat nodig is”

De wereld wordt met rasse schreden internationaler en dat geldt zeker voor de agrarische wereld. Het zijn vaak familiebedrijven die voor innovatie zorgen, al dan niet als investeerder. “Zij zien dat disruptie nodig is om de wereldwijde uitdagingen het hoofd te bieden.”

De groeiende wereldbevolking en het tekort aan landbouwgrond dreigen een steeds groter probleem te worden. De scheve welvaartsverhoudingen in de wereld zijn bovendien steeds transparanter en daardoor nog meer onacceptabel. Indirect is het vluchtelingenprobleem hier een uitloei van: mensen komen onder meer naar het Westen vanwege de veiligheid en de betere economische toekomst die zij hier kunnen krijgen.

“Verschillende geldstromen ontmoeten elkaar”

Verantwoord efficiënt

Het verbeteren van de landbouwproductiviteit en de voedselvoorziening kan de problemen voor een aanzienlijk deel verminderen, dat besef wordt steeds groter. “Als je kijkt naar de maatschappelijke uitdaging, dan moeten er wel disruptieve innovaties verder doorbreken. In deze markt is plaats voor dergelijke innovaties; het belang is zo groot.” Aan het woord is JBR-directeur Ronald van Rijn. “We kunnen bovendien niet altijd kunstmatig blijven toedienen waarbij structurele schade aan het milieu wordt toegebracht. Bovendien worden de grondstoffen die daarvoor nodig zijn steeds schaarser. Het moet op een verantwoorde manier efficiënt worden.” Nieuwe technologieën zal het antwoord op deze steeds luider wordende vraag moeten zijn. Die kan leiden tot disruptieve verbeteringen, stelt Van Rijn. “Neem bijvoorbeeld een soort tulpenbollensteker in combinatie met een smartphone die de boer binnen een paar seconden een toegepast advies geeft over wat hij wel

WAT DOET JBR?

“Wij brengen onze kennis in en kunnen goed meedenken”, vertelt Ronald van Rijn over managementadviesbureau JBR uit Zeist. Volgens het bureau, dat tevens actief is op de gebieden strategieontwikkeling, corporate finance en restructuring, draait het bij advies omtrent bedrijfsverdracht om het stellen van de juiste vragen op het juiste moment. “We vinden het belangrijk in ons advies richting het familiebedrijf onafhankelijk te zijn. Familiebedrijven overzien niet altijd de consequenties voor de organisatie. Ze zitten in de dealmodus en verliezen daardoor soms het totale palet uit het oog.” De adviseurs van JBR zijn er om te zorgen dat familiebedrijven gedurende het overdrachtsproces weloverwogen keuzes maken. “Wat is goed voor de onderneming en wat voor de familie? Op die vragen helpen wij het antwoord te vinden; dat is ons uitgangspunt.”

“We werken relatief weinig voor overheidsinstanties”, zegt Van Rijn, die al 24 jaar werkzaam is bij JBR. “We zijn met een ondernemers-attitude vooral actief aan de

kant van het bedrijfsleven. Beursgenoteerde corporates, grote familiebedrijven; daar ligt ons track record dat we de afgelopen 30 jaar hebben opgebouwd.” Het van oorsprong Rotterdamse bedrijf voelt zich thuis in de familiebedrijvenwereld. “We passen bij deze organisaties; ook wij investeren in langetermijnrelaties. Bovendien is werken met familiebedrijven gewoon erg leuk. De huidige generatie wordt altijd geconfronteerd met zijn eigen daden. Iemand daar inzicht in geven, kan erg interessant zijn. Je houdt elkaar scherp.” JBR is kritisch alvorens de onderneming adviseert bij een bedrijfsverdracht; niet ieder verzoek wordt standaard aangenomen. “We kijken of we echt meerwaarde kunnen bieden en of we de juiste ervaring aan boord kunnen brengen. Het advies moet echt bedoeld zijn om opgevolgd te worden. Want advies geven, dat is wat wij willen doen. De transactie zelf is voor ons een middel, niet het doel. De opdrachtgever neemt uiteindelijk de besluiten. Wij faciliteren enkel het besluit en begeleiden de uitwerking. Dat is ons onderscheidend vermogen.”

en niet moet doen met zijn grond. Dat is heel wat anders dan een grondmonster in een zakje naar het lab sturen om vervolgens te wachten op de resultaten. Het labspel wordt een dataspel.”

Maatschappelijk rendement

In deze vernieuwende agrarische wereld valt serieus geld te verdienen, mede vanwege de toenemende efficiency. “Tegelijkertijd is er een beweging op gang gekomen om op een verantwoorde manier een betere wereld te maken via de voedingsindustrie. Denk aan de DOB Foundation van de familie De Rijcke of aan de Bill & Melinda Gates Foundation”, aldus Van Rijn. Veel fondsen (NGO's), banken, particulieren én investeringsmaatschappijen richten zich volgens Van Rijn op dit deel van de markt. Zij proberen maatschappelijk rendement te behalen, maar er moet in

de meeste gevallen ook geld verdiend worden, al zijn de rendementseisen bij social impact investering lager. Kortom: verschillende geldstromen ontmoeten elkaar. “Voor NGO's en ontwikkelingsmaatschappijen heeft het waarde wanneer er ook een marktpartij mee-investeert, om de balans te houden tussen social impact en rendement.”

Volgende stap

JBR wordt veel benaderd door bedrijven die invloed hebben op de voedselvoorbereiding en op zoek zijn naar investeerders óf een verkoop- en distributiekanaal (entry to market). “Wij helpen deze partijen de volgende stap te maken”, zegt Van Rijn. “We zoeken partijen die actief zijn in die wereld voor samenwerkingen of we zoeken investeerders.” Overigens geldt nadrukkelijk dat Nederland snel te klein is voor disruptieve ideeën. “Je kunt wel een technologie ontwikkelen, maar als je snel wilt uitrollen – wat raadzaam is; de wereld is je markt – heb je veel geld nodig.” De Nederlandse markt is beperkt en de Nederlandse Venture Capital fondsen zijn relatief klein en spreiden hun risico over hun investeringen.

“Wij helpen deze partijen de volgende stap te maken”

Familiebedrijven zijn volgens Van Rijn de ‘backbone’ van de geschetste ontwikkeling. “Zij hebben een langere adem om door te ontwikkelen. Ze zijn behoudend, maar ook vasthoudend. Ze zijn vaak gericht op de langetermijnontwikkeling in plaats van de winstgevendheid op de korte termijn. Als ze een richting hebben gekozen, dan zetten ze door. Precies wat nodig is. Daarom vormen familiebedrijven een broedplaats voor innovaties in de agrarische wereld.” ■



Ronald van Rijn, JBR

Kleine MKB-bedrijven zien winst sneller groeien

Horeca scoort veruit het beste

Kleine MKB-bedrijven met een omzet tot twaalf miljoen, waaronder veel familiebedrijven, hebben vorig jaar hun omzetgroei weten te versnellen. De winsten stegen in 2015 gemiddeld met 30 procent, vooral dankzij strakke beheersing van de kosten. Toch waren er grote verschillen tussen diverse sectoren. Welke branches kunnen rekenen op verder succes, en welke moeten de broekriem aanhalen?

DOOR: KELLY OUDE VELDHUIS

De omzet van de kleine MKB-bedrijven lag het afgelopen jaar gemiddeld 5,1 procent hoger dan een jaar eerder, en bleef bij twee derde van de ondernemingen onder het miljoen. Dat blijkt uit onderzoek van accountantsorganisatie SRA. Hiermee groeide de kleine MKB'er met 3,9 procent sneller dan de Nederlandse economie; die steeg in 2015 met 1,9 procent. Hoeveel de omzet en winst vorig jaar precies groeiden, verschilde sterk per sector. We zetten de opvallendste resultaten uit het onderzoek op een rij.

Grootste groeiers

De horeca groeide in 2015 het snelst. Met een omzetstijging van ruim tien procent en een winst van zo'n 40 procent scoorde deze sector vorig jaar veruit het beste. In 2014 presteerden hotels, restaurants en cafés ook al bovengemiddeld, wat onder andere veroorzaakt werd door de economische groei. Hotels en restaurants profiteerden hier overi-

De kleine MKB'er groeide in 2015 sneller dan de Nederlandse economie

gens sterker van dan cafés, bars en snackbars, die gemiddeld op minder groei konden rekenen. Ook de bouwsector liet een forse groei zien van ruim 9 procent, te verklaren door de grote inhaalslag die gemaakt moest worden sinds de crisis.



Autosector en zakelijke dienstverlening plussen

De omzet in zowel de auto-industrie als de zakelijke dienstverlening kon ook op groei rekenen. Tot grote opluchting van de bedrijven in deze branches, want in 2014 daalden de omzetten hier nog. De auto-industrie was het afgelopen jaar goed voor een omzetgroei van 5,5 procent en een verdubbeling van de winst. De zakelijke dienstverlening had in 2014 nog te maken met een omzetzakking, als een van de weinige sectoren destijds. In 2015 groeide de omzet weer met 5,1 procent, en de winst nam toe met tien procent: van 17 procent in 2014 naar 27 procent in 2015. Een positieve trend lijkt ingezet.

Regionale verschillen

De grootste omzetgroei was te zien in de vier grote steden – Rotterdam, Amsterdam, Utrecht en Den Haag. In deze steden was er namelijk gemiddeld sprake van 7,8 procent toename. Waar de noordelijke

FINANCIËLE SECTOR KAMPT MET TEGENWIND

De financiële dienstverlening heeft te kampen met een omzetzakking, een trend waar in 2014 al sprake van was. De daling verdubbelde zelfs in 2015 en kwam 13,4 procent lager uit dan het jaar ervoor. Onder meer de invoering van het provisieverbod, waarbij adviseurs hun diensten apart moeten berekenen en niet meer kunnen verwerken in de prijs van het te verkopen product, maakt het financiële tussenpersonen moeilijk. De branche lijkt als een van de weinige nog te kampen met tegenwind en is hiermee het zorgenkindje binnen het MKB.

provincies Groningen, Friesland en Drenthe gemiddeld blijven groeien, zijn de zuidelijke provincies de echte omzetwinnaars. In Limburg, Zeeland en Noord-Brabant nam de omzet van kleinbedrijven toe van -1,3 procent tot 4,9 procent. ■

COLUMN

Online marketing: de achilleshiel van het familiebedrijf

Geschokt was ik, toen ik las over het onderzoek dat TNS NIPO in opdracht van DTG uitvoerde naar de online activiteiten van kleine en middelgrote (familie)bedrijven. Maar liefst 48 procent van de MKB'ers geeft aan geen gebruik te maken van online marketing. De helft!

Het online probleem bij familiebedrijven signaleerden we jaren geleden al. Het is ook niet voor niets dat Fambizz, ooit begonnen als online medium, nog steeds in print verschijnt. Sinds onze start berichtten we regelmatig over de achterstand van familiebedrijven op online gebied. We deden er onderzoek naar, traden daarmee naar buiten en boden verschillende tools en diensten aan om familiebedrijven in het online zadel te krijgen.

Inmiddels hebben we een heuse contentmarketingstraat ingericht en helpen we familiebedrijven die het begin van de straat inrijden, met de strategie en het marketingplan. Daarna voeren we dat plan uit. We maken content waarmee ze meer conversie behalen. We genereren media-aandacht. En monitoren de resultaten. Want dat is het mooie: communicatie is tegenwoordig meetbaar. Vroeger kwamen veel familiebedrijven via een

zijstraat binnen. Ze wilden dan alleen een paar blogs geschreven hebben. Of een whitepaper. Gelukkig zien we in toenemende mate dat familiebedrijven het begin van de straat inslaan en meer sturen op het resultaat: conversie. Een van onze klanten, familiebedrijf AFAS Software, viel vanwege haar marketingactiviteiten onlangs zelfs in de prijzen. Maar het merendeel van de familiebedrijven doet vrijwel niets aan marketing en communicatie. Ondertussen zitten velen nog steeds in zwaar weer. Door de inzet van online marketing verdwijnen natuurlijk niet alle problemen als sneeuw voor de zon. Maar ik geloof wel dat tal van bedrijven zijn omgevallen doordat ze de stap van bricks naar clicks te laat hebben gemaakt.

De zomerperiode is een goed moment voor bezinning. Om te onderzoeken hoe marketing en communicatie structureel onderdeel van de bedrijfsstrategie kunnen worden. Om in ieder geval één sociaal mediakanaal goed in te richten. En doelstellingen te bepalen voor het komende jaar. Ik kom zelf uit een ondernemersfamilie.

Daar heb ik de mentaliteit meegekregen dat je niet moet klagen als je ook niets onderneemt

om het probleem aan te pakken. Ik roep alle familiebedrijven dan ook op nu serieus werk te maken van hun website, marketing en social media. Of zwijg voorgoed. ■



SUZANNE WIJERS UITGEVER FAMBIZZ

‘We zijn pas net begonnen bij AZ’

Eerder deze maand maakten we bekend dat we het sponsorcontract met AZ hebben opengebroken om ons nog eens zes jaar als hoofdsponsor aan deze mooie club te verbinden. Een gaaf moment, zowel voor AZ als voor ons en alle mensen die hierbij betrokken zijn!

DOOR: MARTIJN DELAHAYE, AFAS

Er is veel onrust in de voetballerij. Maatschappelijke en publieke discussies steken de kop op als gevolg van financiële en bestuurlijke beslissingen die clubs hebben genomen. Met ons sponsorcontract willen wij het tegenovergestelde bereiken. Voorlopig heeft AZ een gegarandeerd inkomen. We bieden daarmee rust. De rust die nodig is om te werken aan een nog mooiere toekomst.

“Bij ons moet alles fantastisch geautomatiseerd zijn”

Het is bijzonder dat wij dit kunnen doen. Tegelijkertijd vinden wij het passen bij ons als familiebedrijf. We kijken naar de lange termijn. Dat doen we bij alle beslissingen die we nemen en investeringen die we doen. Dat geldt ook voor de sponsoring van AZ. We hebben vertrouwen in het beleid van de club, nu en in de toekomst. AZ heeft een visie ontwikkeld op het gebied van talentontwikkeling en de jeugdopleiding die wij ondersteunen. Wij zien een zeer sterke verbintenis met de club, zowel op sportief als op zakelijk vlak. AZ is voor ons nog steeds het ideale platform om onszelf aan

de wereld te tonen en onze merkwaarden tentoon te spreiden. Daarom zijn we nog niet klaar met elkaar. Sterker: we zijn pas net begonnen!

‘Tijd voor de volgende stap’

AZ levert ons al jaren veel op. Naamsbekendheid, plezier, de mogelijkheid om onze relaties iets te bieden wat ze nergens anders krijgen. We zijn ooit begonnen met sponsoring om meer naamsbekendheid te krijgen. Daarmee werd ons imago betrouwbaarder. Nu is het tijd om de volgende stap te maken: werken aan merkbekendheid. Zodat mensen ons niet alleen van naam kennen, maar ook weten wat AFAS dóet. Daar gaan we de komende jaren nadrukkelijk aan werken. Bijvoorbeeld door de parkeerkaarten bij het AFAS-stadion digitaal te maken. Bij ons moet alles fantastisch geautomatiseerd zijn, dus dit is een van de nieuwe elementen in het sponsorcontract.

Wat is er nog meer nieuw? Er wordt een VIP-dug-out gemaakt, aan het veld. Vanuit daar kun je de wedstrijd pas echt beleven, dicht op de wedstrijd. Dat is niet te koop en levert een onvergetelijke ervaring op! Dat is echt bijzonder en afwijkend in de voetballerij. Nieuw in het contract is ook dat er elke wedstrijd een speler in de box komt, waarmee we onze relaties nog meer kunnen bieden.

Verder ontplooiën we samen maatschappelijke activiteiten en zetten we het AFAS Trainingscomplex op. Kortom: de samenwerking wordt nog completer, mooier, beter.

Klanten belonen

Eerder schreef ik over de vier V's binnen ons marketingbeleid (vinden, verbinden, verwennen en verrassen). Bij AZ is echt sprake van verbinden. We verbinden ons aan AZ en daarmee aan de Alkmaarse regio. Voor nog eens zes jaar. Tegelijkertijd zorgen we voor verbinding tussen onze relaties. Door hen uit te nodigen bij AZ, willen we in hun hart komen. We willen onze klanten belonen voor het feit dat ze klant zijn.

“Bij AZ is echt sprake van verbinden”

Klanten moeten fans worden: van AZ én van AFAS. Door hen veel te geven, krijgen we vanzelf iets terug. Bijvoorbeeld doordat klanten enthousiast over ons vertellen tegenover potentiële klanten, die we eveneens uitnodigen bij AZ. ■



Martijn Delahaye, AFAS

Professioneel personeelsbeleid in familiebedrijven

Hoe ga je om met mensen van buiten?

Met het imago van de familiebedrijven in ons land zit het momenteel wel goed. Klanten waarderen deze ondernemingen meer dan andersoortige organisaties. Maar een bedrijf is vaak meer dan de familie alleen. Hoe ga je om met werknemers die van buiten komen?

Betrouwbaar en gepassioneerd

Uit recent onderzoek blijkt dat men familiebedrijven als zeer betrouwbaar en gepassioneerd ziet. Om dat beeld te kunnen waarmaken is het van cruciaal belang dat ook de werknemers van het bedrijf die niet tot de familie behoren deze kernwaarden uitdragen. Je dient als bedrijfsfamilie te voorkomen dat de overige werknemers zich buitengesloten voelen. En daardoor hun motivatie verliezen. De belangrijkste aandachtspunten op dit gebied zijn de beloningsstructuur en de werkomgeving.

Beloningsstructuur

In ieder bedrijf is de beloning een heikel punt als er geen CAO-regels gelden. In een familieonderneming zijn er daarbij nog andere zaken die de aandacht verdienen, juist door de bijzondere aard van het bedrijf. Voorkom dat een werknemer het gevoel krijgt dat hij afhankelijk is van meerdere familieleden. Kies voor een duidelijk aanspreekpunt op financieel gebied. De salarisadministratie moet professioneel en goed verzorgd zijn. Niets is zo funest voor het vertrouwen als de

“Voorkom als bedrijfsfamilie dat de overige werknemers zich buitengesloten voelen”

twijfel van medewerkers aan de correctheid van hun salarisstrook. Op het gebied van vakanties en vrije dagen moet er eveneens duidelijkheid zijn. Familiebelangen mogen niet bepalend zijn op dit punt.

Werkomgeving

Als een werknemer acht uur of meer per dag in een bedrijf doorbrengt, moet die zich daar op zijn gemak voelen. Een veilige werkomgeving is een must voor iedere organisatie. Maar er zijn meer manieren

om punten te scoren bij de werknemers. Zo profiteren werkgever én werknemer van ergonomische meubelen. Het verbetert niet alleen de werkomgeving, maar toont ook de aandacht van de werkgever voor de gezondheid van de werknemer.

Zorg verder op het gebied van interieur voor een prettige uitstraling. Een schone en nette werkruimte is een visitekaartje voor ieder bedrijf en verhoogt de werkvreugde.

Vraag aan werknemers

Zijn de werknemers tevreden? Het is een vraag die veel werkgevers zich af en toe stellen. Misschien is het in jouw familiebedrijf eens tijd de vraag ook aan de werknemers zelf te stellen. Laat hen meedenken en ga serieus om met suggesties en klachten. ■



DE MANDEMAKERS GROEP

Brabants familiebedrijf installeert een van de grootste zonne-energieprojecten

“We zijn trots op dit project”

DOOR: ANNETTE HOEKSEMA

De Mandemakers Groep (DMG) heeft op het dak van haar eigen hoofdkantoor in Waalwijk een van de grootste zonne-energieprojecten in Nederland verwezenlijkt. Het vermogen dat op dit dak kan worden opgewekt staat, afhankelijk van het aantal zonuren, gelijk aan een stroomvoorziening voor 600 huishoudens per jaar.

“We zijn erg trots op dit project. Wij vinden het belangrijk te investeren in duurzaamheid en het zonne-energieproject is hier een goed voorbeeld van”, zegt Mark Strijbos, algemeen directeur bij DMG. “We verwachten in de toekomst nog meer milieuvriendelijke ontwikkelingen door te voeren, omdat we het belangrijk vinden een duurzame omgeving te creëren voor onze medewerkers en klanten.”

Grootschalig plan

Het project is onderdeel van een grootschalig plan van het familiebedrijf om milieuvriendelijker te wor-

den. Zo heeft het bedrijf in 2011 de Lean & Green Award ontvangen van het RIVM. Naar aanleiding van deze award heeft DMG zich toegelegd op

“We verwachten in de toekomst nog meer milieuvriendelijke ontwikkelingen door te voeren”

het reduceren van de CO₂-uitstoot van hun vrachtwagens met twintig procent. Daarnaast heeft het bedrijf onlangs vijf magazijnen en drie kantoren voorzien van LED-verlichting. Momenteel is DMG bezig om dit ook in hun winkels uit te rollen.

7500 zonnepanelen

Op het dak zijn 7500 zonnepanelen geïnstalleerd met een totale opper-

vlakte van 30.000 m². Samen zijn ze goed voor een vermogen van 2,138 MWp. De zonnepanelen zijn van LG Solar, onderdeel van LG Electronics, en geïnstalleerd door SunProjects en Schilt in samenwerking met Centercon. Het gaat om de LG MonoX 2-zonnepanelen met een piekvermogen van 285 W, die zijn voorzien van zogenoemde cellotechnologie. Het overschot aan elektriciteit dat het bedrijf niet voor eigen gebruik

nodig heeft, wordt teruggevoerd naar het net.

Mooie erkenning

“Voor ons is dit project een hele mooie erkenning van de ontwikkeling en technologische vooruitgang die onze PV-systemen de afgelopen jaren hebben doorgemaakt”, concludeert Michael Harre, Vice President van de EU Solar Business Group bij LG Electronics. ■



Familiebedrijf Bakker.com lanceert Europa's grootste online tuinplatform

“Mensen zoeken naar totaaloplossingen”

Goed nieuws voor liefhebbers van tuinieren. Bakker.com lanceert een platform waarop zowel de beginnende tuinierder als mensen met echte groene vingers terecht kunnen. De website is een belangrijk onderdeel van de nieuwe multichannel-bedrijfsstrategie van het familiebedrijf.

DOOR: WENDY DE LIEFDE



Bakker.com stuurt al ruim 70 jaar bloembollen, planten en zaden rechtstreeks van het land naar de klant. En die klant krijgt steeds meer behoefte aan meer advies, praktische tips en handige tuinierweetjes. Nu kan hij daarvoor dus terecht op de vernieuwde site van het familiebedrijf. En die is niet alleen voor de Nederlandse consument beschikbaar; ook in het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Duitsland gaan de platforms de komende weken live. Daarna volgen de andere vijftien Europese landen waar Bakker.com actief is. Daarmee is de website een van de grootste tuinplatforms van Europa.

“De klant zoekt direct antwoord op praktische vragen”

Online zoekgedrag leading

“De nieuwe website is het resultaat van 1,5 jaar hard werken”, vertelt Paul Geraeds, CEO van Bakker.com. “Bakker is van oorsprong een postorderbedrijf. Onze vorige website was dan ook een digitalisering van onze papieren catalogus, die we ieder seizoen uitbrengen.” Het bedrijf liet het zoekgedrag op tuinieren in Europa uitgebreid onderzoeken. Daaruit bleek dat de online doelgroep gemiddeld 12 jaar jonger is dan de mensen die via ‘papier’ bestellen. En dat is niet het enige interessante onderzoeksresultaat volgens de CEO.

“We weten nu dat mensen meer behoefte hebben aan keuze en variatie in tuinproducten en bovendien zoeken naar totaaloplossingen. Ook zijn ze op zoek naar advies en instructies om hun tuin bij te houden en laten ze zich graag inspireren. Op basis van deze inzichten is de nieuwe website ingericht. Niet onze huidige producten, maar het online zoekgedrag is leading geweest voor de hele webstructuur. Daarbij houden we ook rekening met lokale trends: een klant in Noorwegen krijgt geautomatiseerd andere suggesties te zien dan een bezoeker uit Italië.”

Garden hacks en tulpenpizza's

Een belangrijke toevoeging op de website zijn de ‘garden hacks’: video's van twintig seconden waarin Bakker.com snelle oplossingen geeft voor bijvoorbeeld een slakkenprobleem in de tuin of het efficiënt verwijderen van mos op het terras. Daarnaast zijn er langere instructievideo's van twee minuten te vinden over bijvoorbeeld het snoeien van de rozenstruik. Verder hebben tuinexperts honderden artikelen geschreven om de bezoeker te inspireren met tuinideeën en te voorzien van tips en advies. Ook krijgen klanten van Bakker.com aan het begin van de maand een e-mail met tuintips voor die specifieke maand. Geraeds: “We spelen hiermee in op de klant die zich in toenemende mate online oriënteert en steeds impulsiever tuiniert. De parate tuinkennis van de huidige dertiger en veertiger is lager dan die van onze ouders en grootouders. Ze hebben geen tijd om de tuinboeken erop na te slaan, maar zoeken direct antwoord op praktische vra-

gen. Ook onze producten zijn hierop aangepast. We bieden totaaloplossingen aan, zoals zaaimatten voor een prachtige veldbloemenborder en een tulpenpizza: een ronde schijf met diverse tulpenbollen, waarmee je eenvoudig je eigen tulpenperk creëert. We experimenteren met deze nieuw ontwikkelde producten in de Keukenhof; dat is voor ons letterlijk een proeftuin geworden.”

Van het land naar de klant

De nieuwe bedrijfsstrategie en automatisering heeft de interne doorlooptijd bij Bakker.com gehalveerd. Paul Geraeds vertelt: “We leveren nog steeds ‘van het land naar de klant’, dus vers van de kwekers. Groenproducten zijn sneller bij de klant dan iedere andere retailformule. Daarmee kunnen we de versheid en de kwaliteit garanderen waar we al meer dan 70 jaar voor staan.” ■



De moestuintjesactie van Albert Heijn heeft mede gezorgd voor een tuinierboost. Ook het programma ‘Beste moestuinder van Nederland’ leidde tot een ongekende stijging van de populariteit van tuinieren. Dat merken ook de tuincentra, die vorig jaar twee keer zoveel ‘pootartikelen’ (zoals kleine kassen en kweekbakken) verkochten als in 2014. Tenslotte zorgt ook de behoefte aan een gezonder leven ervoor dat we liever onze eigen boontjes doppen – letterlijk – dan dat we ze uit het groenteschap in de supermarkt halen.

(Bron: N1.nl)

Continuïteit met nieuw management

De grote betrokkenheid van directie en werknemers en hun bovengemiddelde score op continuïteit op lange termijn typeren het familiebedrijf. Toch staan steeds meer familieondernemers open voor verkoop aan derden. Wil de familieondernemer de dynamiek van het bedrijf veiligstellen? Dan biedt bestaand of nieuw management dat zich met eigen middelen inkoopt veel potentie.

Volgens recente cijfers denkt een vijfde van de circa 70.000 middelgrote familieondernemers (tien tot 200 medewerkers) het bedrijf binnen vijf jaar te verkopen. Verkoop aan een strategische koper of familielid spreken het meest aan, alhoewel de overtuiging dat overname binnen de familie realistisch is afneemt naarmate de leeftijd van de ondernemer vordert. Uitkoop door eigen of nieuw management is voor slechts twintig procent van de familieondernemers een optie. Een relatief laag aandeel, gezien het feit dat juist management dat zich met eigen middelen inkoopt veel belang heeft bij continuïteit en bedrijfsgroei.

Continuïteit onderneming

De opvolgingsprocessen binnen onze portefeuille speelden zich soms af binnen de familie. Maar in de meeste gevallen gaf de DGA zijn bedrijf uit handen aan eigen management of aan een manager van buiten. De continuïteit van de onderneming was steeds een zwaarwegende factor, met daarnaast het inzicht dat nieuw management de onderneming verder zou brengen.

“De continuïteit van de onderneming was een zwaarwegende factor”

Dat dit een realistische aanname is, blijkt uit een praktijkvoorbeeld van Schutte bagclosures. Het bedrijf – dat zich bezighoudt met de productie, ontwikkeling en verkoop van sluit- en bindmateriaal – ging in 1957 van start en wisselde sindsdien tweemaal van eigenaar. De eerste overname, 40 jaar na de oprichting, vond plaats toen de eigenaar zijn aandelen verkocht aan de financieel en commercieel manager. Beide mannen slaagden

erin om het bedrijf te moderniseren, automatiseren en commercialiseren. Daarbij startten ze een eigen productielijn en verdubbelden ze daarmee hun resultaat.

Nieuw management

Zeventien jaar later waren de managers en het bedrijf aan een nieuwe impuls toe. Eind 2009 schakelden zij ons in met het doel om samen nieuw management aan te trekken. Verkoop aan een strategische partij was uitgesloten, gezien de binding van de managers met het bedrijf. Omdat wij bij aanvang de meerderheid van hun aandelen kochten, konden zij meteen een groot deel van de ondernemingswaarde te gelde maken. Als vertrekkend management hadden de mannen bovendien zeggenschap over de kandidaatskeuze.



Rolf Metz, Écart Invest

COMPLEXITEIT EN RISICO'S

Familieondernemers onderschatten regelmatig de complexiteit en risico's van het overnameproces; deze kunnen zij reduceren door in een vroeg stadium een participatiemaatschappij te betrekken.

Nadat zich vanuit ons netwerk meerdere gegadigden aandienen, viel de uiteindelijke keuze op twee managers die eerder met elkaar samenwerkten, bekend waren met de sector en in het bedrijf wilden investeren.

Toetreding tot de VS

Onder begeleiding van de vertrekkende directieleden startten de nieuwe managers in het najaar van 2010 en kochten ze een deel van de aandelen. De bedrijfsopvolging werd afgerond met de volledige uitkoop van de oud-aandeelhouders twee jaar later. Evenals hun voorgangers voelen de nieuwe directeur-eigenaars zich verbonden met het bedrijf. Hun enthousiasme heeft geresulteerd in nieuwe producten, forse uitbreiding binnen Europa. Ook toetreding tot 's werelds grootste markt, de VS, ligt in de planning.

Wij hebben goede ervaringen met geleidelijke processen. Participeren doen wij voor onbepaalde tijd. Doordat wij bij aanvang een meerderheidsbelang nemen, krijgt nieuw management de ruimte om als aandeelhouder in het bedrijf te groeien en energie te steken in de ontwikkeling van een lopend (middelgroot) bedrijf. De diligence, koopovereenkomst, (beperkte) bankfinanciering en het businessplan zijn vooraf geregeld. De oud-eigenaren trekken zich geleidelijk aan terug, zodat ook werknemers, klanten en toeleveranciers aan de nieuwe situatie kunnen wennen. ■

VERDER IN HET NIEUWS

Rabobank pakt varkenssector aan

Vooral mestverwerking is probleem

DOOR: ANNETTE HOEKSEMA

De varkenshouderij, waaronder veel familiebedrijven, moet op de schop. De Rabobank steekt daarvoor minimaal 200 miljoen euro in de sector.

Het geld is nodig voor herverkaveling van bedrijven, duurzamer produceren, imagoverbetering en het verminderen van de overlast. Vooral de verwerking van mest is een probleem. Om alles te verwerken worden zes à zeven regionale mestfabrieken gebouwd. Varkenshouders zonder toe-

komstperspectief moeten verdwijnen. Dat staat in een reddingsplan van een commissie onder leiding van oud-minister Rosenthal, waarin de Nederlandse varkenssector samenwerkt met de Rabobank en het ministerie van Economische Zaken. Het rapport is inmiddels in Den Haag gepresenteerd.

Belangrijke pijler

Volgens de commissie is de varkenssector, waaronder veel familiebedrijven vallen en waarin zo'n 26.000

mensen werkzaam zijn, een belangrijke economische pijler. De bedrijfstak heeft een productiewaarde van acht miljard, en een exportwaarde van vijf miljard euro. De boeren moeten meer samenwerken, hun



kosten verlagen en de waarde van hun product verhogen. Zo moet er een kwaliteitsmerk 'Holland Varken' komen.

Reconstructiewet

Alhoewel de plannen pas gepresenteerd zijn, is er nu al kritiek. "Herverkaveling kwam onder de reconstructiewet niet van de grond. Waarom nu wel?", vraagt deskundige Robert Bodde zich af in het vakblad De Boerderij. "Er resteert weinig anders dan krimp en sloop." ■

6 stappen voor een succesvolle bedrijfsopvolging

Veel familiebedrijven gaan kopje onder na de overdracht op de volgende generatie. Dit is het internationale beeld, gebaseerd op verschillende onderzoeken. Hoewel het in Nederland vaak wél goed gaat, kunnen familiebedrijven ook hier maatregelen nemen die zorgen voor een succesvolle bedrijfsoverdracht.

Familiebedrijven lopen grote risico's bij de overdracht naar een volgende generatie. Volgens internationaal onderzoek overleeft slechts drie procent van de familiale ondernemingen twee generatiewisselingen. Volgens Maarten Vijverberg en Gonneke van der Lee, partners bij Clifton Finance, scoren Nederlandse familiebedrijven weliswaar beter, maar ook zij zijn kwetsbaar bij overdracht tussen generaties. Het adviesbureau Clifton Finance – dat familiebedrijven helpt bij opvolging, fusies en overnames en governancevraagstukken – stelde op basis van eigen onderzoek en inzichten een lijst samen van zes belangrijkste strategieën om de slagingskans van een overdracht te vergroten.



Maarten Vijverberg, Clifton

1. Een sterke strategische positie is een must

Wat onderscheidt familiebedrijven die al vele generaties hun bestaan bewijzen? Zij hebben veelal een sterke positie in de markt. Een voorbeeld vormen de supermarktketens, waar krachtige combinaties van familiebedrijven zijn ontstaan. Weer andere familiebedrijven opereren in sterke nichemarkten. “Je moet constant toetsen of je wel op goede weg bent”, aldus Van der Lee. “Kijk naar organisaties zoals Bavaria, dat ervoor kiest bepaalde merken in het buitenland over te nemen. Of Pon, dat de switch maakt van het importeurschap

“Geschiktheid is combinatie van competenties en ervaring”

van automerken als Volkswagen en Audi naar een bedrijf voor mobiliteit in de breedste zin van het woord. Deze ondernemingen maken voortdurend strategische overwegingen en denken na over veranderingen in de markt en hun positie daarin.”

2. De volgende generatie moet geschikt zijn

Ook de geschiktheid van de nieuwe generatie is bepalend voor slagingskans van het familiebedrijf. “Geschiktheid is combinatie van competenties en ervaring die op dat moment nodig zijn om het familiebedrijf naar een nieuwe fase van ontwikkeling te brengen”, zegt Vijverberg. Interne en externe factoren van het familiebedrijf spelen een rol en de analyse daarvan verschilt per onderneming. Belangrijk is ook dat de organisatie een cultuur en omgeving creëert waarin de volgende generatie kan leren en genoeg weerstand ondervindt. “Doe je dit zorgvuldig, dan kun je beoordelen of opvolgers geschikt zijn en welke rollen in het bedrijf bij ze passen.”

3. De oude generatie moet kunnen loslaten

De beperking van de ruimte voor de nieuwe generatie is een valkuil voor familiebedrijven. De oude generatie die krampachtig de controle wil behouden staat daardoor ondernemerschap van de volgende generatie in de weg. Een tijdige voorbereiding van de overdracht voorkomt deze situatie. Ook een goede begeleiding van de nieuwe generatie, bijvoorbeeld door een evenwichtig samengestelde raad van commissarissen (RvC), kan helpen. Wel is het oppassen hier. “Het gebeurt wel eens dat de oprichter van het bedrijf als voorzitter van de RvC een belangrijke rol blijft spelen”, zo vertelt Van der Lee. “Dat is een rol vanuit die coulissen die bijna altijd zorgt voor ellende. De vorige generatie moet beschikbaar blijven voor advies, maar de teugels ook laten vieren.”

4. Kies voor het rendement van de onderneming

Een consequentie van de overdracht naar de volgende generatie is de verwatering van aandelen. Bij vererving naar volgende generaties zullen er meerdere familieleden zijn die geen actieve rol hebben in de onderneming. Zij zullen daardoor anders aankijken tegen de rendementen uit de onderneming, en waarschijnlijk eerder een beroep doen op dividenduitkeringen. Hierdoor blijven er minder middelen over om in het bedrijf te investeren. Vijverberg: “Het is belangrijk dat je duidelijke afspraken maakt over wat er minimaal nodig is om de solvabiliteit en de marktpositie van het bedrijf te verzekeren. Het is misschien ook wel zo verstandig om de kring van aandeelhouders zo klein mogelijk te houden en te beperken tot de aandeelhouders die een directierol in de onderneming hebben. Dat kan betekenen dat je familieleden moet gaan uitkopen, maar soms is het beter voor het runnen van de onderneming.”

5. Een duidelijk familie-DNA

Bij vererving naar de tweede generatie is er vaak sprake van vererving binnen het gezin. Vaak hanteren deze kinderen dezelfde normen en waarden. Bij vererving naar de derde generatie verandert er veel: er is vererving naar meerdere gezinnen en

niet iedereen deelt dezelfde normen en waarden. “Als het gaat om overdragen is het verstandig om af te vragen: ‘Wie zijn wij als bedrijf en hoe gaan we met elkaar om?’”, stelt Van der Lee. “De uitkomsten daarvan kan je ook met elkaar communiceren. Als je als familiebedrijf besluit waar je voor staat, dan kun je daar ook consequenties aan verbinden en hier mensen aan houden. Veel familiebedrijven hebben een krachtig waardepatroon, dat niet alleen leeft in de familie van de aandeelhouders in het bedrijf, maar ook in de families van werknemers. Dat moet je koesteren.”

“Koester het krachtige waardepatroon van familiebedrijven”

6. Vernieuwing met behoud van het oude

De kracht van familiebedrijven is altijd geweest dat deze een meer behouden strategie hanteren. Risico's wegen zij zorgvuldig af; er is immers familiekapitaal in het geding. En door de grote betrokkenheid van de personen in de familie worden alle opties van de onderneming goed uitgewerkt en afgewogen. Te veel risicomijdend gedrag kan echter ook leiden tot afvlakkend ondernemerschap en gemiste kansen. Zeker in deze tijd waarin technologie en maatschappij zo snel veranderen. “Ook als je de afgelopen 100 jaar hebt bestaan als familiebedrijf is er geen garantie dat je nog eens een eeuw bestaat”, aldus Vijverberg. “Je zult dus moeten nadenken over hoe je verandering mogelijk maakt.” ■



Gonneke van der Lee, Clifton

Top 100 grootste familiebedrijven van Nederland bekend

Retailsector sterk vertegenwoordigd

De Nederlandse economie kan niet zonder familiebedrijven. Bij bijna drie kwart van de organisaties in ons land staat een familie aan het stuur en de branche is voor een groot deel verantwoordelijk voor de landelijke werkgelegenheid. Maar wat zijn nu eigenlijk de grootste familiale ondernemingen van ons land?

DOOR: WENDY DE LIEFDE



Zoals ieder jaar heeft Elsevier ook dit jaar een top 100 van grootste familiebedrijven van Nederland samengesteld (bekijk de complete lijst op Consultancy.nl). Dat gebeurde aan de hand van de definitie van familiebedrijvenlobbyclub European Family Businesses. Een familiebedrijf is volgens deze club een organisatie waarvan het grootste deel in handen is van een of meerdere bloedverwanten van de oorspronkelijke oprichter. Daarbij moet minstens de tweede generatie betrokken zijn bij de onderneming en is het de bedoeling dat het familiebedrijf zelf ook produceert of diensten verleent. De gezamenlijke omzet van de organisaties die de top 100 vormen komt neer op zo'n 130 miljard euro.

Top 5 familiebedrijven

De top 5 bestaat deze keer uit bierbrouwerij Heineken, conglomeraat SHV, zakenreisbureau BCD, autodealer Pon Holdings en supermarkt Jumbo. Heineken stootte in 2014 de huidige nummer twee, SHV, van de troon. Het afgelopen jaar wist de bierbrouwer – die sinds het overlijden van Freddy Heineken in 2002 wordt gerund door Charlene de Carvalho-Heineken – een omzet van 20,5 miljard euro te realiseren. Het is het enige bedrijf dat boven de twintig miljard uitkomt. SHV, het energieconglomeraat van de Utrechtse familie Fentener van Vlissingen, nam in 2015 visvoerproducent Nutreco over. Daarmee schart het bedrijf zich inmiddels met een omzet van 18,1

miljard euro weer direct achter de bierbrouwer. En SHV is niet het enige bedrijf dat in handen is van de familie uit de Domstad. Ook BCD, nummer drie in de lijst, behoort tot diens eigendom met een omzet van 12,2 miljard euro in 2015.

In de top 5 vinden we verder nog Pon Holding, een conglomeraat met ondernemingen in onder meer de fiets- en elektrotechnische industrie. Pon realiseerde dit jaar een omzet van een kleine zes miljard. Jumbo Groep sluit de top 5 af. Onder meer winkels van Super de Boer en C1000 kwamen in handen van de supermarktketen. Daarmee is het momenteel de grootste van Nederland.

Acht supermarktketens

Opvallend is dat er maar liefst acht supermarktketens de lijst staan. De retailsector is dus sterk vertegenwoordigd. Naast Jumbo vinden we onder meer ook DetailResult (eigenaar van Dirk van den Broek en DekaMarkt) en Deen Supermarkten in de lijst. De Mandemakers Groep, die ook elders in deze krant te vinden is, eindigt deze keer op nummer 53. En ook de schoonmaakbranche, bouwsector en automotive-industrie komen regelmatig terug in de top 100 met familiebedrijven als Vebego, Facilicom, Services, Dura Vermeer en Louwman Group. Tot slot is ook de foodsector ruim aanwezig in de lijst, dankzij organisaties als Sligro, A-ware Food Group, Remia en Hessing Supervers. ■

NIEUWE GENERATIE FAMILIEBEDRIJF VOLGT ANDERE KOERS

Als het stokje binnen een familiebedrijf wordt overgedragen op een volgende generatie, verandert er meer dan alleen de leider. De nieuwe eigenaar kiest steeds vaker ook voor een nieuwe koers, governance-structuur en leiderschapsstijl. Dat blijkt uit onderzoek van het Deloitte EMEA Family Business Centre. Voor het onderzoek werden vertegenwoordigers van volgende generatie leiders uit negentien landen ondervraagd. Veelal ging het om bedrijven die langer dan 50 jaar bestaan.

Het onderzoek toont aan dat het vooral jonge, hooggekwalificeerde mannen en vrouwen zijn die staan te trappelen een familiebedrijf over te nemen. Zij deden al eerder ervaring op bij andere ondernemingen en soms zelfs in het buitenland.

Een van de redenen voor de nieuwe aanpak is dat de nieuwe generatie wil innoveren. Wat heet: een vijfde van de respondenten zegt innovatie de hoogste prioriteit te willen geven. Nieuwe bestuursleden van familiebedrijven willen vooral andere markten betreden. Ook in talentontwikkeling en training en fusies en overnames wordt geïnvesteerd. Toch hoeven huidige eigenaren niet bang te zijn voor een complete make-over: de nieuwe generatie geeft ook aan traditionele kernwaarden te willen behouden en het erfgoed van vorige generaties te respecteren.

(Bron: Consultancy.nl)