

Een bedrijf is een
familiebedrijf als...

➔ ...meer dan 50% van de
eigendom in handen is van één familie

➔ ...beslissende invloed op de bedrijfsstrategie
of op opvolgingsbeslissingen bij één familie ligt

Familie zaken

Meer dan de helft van de familiebedrijven maakte de afgelopen vijf jaar winst. Daarmee zijn zij **een van de belangrijkste pijlers** van de Nederlandse economie, met een essentiële rol in werkgelegenheid en innovatie.

Uit onderzoek blijkt dat de unieke krachten van familiebedrijven ervoor zorgen dat zij beter bewapend zijn in economisch slechte tijden. Het familiebedrijf staat bekend om zijn unieke krachten, zoals langetermijnvisie, rentmeesterschap, ondernemerschap, cultuur en passie. 'We vroegen ons af of dit beeld nog klopte', zegt Katinka Jongkind, onderzoekster bij ING Economisch Bureau. 'Is de focus op de lange termijn nog vol te houden als er

De unieke krachten van familiebedrijven maken hen beter bewapend in economisch slechte tijden

op korte termijn winst gemaakt moet worden? Heeft de opvolgende generatie niet volstrekt andere ideeën over de strategie van de onderneming? En is er nog wel geld voor duurzaamheid en innovatie?'

Traditionele waarden

Een overgrote meerderheid van de familiebedrijven blijkt, ook in tijden van economische tegenwind, klantloyaliteit te verkiezen boven winstmaximalisatie. Dat is de belangrijkste conclusie uit het onderzoek *Strategie en kansen in het familiebedrijf* van het ING Economisch Bureau, MKB Nederland, FBned en Ernst & Young. Dit onderzoek werd op de Familiebedrijvendag van de Week van de Ondernemer aan minister Kamp van EZ gepresenteerd. Ook de nieuwe generaties blijken deze traditionele waarden te omarmen. Deze conclusie verrast prof. dr. Roberto Flören van Nyenrode Business Universiteit niet. Flören bekleedt de Baker Tilly Berk leerstoel Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht en wordt wel de 'missionaris van familiebedrijven' genoemd. 'Familiebedrijven richten zich op de lange termijn en niet op *quick wins*. Continuïteit en goed rentmeesterschap zijn hun voorname doelen. Om dat uit te leggen aan mijn studenten maak ik de vergelijking met een appelboomgaard; de appels mag je plukken, maar van de bomen moet je afblijven. Zo is het ook bij familiebedrijven; de zittende generatie kijkt naar de lange termijn, want het bedrijf is niet van hen maar van de volgende generaties. Bij familiebedrijven is men zich terdege

bewust van rentmeesterschap.'

Rentmeesterschap is van invloed op alle beslissingen binnen het familiebedrijf; dat komt duidelijk uit het onderzoek naar voren. Daarom wordt een groot deel van de gerealiseerde winst in het bedrijf geïnvesteerd en dus niet, of in mindere mate, als dividend aan de aandeelhouders uitgekeerd. Innovatie staat bij familiebedrijven ook hoog in het vaandel en wordt beschouwd als dé manier om zich te onderscheiden van concurrenten. Wanneer een nieuwe generatie aantreedt, vindt er over het algemeen verzakelijking plaats: een wijziging in strategie en een professionaliserings- of moderniseringslag.

Loyaliteit

Uit het onderzoek blijkt verder dat in tijden van crisis de loyaliteit richting leveranciers en personeel iets afneemt. Flören verbaast zich hier wel over: 'Familiebedrijven hechten sterk aan (soms) jarenlang opgebouwde relaties. Niet alleen met klanten, maar ook met hun personeel en leveranciers. Pas als het echt niet meer anders kan, zullen zij ertoe overgaan om van leveranciers en personeel afscheid te nemen. Soms is het dan al te laat.'



Prof. dr. Roberto Flören: 'Familiebedrijven richten zich op de lange termijn en niet op *quick wins*.'

Dag van het Familiebedrijf

Op 11 november 2013, de 16e Dag van het Familiebedrijf op Nyenrode Business Universiteit, staat het thema 'Goed bestuur in het familiebedrijf' centraal. Met aandacht voor corporate governance, de essentie van goed bestuur en de rol van toezichthoudende organen. **Meer informatie op** www.dedagvanhetfamiliebedrijf.nl



Inspirerend
netwerk

➔ FBned is een
landelijke vereniging
voor én door
familiebedrijven.

Voorzitter Tjebbe Nabuurs: 'We houden ons bezig met zaken die alle familiebedrijven raken. Doel is om in een vertrouwelijke omgeving van elkaar te leren. We willen een inspirerend netwerk zijn, in de breedste zin van het woord en treden op als vertegenwoordiger en belangenbehartiger van familiebedrijven.'

126

familie-
bedrijven
zijn lid van
FBned

'De positie van familiebedrijven in onze economie en maatschappij moet beter. De vereniging bestaat sinds 1999. Op dit moment zijn 126 familiebedrijven lid van FBned. We groeien langzaam, maar gestaag en de diversiteit neemt toe. Familiebedrijven worden steeds meer gezien als een aparte groep; daar willen we bewustwording voor creëren.'



FBned voorzitter
Tjebbe Nabuurs.

➔ Westland is voor honderd
procent in handen van de familie



➔ In 70 landen wordt
Westland kaas verkocht

➔ 140 miljoen euro bedraagt
de omzet van Westland Kaas Groep

Durf, innovatiekracht, ondernemerschap, slagkracht, kansen zien en grijpen, en vooral passie; **het zit allemaal in de genen** van de familie Westland.

'Het bedrijf gaat voor de familie'

Voor Henny Westland, algemeen directeur, en nicht Henriëtte Westland, communications manager, is het volkomen helder waar Westland Kaas Groep de komende jaren naartoe gaat: 'We zijn de derde speler in de markt. Als we het verschil willen maken, moeten we nu investeren in innovaties. Daarom hebben we twee innovatiemanagers aangenomen. Alle 28 certificaathouders staan daar honderd procent achter. Dat vertrouwen is belangrijk, want zij leveren dividend in.'

Aanrader

Westland Kaas Groep is een echt familiebedrijf. Het in 1936 opgerichte bedrijf opereert internationaal met merken als Old Amsterdam en Maaslander. Sinds februari 2012 staat Henny Westland aan het hoofd. De overdracht verliep volgens de *Fair Proces Procedure*. Henny Westland: 'Een aanrader voor familiebedrijven. Het is eerlijk, met gelijke kansen voor iedereen. De raad van commissarissen (rvc) stelt een pro-

fiel op waar alle familieleden op mogen solliciteren. Vervolgens zijn er gesprekken tussen kandidaten rvc-voorzitter en een afgevaardigde van de Stichting Administratiekantoor Westland (Stak). Belangrijk is dat de uiteindelijke keuze honderd procent wordt gedragen door de familie.'

Naast een uitstekend geregelde *governance* (de driehoek directie, rvc en Stak Westland), is er een familiestatut en het protocol 'Werken bij Westland'. Henny Westland: 'In de rvc kiezen we naast een familielid ook bewust externe commissarissen. In de Stak Westland zit een afgevaardigde van elke staak van de familie. Dat zijn er zeven in totaal; zij vertegenwoordigen de certificaathouders. De gang van zaken moet voor iedereen helder zijn. Bovenaan ons protocol staat: 'Het bedrijf gaat voor de familie en niet andersom'. We hebben het bedrijf te leen van de volgende generaties en moeten het gezond houden. Het is geen erfenis, maar een erfgoed. Net als in een wijngaard moet je tijdig snoeien om te groeien.'

Familiebedrijven spelen in zware tijden

Westland Kaas Groep



Henriëtte (l) en
Henny Westland.
Henny: 'Bij ons
is sprake van
korte lijnen.'

een belangrijke rol in de Nederlandse economie. Ze zijn een stabiele factor, maken meer winst dan niet-familiebedrijven en zorgen voor 49 procent van de werkgelegenheid. Henny Westland: 'Het beeld dat de buitenwereld van familiebedrijven heeft, is veranderd: we zijn hip geworden. Hoogopgeleide talenten kiezen vaak liever voor een baan bij een familiebedrijf dan bij een groot anoniem concern. Bij ons is sprake van korte lijnen, gezond pragmatisme, snelle beslissingen, *hands-on*-mentaliteit, echt ondernemerschap en langetermijnvisie. Als individu kun je nog het verschil maken.'

Vanwege de essentiële rol van familiebedrijven moeten politiek en onderwijs meer aandacht voor ons hebben, vinden Henny en Henriëtte Westland. Henny Westland: 'Aan universiteiten of hogescholen zouden specifieke opleidingen over het familiebedrijf moeten

zijn. Wanneer 260.000 familiebedrijven ieder vier euro doneren, heb je al ruim één miljoen euro beschikbaar voor onderwijs!'

Heet hangijzer

Een ander heet hangijzer is de door voormalig staatssecretaris De Jager ingestelde Bedrijfsopvolgingsregeling (BOR). Henny Westland: 'Deze regeling was er niet op gericht om familiebedrijven aan te pakken, maar wij zijn er wel de dupe van. Met name de oude bedrijven met veel familieleden. Wanneer een ouder overlijdt, vallen de kinderen in veel gevallen onder de 5 procent aanmerkelijk belang. Zij moeten binnen een halfjaar een enorm bedrag aan successierechten betalen. Families zijn genoodzaakt om hiervoor geld opzij te zetten; daar kunnen ze verder dus niets mee doen.'

Wie is er bang voor de overdracht?

» Vijftig procent van de familiebedrijven denkt bij overdracht aan een familielid. Uiteindelijk vindt 25 procent van de overnames binnen de familie plaats. De helft van die eerste groep realiseert zich dus in eerste instantie niet wat goed voor de zaak is. En sluit bij voorbaat de potentiële externe opvolger uit. Dat kan tijd en geld kosten.

Succes is when preparation meets opportunity, oftewel: bereid u voor op een overdracht, ook al is die nog niet in beeld. De vuistregel, gestaafd door onderzoek van de Kamer van Koophandel, luidt dat er drie tot vijf

jaar uitgetrokken moet worden om een overdracht voor te bereiden. Het verkoopproces zelf kost al gauw anderhalf jaar. 'Je moet het ruim voordat het zover is inpassen in de strategie', aldus Erik-Jan van Halteren, directeur ING Corporate Finance Mid-Market. 'Wie twee jaar voordat het zover is niet weet aan wie hij zijn bedrijf wil overdragen, is in feite te laat.' Drie hoofdzaken moeten in kaart zijn gebracht: is de markt klaar voor verkoop, is mijn bedrijf klaar en ben ik, de ondernemer, er klaar voor? Dat betekent marktanalyses maken, zorgen dat rapportages op orde zijn, maar ook zelfonderzoek; wil en kan ik dit nu.' 'Een goed voorbe-

'De vuistregel luidt dat er drie tot vijf jaar uitgetrokken moet worden voor een overdracht'



reide overname is soepeler te financieren', weet Rob Engelschman, directeur van ING Event Finance. Ondernemers kunnen bij Event Finance terecht voor advies – hoe maak ik mijn bedrijf verkoopklaar – en ook voor de financiering. 'In tegenstelling tot het beeld dat leeft is de bereidheid om te financieren groot. Maar we doen dat op basis van gezond verstand. De overdracht moet goed georkestreerd zijn. Hebben we een goed beeld van de toekomstige cashflow, kunnen we analyses maken op basis van die input, is er een acceptabel risicoprofiel?' En dan, *when opportunity knocks*, bent u klaar voor een succesvolle overdracht.