

Strategie en kansen in het familiebedrijf



Auteur

Katinka Jongkind

Redactieraad

Marcel Peek

Carl Stal

Alexander Thomassen

Albert Jan Thomassen

Maike van der Donk

Rob Wolthuis

Dirk van Beelen

Arjen Brussé

ING Economisch Bureau

ING Private Wealth & Asset Management

ING Nederland Event Finance

FBNed

FBNed

VNO-NCW/MKB-Nederland

Ernst & Young

Ernst & Young

Dit onderzoeksrapport is uitgebracht door het ING Economisch Bureau en uitgereikt tijdens de Familiebedrijvendag van de Week van de Ondernemer op 8 april 2013. Initiatiefnemers: ING en MKB-Nederland in samenwerking met partners FBNed en Ernst & Young.



Voorwoord



Nederland is trots op haar familiebedrijven. Ze vormen een essentiële basis voor onze economie, werkgelegenheid en innovatie. Juist voor familiebedrijven zijn er momenteel volop mogelijkheden om gebruik te maken van kansen die de afgelopen jaren zijn ontstaan.

Het familiebedrijf heeft vele unieke krachten, zoals langetermijnvisie, rentmeesterschap, ondernemerschap, cultuur en passie. Door in te spelen op deze krachten worden concurrentievoordelen behaald. In elke recessie komt opnieuw naar voren dat familiebedrijven de ruggengraat van onze economie zijn.

Het beeld dat van familiebedrijven bestaat is dat er grote nadruk wordt gelegd op continuïteit en loyaliteit, ook al gaat dat ten koste van het rendement. Familiebedrijven investeren in lange termijn relaties met klanten, personeel en toeleveranciers. En ze investeren in het eigen bedrijf: er wordt nauwelijks geld onttrokken aan de onderneming en er wordt slechts mondigesmaat dividend uitgekeerd.

De vraag is echter of dat beeld nog steeds klopt. Heeft de realiteit van de crisis dit beeld inmiddels niet achterhaald? Hoe is het nu met deze loyaliteit gesteld? Is de lange termijn strategie nog wel vol te houden als er korte termijn winst gemaakt moet worden? Misschien heeft een opvolgende generatie wel volstrekt andere ideeën over de strategie van de onderneming? En is er nog wel geld beschikbaar voor projecten als duurzaamheid en innovatie?

Reden genoeg om het de familiebedrijven zelf te vragen. Met plezier presenteren wij de resultaten van dit onderzoeksrapport aan u.

Ruud van Dusschoten
directeur ING Grootbedrijf en Instellingen

Inhoudsopgave

Colofon **2**

Voorwoord **3**

Conclusie **5**

Inleiding **6**

Definitie familiebedrijf **8**

Het economisch belang van familiebedrijven **9**

Hoofdstuk

1. Strategie **10**

2. Economische crisis **23**

3. Maatschappelijke ontwikkelingen **29**

Bijlage

Samenstelling respondenten **34**

Met dank aan **36**

Conclusie

- De belangrijkste conclusie die we uit dit rapport kunnen trekken is dat de traditionele waarden van het familiebedrijf, zoals lange termijnstrategie en klantloyaliteit, ook door nieuwe generaties worden omarmd. Zelfs in tijden van economische tegenwind.
- Bij het aantreden van een nieuwe generatie in het bedrijf vindt er meestal wel een strategiewijziging plaats.
- Ook vindt er dan vaak een professionaliserings- of moderniseringsslag plaats.
- Familiebedrijven zijn, ondanks of juist dankzij de crisis, op financieel gebied nog altijd conservatief ingesteld. Een groot deel van de gerealiseerde winst wordt in het bedrijf geïnvesteerd.
- Innovatie is voor veel familiebedrijven dé manier om zich te onderscheiden van concurrenten. Hierin wordt veel geïnvesteerd.
- Ten opzichte van vorige generaties is er, mede als gevolg van de economische crisis, wel sprake van verzakelijking in het familiebedrijf. De loyaliteit richting leveranciers en personeel neemt af.
- Duurzaamheid is een actueel thema binnen familiebedrijven. Bijna 90% besteedt hier aandacht aan in het bedrijf.
- In tegenstelling tot duurzaamheid staat family governance nog niet hoog op de agenda bij veel familiebedrijven.

“Je wordt geen familiebedrijf,
je bent een familiebedrijf”

In dit rapport onderzoeken we het effect van een generatiewisseling op de strategie van een bedrijf. Naar verwachting zullen veel Nederlandse familiebedrijven de komende jaren te maken krijgen met de wisseling van de wacht. Wat betekent dat voor de richting van de onderneming?

Als het roer wordt overgenomen, zijn de verwachtingen van de omgeving hoog gespannen. Dat geldt binnen een bedrijf, maar ook daarbuiten. Dit jaar lijkt bij uitstek het jaar te zijn waarin nieuwe leiders de koers gaan bepalen. De president van de Verenigde Staten begint aan zijn tweede termijn, de president van China aan zijn eerste, er is een nieuwe paus en in Nederland gaat de BV Oranje over van moeder op zoon. Prins Willem-Alexander is inmiddels de zevende generatie die het Nederlandse Koningshuis gaat vertegenwoordigen¹. In tegenstelling tot veel hedendaagse familiebedrijven, is het Koningshuis een instituut waar traditie nog veel bepaalt en waar de eerstgeborene automatisch de scepter krijgt overgedragen. Maar er zijn uiteraard ook veel overeenkomsten.

Ook in de hedendaagse familiebedrijven spelen saamhorigheid en ook een zekere mate van traditie een rol. Maar de aankondiging van koningin Beatrix die zij gepaard liet gaan met de opmerking dat 'De verantwoordelijkheid van Nederland nu in handen moet liggen van een nieuwe generatie, die een eigen invulling geeft aan het koningschap' past naadloos bij de meeste generatiewisselingen in het familiebedrijf. Zodra een nieuwe generatie op directieniveau aan de slag gaat in het familiebedrijf, leidt dit vrijwel altijd tot een eigentijdse aanpak waarbij een wijziging van strategie niet uitblijft. Deze bevinding vindt zijn bevestiging in de resultaten uit de enquête 'Strategie en kansen in het familiebedrijf'.

¹ Sinds het begin van de Oranje-dynastie in 1815

Inleiding

Vervolg

Deze enquête is opgesteld door het ING Economisch Bureau in samenwerking met MKB Nederland, FBNet en Ernst & Young. De enquête is verspreid onder 1800 familiebedrijven.

De familiebedrijven zijn geselecteerd op basis van de volgende criteria:

1. dga's/ondernemers met personeel;
2. minimaal de tweede generatie familie is betrokken bij het familiebedrijf;
3. de familie heeft een meerderheid van de aandelen.

In totaal hebben 220 bedrijven de enquête volledig ingevuld.

Naast de enquête hebben er zeven diepte-interviews met familiebedrijven plaats gevonden.

De resultaten uit de enquête zijn gegroepeerd in drie aparte hoofdstukken, te weten Strategie, Economische crisis en Maatschappelijke ontwikkelingen.

Definitie familiebedrijf

Familiebedrijven zijn er in vele soorten en maten. Om tot een eenduidige definitie te komen heeft de European Family Businesses (EFB) in 2009 een definitie van het familiebedrijf geformuleerd. Deze wordt onderschreven door de Europese Commissie. Volgens deze definitie is sprake van een familiebedrijf als aan de volgende drie criteria wordt voldaan:

1. De meerderheid van de zeggenschap is in handen van één of meer natuurlijke personen of bloedverwanten die het bedrijf hebben opgericht of verworven.
2. Deze meerderheid kan direct of indirect zijn.
3. Ten minste één bloedverwant van de familie formeel betrokken is bij het bestuur van de onderneming.

Het economisch belang van familiebedrijven

- Er zijn circa 260.000 familiebedrijven in Nederland. Dit komt neer op 69% van alle bedrijven (exclusief eenmanszaken en corporaties). Familiebedrijven vertegenwoordigen 53% van het bruto binnenlands product (bbp) en zijn verantwoordelijk voor 49% van de werkgelegenheid. Het is dus niet vreemd om te stellen dat familiebedrijven de ruggengraat zijn van de Nederlandse economie.
- Familiebedrijven onderscheiden zich veelal van niet-familiebedrijven door een sterke focus op de lange termijn en door de eigendomsstructuur. Tot een aantal jaren geleden werden familiebedrijven toch vooral gezien als saai, ouderwets, weinig dynamisch en niet professioneel. Dit in tegenstelling tot beursgenoteerde bedrijven en private equity bedrijven die jaar op jaar hoge groei- en winstcijfers lieten zien.
- Het rendement op investeringen (ROI) lag bij familiebedrijven beduidend lager ten opzichte van de beursgenoteerde bedrijven. Nu veel bedrijven, waaronder ook beursgenoteerde bedrijven, door de economische neergang in de problemen zijn gekomen, blijkt hoe solide veel familiebedrijven zijn. Met dank aan hun vaak behoudende wijze van financiering, solide financiële buffers en lange termijn focus.

Bronnen: 'Family business in the Netherlands' (Nyenrode Business Universiteit in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken, 2010), 'Built to last' (Ernst & Young, 2012)

1. Strategie



Aanleiding voor een generatiewisseling

Er zijn verschillende redenen voor een generatiewisseling

“Mijn vader is vooral een commercieel persoon en een bouwer, hij is minder intern gericht. Daarom hebben we een aantal jaren geleden een algemeen directeur aangenomen om het bedrijf intern te stroomlijnen. Kort daarna brak de economische crisis uit en hadden we iemand nodig die kon saneren in plaats van de organisatie intern stroomlijnen. De algemeen directeur kon dat niet. Daarop zijn mijn broer en ik in het bedrijf gestapt, en hebben we samen met mijn vader de klus geklaard.”

“Mijn vader is vijf jaar geleden al met pensioen gegaan. Wij waren destijds nog te jong en onervaren. Er is toen een externe directeur aangesteld, die mede als taak had mijn zus en mij klaar te stomen voor een leidinggevende functie in het bedrijf.”

“Twee jaar geleden kwam de vraag wie mijn vader moest opvolgen. Mijn vader had geen energie meer om het bedrijf naar een hoger niveau te tillen. Hij wilde juist gas terugnemen. Ik zat toen in de Raad van Commissarissen, en daar besloten we dat er een externe directeur moest worden gezocht voor circa vijf jaar totdat ik genoeg ervaring had opgedaan. Op de fiets onderweg naar huis was ik het er toch niet helemaal mee eens. Ik wilde niet dat een buitenstaander een strategie ging uitzetten, die wij misschien helemaal niet wilden. Ik heb toen een brief met onderbouwing van mijn plannen aan de directie geschreven, en zo ben ik twee jaar geleden het bedrijf ingerold.”

Meerderheid verkiest loyaliteit boven winstmaximalisatie

Op de vraag welke strategie het beste van toepassing is binnen het familiebedrijf: winstmaximalisatie of loyaliteit richting klanten, personeel en/of leveranciers, ook al kan dit ten koste gaan van het rendement, verkiest 92% van de respondenten loyaliteit boven winstmaximalisatie.

Natuurlijk is deze keuze niet zo zwart/wit te maken, en zal het antwoord ook enigszins sociaal gekleurd zijn. Uit de diepte-interviews komen dan ook nuances naar voren, zoals:

“Ons doel is continuïteit van het bedrijf. Daar is geld voor nodig, we zijn ten slotte geen charitatieve instelling. Dus ja, natuurlijk moet je winst maken, maar niet ten koste van alles.”

“Wij streven naar lange termijn klantrelaties, dat staat ook beschreven in ons strategische vijfjarenplan. Maar natuurlijk is winst ook belangrijk, zonder winst heb je geen bestaansrecht.”

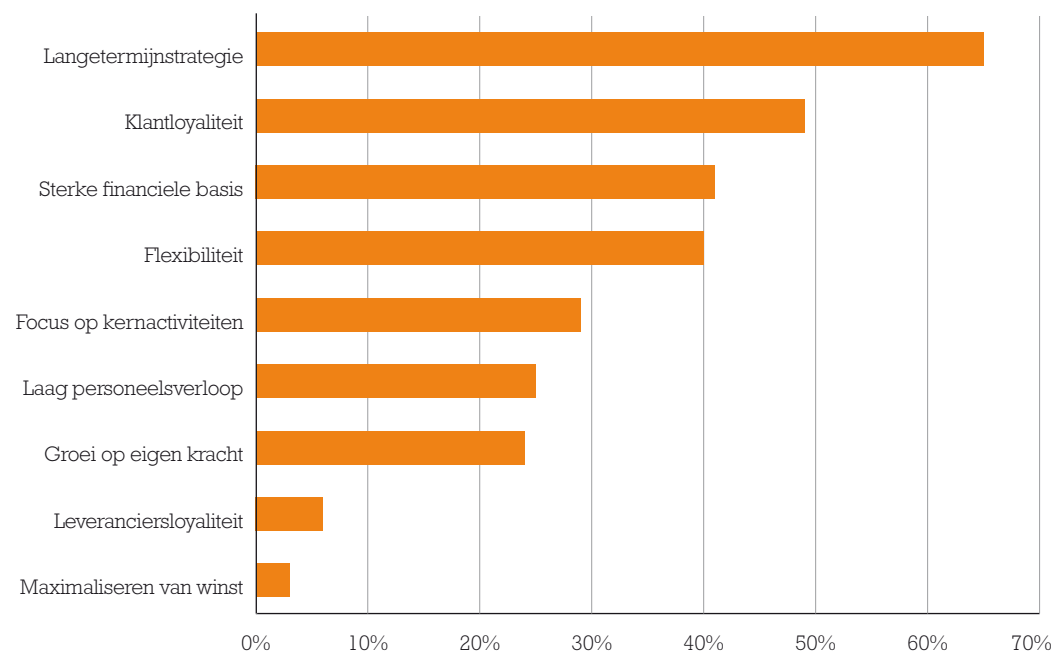
“Continuïteit van het bedrijf gaat boven alles.”

“Natuurlijk willen we winst maken met ons bedrijf, maar loyaliteit richting onze klanten is belangrijker. We hebben klanten die al twintig jaar zaken met ons doen.”

Klantloyaliteit en lange termijn focus zijn belangrijkste succesfactoren

Het korte termijn gewin ten koste van loyaliteit richting klanten blijkt binnen familiebedrijven dus nog altijd niet aan de orde. Sterker nog, de helft van de respondenten noemt klantloyaliteit als één van de succesfactoren voor het familiebedrijf. Andere succesfactoren zijn de langetermijnstrategie, de sterke financiële basis en de flexibiliteit van het bedrijf.

Succesfactoren

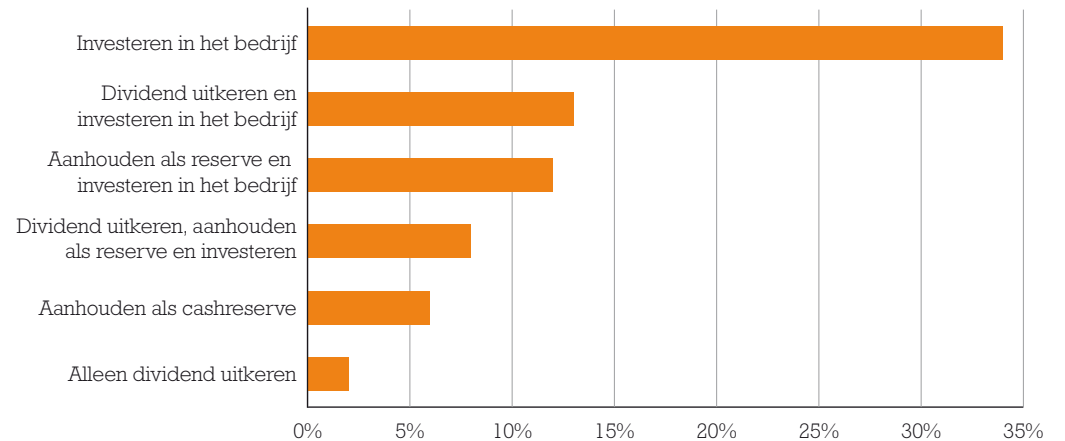


Grootste deel winst wordt in het bedrijf geïnvesteerd

Dat familiebedrijven niet streven naar winstmaximalisatie, zodat ze 'op korte termijn hun zakken kunnen vullen' blijkt ook uit het feit dat bijna 90% van de ondervraagde familiebedrijven hun gerealiseerde winst, of een deel daarvan, weer in het bedrijf investeert.

Een derde investeert de gerealiseerde winst volledig terug in het bedrijf, terwijl één op de acht familiebedrijven een deel van de winst als dividend uitkeert en een deel in het bedrijf investeert. Extra aflossen aan de bank komt het minst vaak voor. De huidige generatie verschilt hierin weinig van de voorgaande generatie.

Wat doet u met de gerealiseerde winst?



Quotes dividendbeleid

“Wij keren alleen dividend uit indien dit de cashpositie en solvabiliteit niet negatief aantast.”

“De gerealiseerde winst investeren we grotendeels terug in het bedrijf. Bij ons is R&D heel belangrijk, daar gaat veel geld in zitten.”

“Wij doen niet gek. We hebben schriftelijk vastgelegd dat, afhankelijk van de vooruitzichten, maximaal 50% van de winst als dividend mag worden uitgekeerd. Het restant wordt in het bedrijf geïnvesteerd. We zitten nu al een aantal jaren op een dividenduitkering van 20% tot 25%.”

“We onttrekken weinig geld aan het bedrijf. Het grootste deel van de winst vloeit terug in het bedrijf. We houden daarbij wel de balansverhouding in de gaten, die moet niet uit het lood slaan. Maar we hoeven ook niet ieder jaar een nieuwe auto te hebben.”

“We hebben een behoudend dividendbeleid. Mijn vader heeft pas de laatste jaren eindelijk wat geld uitgegeven aan privé zaken. Dat behoudende zie ik overigens ook bij mij en mijn broer terug.”

“De gehele winst als dividend uitkeren is bij ons onbespreekbaar. Gelukkig hebben we dat ook nooit gedaan, daardoor zijn we nu nog altijd een financieel gezond bedrijf.”

“We maken de volgende generatie er nu al op attent dat ze niet moeten verwachten dat, als ze eenmaal aandeelhouder zijn, er jaarlijks dividend zal worden uitgekeerd. Het kan ook zijn dat er een jaar niet, of minder, wordt uitgekeerd. Om welke reden dan ook.”

Voldoende financiële middelen voor investeringen in innovatie en overnames

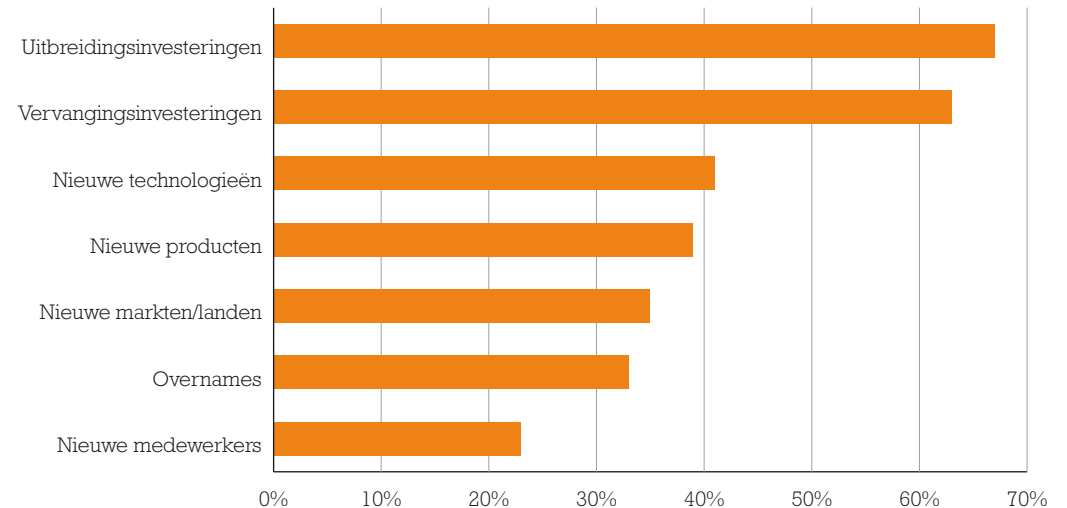
Indien de winst geheel of gedeeltelijk in het bedrijf wordt geïnvesteerd, wordt dit gebruikt voor onder meer uitbreidingsinvesteringen, vervangingsinvesteringen en investeringen in nieuwe technologieën.

Opvallend is het relatief hoge percentage overnames door familiebedrijven (33%) in deze economische tijden. Blijkbaar beschikken veel familiebedrijven, vanwege hun financieel conservatieve houding, over voldoende financiële middelen om nu toe te slaan op de markt voor overnames en acquisities.

“We hebben geduldkapitaal. Er is ruimte in onze financiële positie om snel te kunnen schakelen bij overnames, en dat doen we ook. Bedrijven in onze sector hebben het moeilijk en worden minder waard. Wij kopen ze dan op, of alleen de failliete boedel.”

“We hebben een strijdkas klaar liggen voor eventuele overnames. Er zijn momenteel echter weinig overname-mogelijkheden, en als ze er al zijn, zijn ze te duur. Maar ik zou graag willen.”

Investeringen in het bedrijf (%)



Financiering uit eigen middelen heeft voorkeur

Een van de succesfactoren van familiebedrijven is de sterke financiële basis. Zoals al eerder duidelijk werd financieren veel familiebedrijven liefst alles uit eigen middelen. Als het niet anders kan, wordt bij de bank voor financiering aangeklopt. Kapitaal uit private equity wordt zo veel mogelijk buiten de deur gehouden.

Voorkeur voor financiering

	Ranking ¹
Gereserveerde winsten	1
Bankleningen	2
Leningen familieleden	3
Bedrijfsobligaties	4
Private equity	5

1 1 Heeft hoogste voorkeur
5 Heeft laagste voorkeur

Quotes voorkeur voor financiering

“We financieren alles zelf. We hebben net een verbouwing van het bedrijfspand achter de rug die we met eigen geld hebben gefinancierd. Zo lang we de bank buiten kunnen houden, houden we die ook liever buiten. Dat is een luxe positie.”

“We financieren zo veel mogelijk intern.”

“We hebben geen problemen met financieringen bij banken. Mijn opa zat vroeger in het bestuur van een lokale Rabobank, dus die banden zijn er altijd wel geweest. Wel merk ik dat we heel behoudend zijn wat financiering betreft.”

“Ik krijg vaak te horen dat het dom is dat we alles met eigen middelen financieren omdat eigen geld duurder is dan vreemd vermogen. Toch doen we het ondanks dat het ons geld kost. Ik vind de vrijheid en onafhankelijkheid veel belangrijker.”

“Naast financiering door banken staan we ook open voor investeerders. We hebben dat nu een aantal keren succesvol gedaan. Als je goede afspraken maakt, kan dit het bedrijf vooruit helpen.”

“Qua financiering zijn we heel solide en behoudend. Onze stelregel is dat je niet aan de toppen van je leencapaciteit moet gaan zitten.”

Strategiewijziging door nieuwe generatie

Bij 82% van de respondenten is de bedrijfsstrategie van de huidige generatie, die aan de leiding is in het bedrijf, geheel of gedeeltelijk gewijzigd ten opzichte van de vorige generatie. Slechts 10% geeft aan de strategie niet te hebben gewijzigd. De volgende redenen voor een strategiewijziging worden gegeven.

“Juist met de binnenkomst van een nieuwe generatie heb je ook de mogelijkheid om een strategiewijziging door te voeren.”

“We hebben de strategie niet gewijzigd, wel aangevuld. Zo willen we meer structuur in het bedrijf aanbrengen. Sinds de crisis zijn we bezig het bedrijf leaner & meaner te maken. Daarmee kunnen we sneller inspelen op veranderingen in de markt. Dat is wel nodig willen we in de toekomst overleven.”

“We hebben recentelijk een strategische heroriëntatie in het bedrijf doorgevoerd. Drie jaar geleden zijn we aandeelhouder geworden, maar eigenlijk gingen we op dezelfde voet verder als dat mijn vader deed. Daarop zijn we bij elkaar gaan zitten en hebben we samen met een extern bureau gekeken welke strategie we gaan volgen in de toekomst.”

“Mijn vader was een bouwer, een pionier. Nu is het aan de volgende generatie om het bedrijf verder uit te bouwen.”

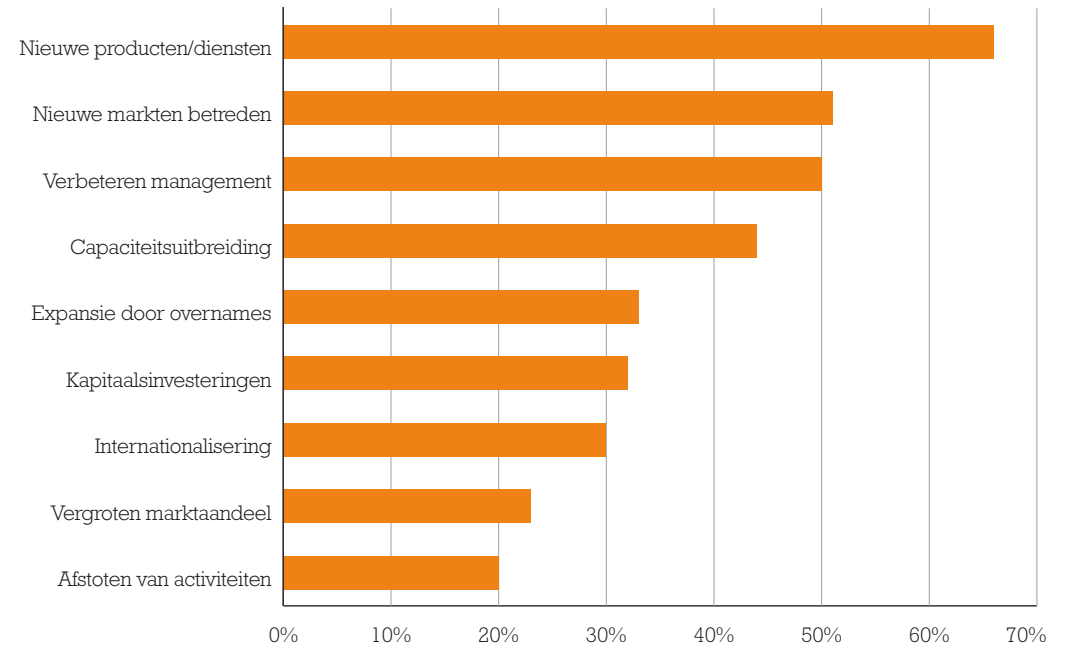
“Ik volg dezelfde strategie als die van mijn vader. Je moet vasthouden wat goed is en wijzigen wat beter kan. Natuurlijk moet je altijd je strategie aanpassen, aangezien de wereld verandert. Je moet daar in mee gaan, anders krijg je stilstand.

Professionaliseringsslag in het familiebedrijf

Wijzigingen in de strategie bestaan onder meer uit het ontwikkelen en aanbieden van nieuwe producten en/of diensten, het betreden van nieuwe markten, het verbeteren van de kwaliteit van het management, capaciteitsuitbreiding en expansie door overnames.

Het is opmerkelijk dat het verbeteren van het management door de helft van de respondenten wordt genoemd. Uit zowel de enquête als de diepte-interviews blijkt dat er nog het een en ander schort aan de managementcapaciteiten binnen veel familiebedrijven.

Strategiewijzigingen



Quotes verbeteren management

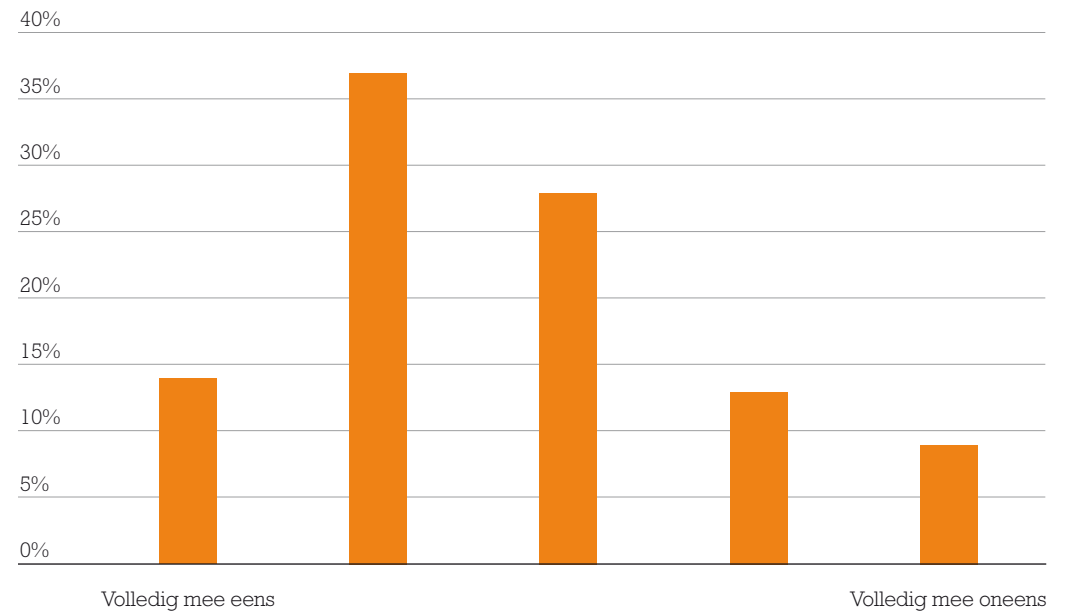
“We merkten als directie dat we niet met de juiste mensen om de tafel zaten tijdens het managementoverleg. Het management team (MT) bestond uit leden die niet echt over managementkwaliteiten beschikten. Die moet je dan vervangen.”

“Eén van de zaken die ik gewijzigd heb na mijn aantreden is het management. Ik heb een heel nieuw managementteam om mij heen gebouwd.”

“Nadat ik in het bedrijf kwam heb ik allereerst het management geprofessionaliseerd. Het zittende management was niet langer geschikt. Ze zaten er al te lang en het ontbrak ze aan de drive om veranderingen in gang te zetten. Ik ben toen met ze om de tafel gaan zitten om te kijken wat ze wilden, hoe ze dat konden bereiken en welke stappen daarvoor moesten worden genomen.”

Een belangrijk doel van het familiebedrijf is vermogensopbouw voor de volgende generatie

Ongeveer de helft van de respondenten is het eens met deze stelling. In de gesprekken wordt echter benadrukt dat de continuïteit van het bedrijf over generaties heen als belangrijker wordt ervaren dan vermogensopbouw voor de volgende generatie.



2. Economische crisis



De meeste familiebedrijven waren de afgelopen vijf jaar winstgevend

Meer dan twee derde van de respondenten geeft aan dat het rendement onder druk staat door de economische crisis. Bij één op de drie familiebedrijven is hier vooralsnog geen sprake van.

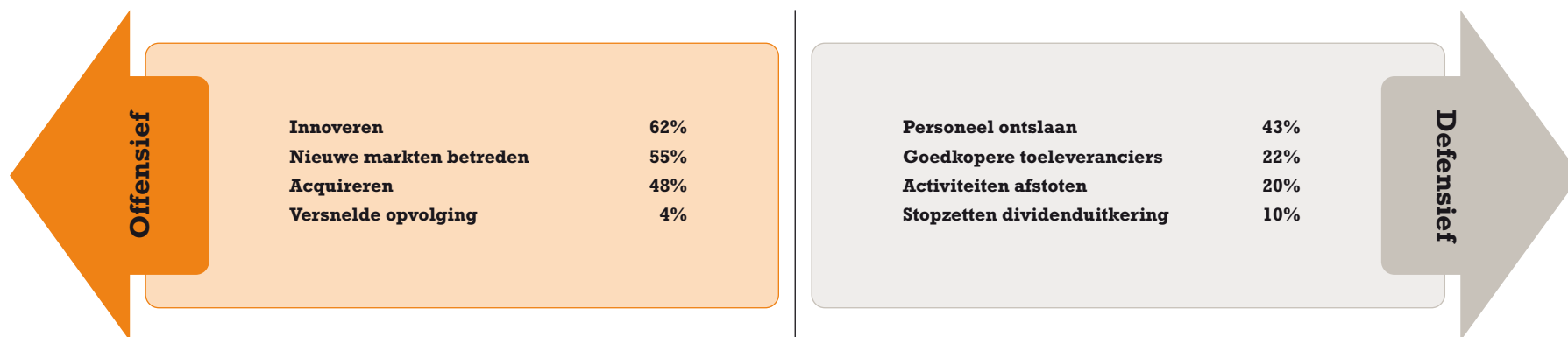
Als wordt gekeken naar de winstgevendheid van de ondervraagde bedrijven gedurende de afgelopen vijf jaar blijkt dat meer dan de helft van de familiebedrijven alle jaren winstgevend is geweest. Een kwart van de bedrijven heeft in de afgelopen vijf jaar twee of meer verliesjaren gekend. Dit betreft dan hoofdzakelijk de jaren 2008 en 2009.

"Ik moet zeggen dat wij, tegen de trend in, tot nu toe weinig last hebben ondervonden van de crisis. Onze omzet en winst is jaar op jaar gestegen, zonder dat we daarvoor noemenswaardige kostenbesparingen of ontslagen hebben moeten doorvoeren."

"We hebben gelukkig nooit stevig hoeven te saneren, maar ook wij hebben het moeilijk. Dankzij onze flexibele schil zijn we minder kwetsbaar. Deze is overigens wel kleiner geworden. We besteden tegenwoordig minder uit om ons vaste personeel aan het werk te houden."

"De afgelopen jaren groeiden de bomen bij ons tot in de hemel. Dit jaar hebben we voor het eerst echt last van de crisis doordat onze kosten stijgen bij gelijkblijvende omzetten."

Innoveren en personeel ontslaan om crisis het hoofd te bieden



Om de crisis het hoofd te bieden treffen de geënkquêteerde familiebedrijven zowel defensieve als offensieve maatregelen. De meest doorgevoerde offensieve maatregelen zijn innoveren, het betreden van nieuwe markten en acquireren.

Maatregelen op defensief niveau omvatten het ontslaan van personeel, het contracteren van goedkopere toeleveranciers en het afstoten van activiteiten. Het stopzetten van de dividenduitkering is duidelijk geen favoriete maatregel. Slechts één op de tien bedrijven voert deze maatregel door.

Quotes maatregelen in crisistijd

“Wij hebben ons marktaandeel weten uit te breiden met behulp van specialisatie, innovatie en opleiding van medewerkers.”

“Een sterk punt van ons is diversificatie. Als het in de ene productgroep wat minder gaat, kan het in een andere productgroep juist beter gaan.”

“In 2009 waren de prijzen zo laag dat we ons soms genoodzaakt zagen tegen kostprijs te offrenen om het personeel maar aan het werk te houden. Doordat we een financiële buffer hadden opgebouwd, konden we het uitzingen, terwijl anderen om ons heen omvielen. Desondanks hebben we de afgelopen jaren toch veel personeel moeten ontslaan.”

“We investeren veel in productontwikkeling. Op onze onderzoeksafdeling zitten meer mensen dan bij de productie. Het kost veel geld, maar we blijven het doen omdat we er in geloven.”

“We gaan nu veel strakker op de kosten letten, zowel naar onze klanten toe als richting het personeel. Voorheen declareerden we die extra 20 minuten bij een klant niet, nu zien we ons genoodzaakt dat wel te doen.”

Leveranciersloyaliteit neemt af door de crisis

Hoewel klantloyaliteit ook in moeilijke tijden bij veel familiebedrijven hoog in het vaandel staat, is loyaliteit richting leveranciers een ander verhaal.

“De loyaliteit richting onze leveranciers neemt af, doordat de markt harder wordt. Natuurlijk gaan wij eerst in gesprek met onze bestaande leveranciers om te vragen of zij hun prijzen willen verlagen. Als ze dat niet kunnen of willen, gaan we op zoek naar een goedkopere leverancier.”

“Voor sommige onderdelen, waarmee wij ons in de markt kunnen onderscheiden, werken we met dezelfde leveranciers. Daar weten we van dat ze kwaliteit leveren, betrouwbaar zijn en op tijd leveren.”

“Lange termijn relaties met zowel klanten als leveranciers vind ik belangrijk. Klanten die bij mij het vel over de neus trekken, stoot ik als eerste af zodra de markt weer aantrekt. Dat doet iedereen. Daarom is het ook niet mijn bedoeling om voor een dubbeltje op de eerste rang te zitten, maar het moet wel redelijk zijn en blijven.”

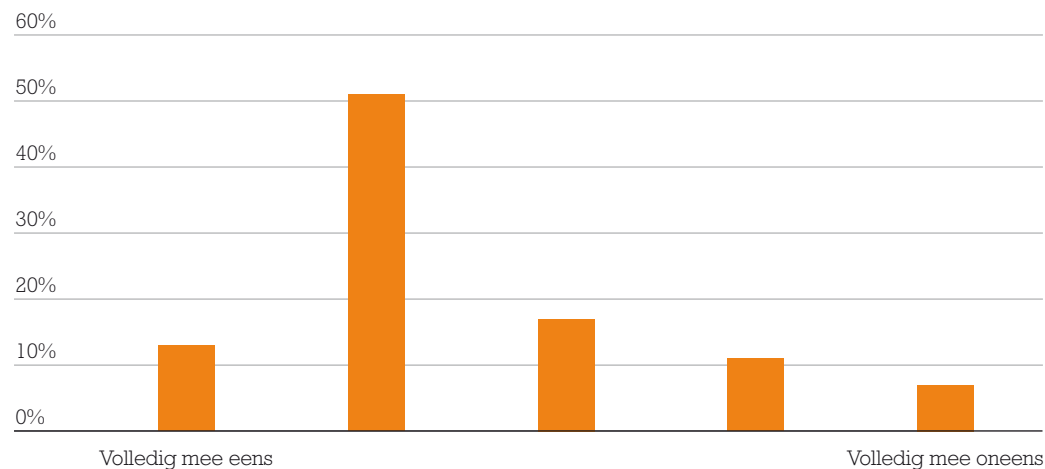
“Als ik een leverancier te prijzig vind, ga ik met hem in gesprek of het goedkoper kan. Als de leverancier niet wil meebewegen met de prijs houd het voor mij ook op en ga ik op zoek naar een alternatief.”

Stelling

De economische crisis leidt tot een verzakelijking van het familiebedrijf

Een ruime meerderheid van de respondenten is het met deze stelling eens.

“Ieder bedrijf, dus ook een familiebedrijf, moet je altijd zakelijk runnen. Doe je dat niet, dan besta je ook niet zo lang, zoals in ons geval.”



3. Maatschappelijke ontwikkelingen



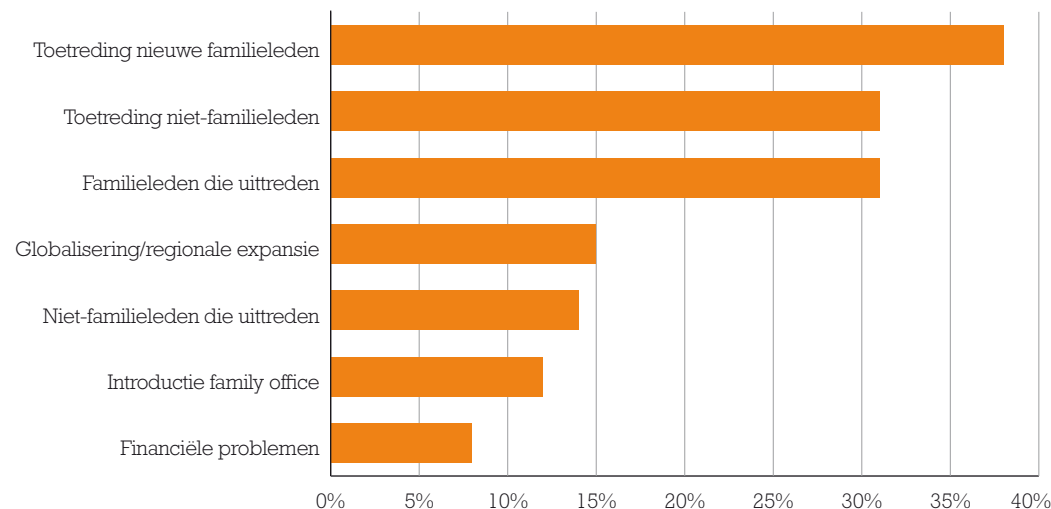
Family governance staat niet hoog op de agenda

Ondanks dat governance al jarenlang op de agenda staat voor het familiebedrijf, heeft de helft van de ondervraagde familiebedrijven in de afgelopen drie jaar geen aanpassingen op dit vlak gemaakt.

Voor de respondenten die dit wel hebben gedaan (37%) is de voornaamste reden de overgang van aandelen naar een nieuwe generatie en/of toetreding van kinderen en/of niet-familieleden tot het bedrijf.

Bij toetreding van niet-familieleden betreft het veelal niet-familieleden die posities op senior-managementniveau in de onderneming krijgen. Ook wordt het gebruikt in een moderniserings- en/of professionaliseringsslag van het bedrijf.

Aanleidingen voor wijzigingen in family governance



Quotes familiestatuut

“Naast het opstellen van een familiestatuut zijn we ook van plan om in de toekomst een stichting boven de holding te installeren. Met name om de zeggenschap beter te laten lopen. Ik denk dat dat wel nodig is, want met het groeien van het bedrijf nemen ook de belangen toe.”

“Tegelijkertijd met de aandelenoverdracht zijn we ook bezig met het opstellen van een familiestatuut. Dat hadden we niet, maar de familie wordt steeds groter, dus dat is wel noodzakelijk.”

“We zijn bij elkaar twee jaar bezig geweest met het opstellen van een familiestatuut. Voor de huidige generatie is het niet echt nodig, we hebben het meer gedaan voor de volgende generatie. Die groep aandeelhouders wordt dubbel zo groot. We willen onder meer de verhandelbaarheid van de aandelen vergemakkelijken om versnippering tegen te gaan.”

Duurzaamheid is populair binnen familiebedrijven

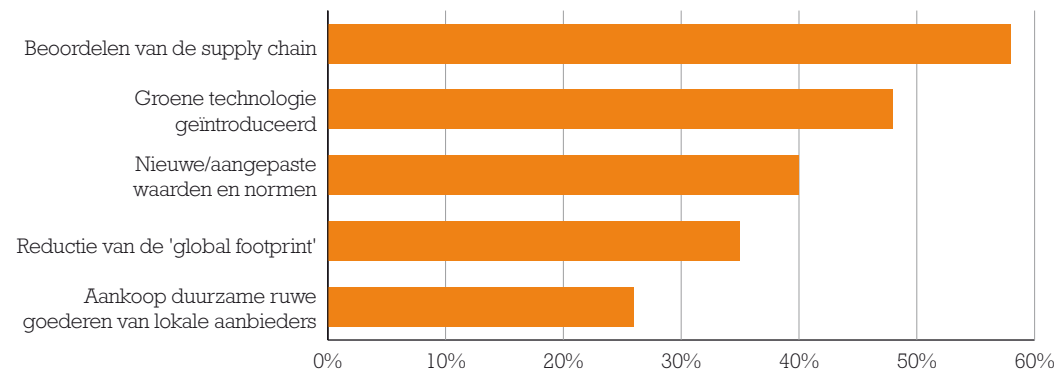
Dat duurzaamheid binnen familiebedrijven een hot topic is blijkt wel uit het feit dat 87% (!) van de respondenten in de afgelopen drie jaar stappen heeft gezet om de onderneming duurzamer te maken.

Meer dan de helft van de respondenten neemt maatregelen op het gebied van de supply chain en/of introduceert groene technologie in het bedrijf.

“Wij zijn continu bezig ons bedrijf duurzamer te maken; dit doen we op allerlei gebieden, denk aan inkoop, techniek, technologie, medewerkers etc.”

“Door onze focus op duurzaamheid laten we ook wel eens producten schieten die echte cash cows kunnen zijn, maar niet voldoen aan ons duurzaamheidsprincipe. Daar hebben we bewust een keuze voor gemaakt.”

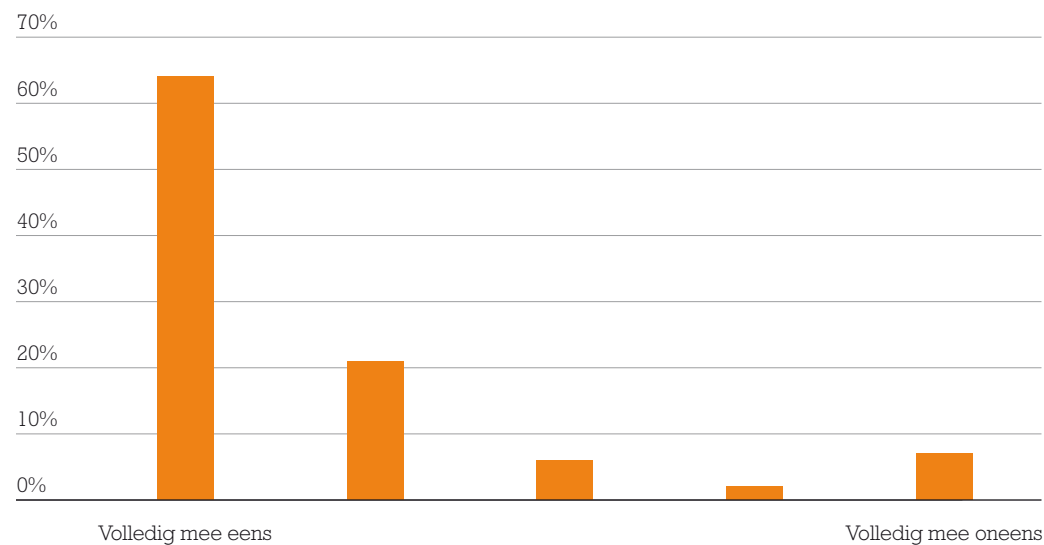
Duurzaamheid



Stelling

Meer geld onttrekken aan het familiebedrijf dan zakelijk en maatschappelijk wenselijk is ten gunste van privé is ongepast in een familiebedrijf

Een overgrote meerderheid is het met deze stelling eens.

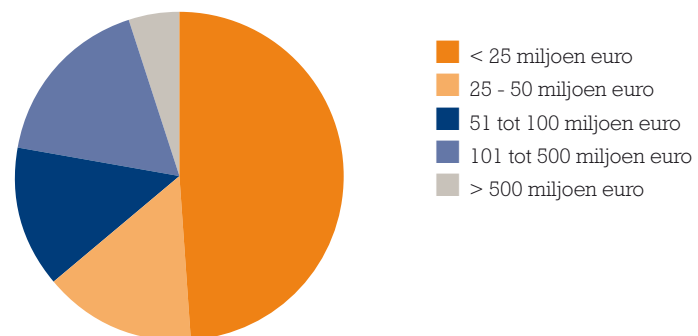


Bijlage

Samenstelling respondenten

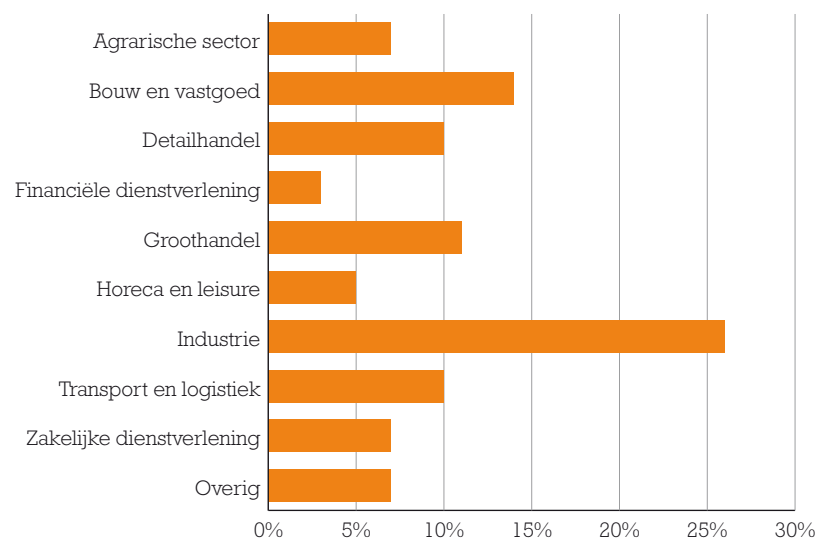
Omzetverdeling (%)

Twee derde van de respondenten heeft een omzet tot 50 miljoen euro. Eén op de vijf respondenten heeft een omzet boven de 100 miljoen euro.



Sectorverdeling (%)

De meeste respondenten zijn actief in de industriesector.

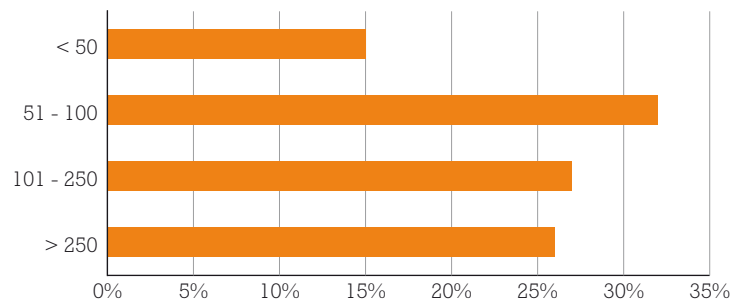


Bijlage

Samenstelling respondenten (vervolg)

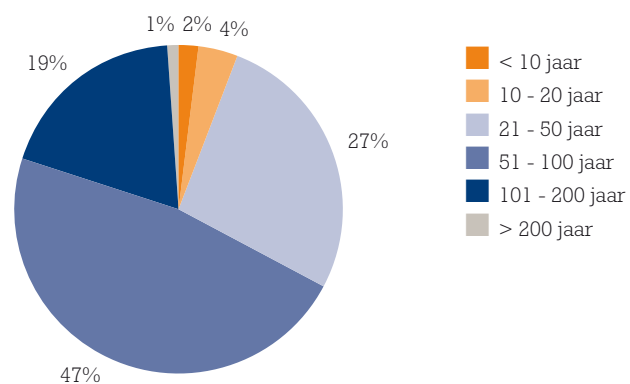
Aantal medewerkers (fte's)

Circa de helft van de respondenten heeft meer dan 100 medewerkers in dienst.



Leeftijd familiebedrijf

Twee derde van de familiebedrijven bestaat langer dan 50 jaar. Het oudste familiebedrijf dat aan de enquête heeft meegewerkt dateert uit de 17^e eeuw.



Bijlage

Met dank aan

Floor Breeman
Martine van Eck
Renée de Kuyper
Bas Kuypers
Dirk-Jan van Schaik
Jeanine de Vries-Zwart
Marlies van Wijhe

Vecom Group BV
Van Eck BV
Koninklijke De Kuyper BV
Kuijpers Installaties BV
Millenaar & van Schaik Transport BV
ECOstyle BV
Van Wijhe Verf BV

Maassluis
Beesd
Schiedam
Helmond
Oude Meer
Appelscha
Zwolle

Disclaimer

De informatie in dit rapport geeft de persoonlijke mening weer van de analist(en) en geen enkel deel van de beloning van de analist(en) was, is, of zal direct of indirect gerelateerd zijn aan het opnemen van specifieke aanbevelingen of meningen in dit rapport. De analisten die aan deze publicatie hebben bijgedragen voldoen allen aan de vereisten zoals gesteld door hun nationale toezichthouders aan de uitoefening van hun vak. Deze publicatie is opgesteld namens ING Bank N.V., gevestigd te Amsterdam en slechts bedoeld ter informatie van haar cliënten. ING Bank N.V. is onderdeel van ING Groep N.V. Deze publicatie is geen beleggingsaanbeveling noch een aanbieding of uitnodiging tot koop of verkoop van enig financieel instrument. ING Bank N.V. betreft haar informatie van betrouwbaar geachte bronnen en heeft alle mogelijk zorg betracht om er voor te zorgen dat ten tijde van de publicatie de informatie waarop zij haar visie in dit rapport heeft gebaseerd niet onjuist of misleidend is. ING Bank N.V. geeft geen garantie dat de door haar gebruikte informatie accuraat of compleet is. De informatie in dit rapport kan gewijzigd worden zonder enige vorm van aankondiging. ING Bank N.V. noch één of meer van haar directeurs of werknemers aanvaardt enige aansprakelijkheid voor enig direct of indirect verlies of schade voortkomend uit het gebruik van (de inhoud van) deze publicatie alsmede voor druk- en zetfouten in deze publicatie. Auteursrecht en rechten ter bescherming van gegevensbestanden zijn van toepassing op deze publicatie. Overneming van gegevens uit deze publicatie is toegestaan, mits de bron wordt vermeld. In Nederland is ING Bank N.V. geregistreerd bij en staat onder toezicht van De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten.

De tekst is afgesloten op 21 maart 2013.

