



# Familiebedrijf in transitie

Van ondernemersfamilie naar een ondernemende familie

## Conclusie

# Familiebedrijf in transitie

### Ondernemende familiebedrijven

Van familiebedrijven wordt vaak gezegd dat ze minder innovatief zijn dan niet-familiebedrijven omdat ze (te) lang vasthouden aan datgene waar ze groot mee zijn geworden. Desondanks zijn er een groot aantal familiebedrijven die al decennialang bestaan en meerdere generaties met succes hebben doorstaan. Hun geheim? Deze bedrijven bewegen mee met de ontwikkelingen in de markt. Hierdoor zijn ze niet alleen vernieuwend maar blijven ze ook door de generaties heen ondernemend.

### Tien succesfactoren

Het vernieuwende en ondernemende karakter van familiebedrijven kent vele variaties. Waar het ene familiebedrijf kiest voor innovatie en specialisatie binnen het bestaande bedrijf, zoekt de ander naar nieuwe verdienmodellen buiten het familiebedrijf. Toch zijn er een aantal gemeenschappelijke delers tussen de succesvolle familiebedrijven:

1. Passie voor het bedrijf of product
2. Actief in een nichemarkt
3. Beperkt aantal aandeelhouders
4. Familie is nauw betrokken bij het bedrijf
5. Stabiele groei nastreven
6. Lange termijn focus
7. Conservatief financieel beleid
8. Flexibiliteit
9. Openstaan voor verandering
10. Openstaan voor het aantrekken van externen

### Broedplaatsen voor startups

Succesfactoren als een lange termijn focus en een solide financiële positie maken familiebedrijven tot ideale broedplaatsen voor het bedenken en ontwikkelen van nieuwe concepten. Zodra blijkt dat een concept potentieel heeft wordt het vervolgens als een startup buiten het familiebedrijf gezet of aan derden verkocht. Op deze manier kan de startup zich ontwikkelen zonder dat het een bedreiging vormt voor de kernactiviteiten van het familiebedrijf.

### Risico op over-innoveren

Dezelfde lange termijn focus en diepe zakken vormen tegelijkertijd een risico op over-innoveren. Omdat familiebedrijven doorgaans niet uit zijn op korte termijn winstbejag hoeft een innovatie niet direct winstgevend te zijn. Met als gevolg dat er producten worden ontwikkeld waar geen vraag naar is, of allerhande snufjes aan een product worden toegevoegd waar eveneens geen behoefte aan is vanuit de markt. Of dat een product te lang wordt doorontwikkeld zonder dat dit ergens toe leidt. Zonder gebruik te maken van financiële kengetallen is het moeilijk te bepalen wanneer een project wordt stopgezet.

### Focus schuift naar proces- en conceptinnovatie

Binnen het familiebedrijf is op het gebied van innovatie een transitie gaande van productinnovatie naar proces gerelateerde innovatie. De nieuwe generatie speelt hierin een belangrijke rol. Zo was de vorige generatie met name een grote innovator op het gebied van de traditionele kernactiviteiten. Zij voelden goed aan wat er in de markt speelde en waar behoefte aan was.

### Eigen koers varen

De nieuwe generatie in het familiebedrijf houdt zich daarentegen veel meer bezig met innovaties op het gebied van technologische ontwikkelingen, het bedenken van nieuwe business oplossingen en proces gerelateerde innovaties. Zij gaan daarbij ondernemend te werk en schromen er niet voor familietradities los te laten en een eigen koers te varen.

### Loyaliteit richting werknemers

Deze transitie leidt er toe dat banen veranderen en er behoefte is aan andere kennis en vaardigheden van werknemers. De vraag waar veel familiebedrijven mee worstelen is in hoeverre het huidige personeel mee kan in deze omslag? Het is algemeen bekend dat familiebedrijven loyaal zijn aan hun werknemers. Het komt ook voor dat verschillende leden van één familie werkzaam zijn in hetzelfde bedrijf. Dit is dan ook één van de uitdagingen waar het familiebedrijf de komende jaren voor staat.

### Open innovatie uitdaging voor gesloten familiebedrijf

Een andere uitdaging voor familiebedrijven is het toenemende belang van open innovatie. Door alle technologische ontwikkelingen vinden innovaties steeds vaker plaats in samenwerking met klanten, toeleveranciers en/of kennisinstellingen. Ondanks dat familiebedrijven zeker open staan voor wat klanten willen, zijn ze op het gebied van innovatie nog altijd vrij gesloten. Innovaties worden het liefst binnenskamers ontwikkeld. Maar ook familiebedrijven moeten in deze ontwikkeling mee en ontkomen er niet aan zich meer open te stellen voor andere partijen.

# Inhoud

## Continu in beweging

Vandaag de dag verandert de wereld om ons heen in rap tempo. Niets staat meer vast en alles is altijd in beweging. Aanhoudend lage economische groei in Europa, geopolitieke spanningen, de aankomende verkiezingen in Nederland en een aantal andere Europese landen, een Brexit en verdergaande digitalisering zorgen voor toenemende onzekerheid.

Om onder deze omstandigheden de continuïteit te waarborgen is het voor bedrijven belangrijk om mee te bewegen met de ontwikkelingen in de markt. Dit geldt eens te meer voor familiebedrijven, waar zowel de continuïteit van het bedrijf als van het familiekapitaal moet worden gewaarborgd voor een volgende generatie.

Meebewegen met ontwikkelingen in de markt betekent voor familiebedrijven niet alleen dat ze flexibel zijn en continu vernieuwen, maar ook dat ze door de generaties heen ondernemend blijven. Hoe doen succesvolle volwassen familiebedrijven (grown-ups), die al meerdere generaties hebben doorstaan, dit? Wat zijn hun succesfactoren? En voor welke uitdagingen staan zij?

<b>Conclusie</b>	<b>2</b>
Familiebedrijf in transitie	
<b>Inhoud</b>	<b>3</b>
Continu in beweging	
<b>Vernieuwing in het familiebedrijf noodzakelijk</b>	<b>4</b>
Groeistrategieën van Ansoff	
Snelheid van technologische ontwikkelingen	
Nieuwe generatie zorgt voor frisse wind	
<b>Business cases van drie Koninklijke familiebedrijven</b>	<b>7</b>
Royal Agio Cigars kiest voor diversificatie	
Koninklijke Nootboom Groep kiest voor specialisatie	
Koninklijke Rotra Groep kiest voor verbreding	
<b>Ondernemen met het familiekapitaal</b>	<b>10</b>
<b>Succesfactoren van familiebedrijven om in beweging te blijven</b>	<b>11</b>
<b>Met dank aan</b>	<b>12</b>
<b>Colofon</b>	<b>13</b>

# Familiebedrijven hebben keuze uit verschillende groeistrategieën

## Keuze uit verschillende groeistrategieën

Met name voor familiebedrijven die al decennialang bestaan wordt het realiseren van groei steeds moeilijker doordat het bedrijf of product volwassen is, de concurrentie toeneemt en de markt verandert. Het is daarom van belang om continu te investeren in bedrijven, producten of diensten die zich op de groeicurve van de levenscyclus bevinden. De econoom Ansoff onderscheidt verschillende groeistrategieën:

### 1. Horizontale integratie

Verbreiding van het aanbod door meerdere activiteiten op hetzelfde niveau te integreren. Voorbeeld: een tankstation dat naast brandstof ook supermarktproducten verkoopt en stomerijdiensten aanbiedt.

### 2. Verticale integratie

Verdieping van het aanbod door meerdere stappen in dezelfde productieketen uit te voeren. Dit kan voorwaartse of achterwaartse integratie zijn. In geval van voorwaartse integratie wordt het oorspronkelijke bedrijfsproces uitgebreid met een opvolgende productiefase (de afnemer). Er is sprake van achterwaartse integratie als het oorspronkelijke bedrijfsproces wordt uitgebreid met een eerdere productiefase (de toeleverancier).

### 3. Diversificatie

Een bedrijf introduceert een geheel nieuw product of dienst op een voor het bedrijf nieuwe markt.

### 4. Productinnovatie

Dit kan de ontwikkeling van een geheel nieuw product of dienst zijn of een aanpassing van een bestaand product of dienst.

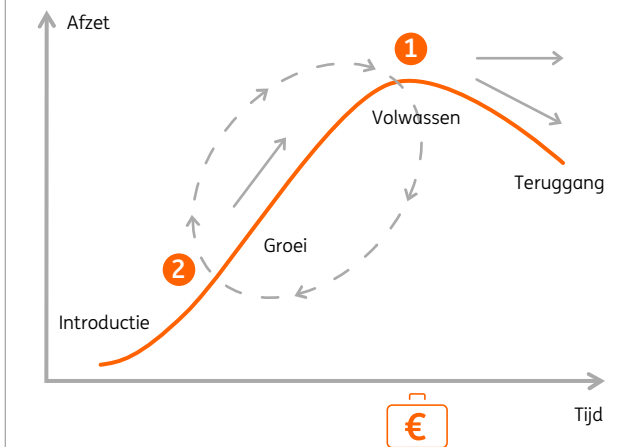
### 5. Procesinnovatie

Verbetering van een productiemethode, waardoor sneller, efficiënter en goedkoper kan worden gewerkt. Dit kan een nieuw ICT-systeem zijn, maar ook een nieuwe machine.

### 6. Internationalisering

Met een bestaand product nieuwe markten in het buitenland betreden.

## Levenscyclus van een product, bedrijf of technologie



- 1 Bedrijf of product dat volwassen is en voldoende cash genereert of heeft gegenereerd.
- 2 Met het familiekapitaal wordt een nieuw product ontwikkeld of een nieuw bedrijf gekocht dat eerder op de curve zit en nog voldoende groeipotentieel heeft. Zo ontstaat een nieuwe groeicurve.

# De complexiteit zit in de snelheid van nieuwe technologische ontwikkelingen

## Op zoek naar nieuwe verdienmodellen

Familiebedrijven die al enige decennia bestaan houden zich niet aan één groeistrategie, maar volgen door de jaren heen verschillende strategieën. Waar het ene bedrijf kiest voor specialisatie binnen het familiebedrijf, gaat de ander op zoek naar nieuwe mogelijkheden buiten het familiebedrijf. De keuze voor een groeistrategie hangt mede samen met de sector waarin het bedrijf actief is, de levensfase van het bedrijf en de veranderingen in de markt.

## Omschakelen om levensvatbaar te blijven

De keuze voor een groeistrategie verschilt per sector. In de ene sector heeft het verdienmodel een langere bestaansduur dan in een andere sector. Neem bijvoorbeeld ambachtelijke familiebedrijven als kaasmakers en bierbrouwers. Deze bedrijven produceren heden ten dage vrijwel het zelfde als dat ze honderd jaar geleden deden. Het product is dan wel ongewijzigd, de innovatie zit met name in de productieprocessen die in de loop der jaren geavanceerder en efficiënter zijn geworden. In een sector als de detailhandel moet je als bedrijf daarentegen door de opkomst van webwinkels en veranderend consumentengedrag veel sneller vernieuwen om concurrerend te blijven.

## Aan het begin of einde van de groeicurve

Ook de levensfase waarin een bedrijf of product zich bevindt is bepalend. Een volwassen bedrijf heeft andere mogelijkheden om zich verder te ontwikkelen dan een bedrijf of product dat zich aan het begin van de groeicurve bevindt. Ook vraagt iedere levensfase om een andere leidersstijl.

## Technologische vooruitgang is van aller tijden

Een derde bepalende factor zijn de veranderingen in de markt. Vooral de technologische vooruitgang speelt hierbij een cruciale rol. Op zich is dit niets nieuws, technologische vooruitgang is iets van aller tijden. In vrijwel iedere eeuw hebben bedrijven met revolutionaire technologische ontwikkelingen te maken gehad. Denk aan de stoommachine in de 18<sup>e</sup> eeuw, telefoon en elektriciteit in de 19<sup>e</sup> eeuw en de auto, telefoon en computer in de 20<sup>e</sup> eeuw.

## De complexiteit zit hem in de snelheid

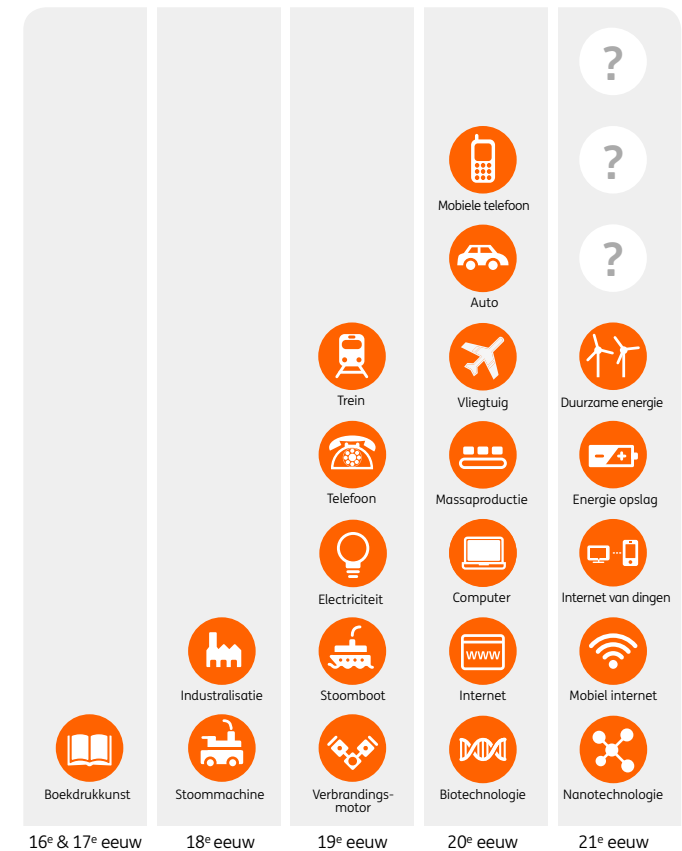
Wat nieuw is, is de snelheid van nieuwe technologische ontwikkelingen. Kijk bijvoorbeeld hoe snel het mobiele netwerk in Nederland is uitgerold. Vijftien jaar geleden hadden de meeste onder ons geen idee van wat er tegenwoordig allemaal mogelijk is met je smartphone. Dat zal in de toekomst naar verwachting alleen nog maar sneller gaan.

## Met als gevolg een kortere levensduur

Een gevolg hiervan is dat de levensduur van een product, dienst of bedrijf steeds korter wordt. Was de levensduur van een bedrijf uit 1950 gemiddeld 53 jaar, tegenwoordig wordt een bedrijf gemiddeld niet ouder dan 17 jaar<sup>1</sup>. Dit vraagt om een voortdurende focus op verandering. De enige manier om concurrerend te blijven in het huidige klimaat is door continu in beweging te zijn.

1 Bron: Explaining family company success and survival (ffipractitioner.org, 2014).

## Technologische vooruitgang van 17<sup>e</sup> t/m 21<sup>e</sup> eeuw



Bron: Richard Lipsey, Kenneth I. Carlaw and Clifford T. Bekhar, bewerking ING Economisch Bureau

# Een nieuwe generatie in het bedrijf biedt uitkomst

## Continu proces van het bedrijf opnieuw uitvinden

Een goed voorbeeld van een bedrijf dat continu in beweging is is het Amerikaanse General Electric (GE). Het 124-jaar oude bedrijf is in 2016 het enige overgebleven bedrijf van de 12 die in 1896 aan de wieg van de Dow Index stonden. Het concern is groot geworden met elektriciteit en inmiddels uitgegroeid tot een conglomeraat van bedrijven die onder meer actief zijn in Energie, Transport, Luchtvaart en Gezondheidszorg. Recentelijk heeft GE het hoofdkantoor verplaatst naar Boston om aansluiting te vinden met de hightech industrie.

## Flexibiliteit belangrijk om te overleven

In Nederland heeft Philips een vergelijkbare ontwikkeling doorgemaakt. Het bedrijf is groot geworden met de productie van gloeilampen. Tegenwoordig ligt de focus op medische apparatuur. Om ook in de toekomst concurrerend te blijven is het bedrijf Philips Lighting eerder dit jaar afgesplitst door middel van een beursgang. Als zelfstandige divisie is het flexibeler en kan het sneller inspelen op veranderende marktomstandigheden.

## Stil zitten is geen optie

Naast deze twee voorbeelden van bedrijven die continu in beweging zijn, zijn er ook talloze voorbeelden van ooit toonaangevende bedrijven die niet of te laat in beweging zijn gekomen. Wie herinnert zich niet Kodak, Nokia, Xerox, Blackberry, of dichter bij huis OAD, Free Record Shop en Scheer & Foppen.

## Oorzaken waarom familiebedrijven het niet redden

Er zijn verschillende redenen waarom bedrijven niet of te laat reageren op veranderende marktomstandigheden. Voor familiebedrijven geldt dat ze het lastig vinden om uit de historie te stappen. Ze houden graag vast aan datgene waar ze ooit groot mee zijn geworden. Met als gevolg dat deze bedrijven dan ook eerder in de verdediging dan in de aanval schieten als de markt verandert. Bovendien hebben familiebedrijven moeite om te bepalen wanneer ze afscheid moeten nemen van een activiteit dat ooit succesvol was. Een derde reden is dat de huidige generatie al te lang aan het roer staat en geen energie meer heeft om het bedrijf door een nieuwe fase te leiden. Of de huidige technologische ontwikkelingen niet langer kan of wil bijbenen. Een vierde reden ten slotte zijn familieruzies, één van de grootste valkuilen voor familiebedrijven. Doordat familiestruubelingen alle tijd en energie opeisen delft het bedrijf uiteindelijk het onderspit.

## Behoeftte aan een frisse wind door het bedrijf

Toetreding van een nieuwe generatie tot het bedrijf kan uitkomst bieden. Een frisse wind door het bedrijf kan een goede impuls voor verandering zijn. Een voorwaarde hierbij is wel dat de nieuwe generatie ondernemend genoeg is. Een voortdurende focus op verandering vraagt immers om ondernemerschap. Was een derde of vierde generatie voorheen eerder rentmeester van het familiebedrijf dan ondernemer, tegenwoordig moet iedere generatie minstens zo ondernemend zijn als de oprichter om de continuïteit van het familiebedrijf te waarborgen voor een volgende generatie.

## Royal Agio Cigars kiest voor diversificatie

# ‘Diversificatie creëert meer smaken voor de volgende generatie’



Jonas Wintermans (links op de foto) vormt samen met zijn broer Boris de vierde generatie in het 112-jaar oude familiebedrijf. Door een rigoureuze diversificatiestrategie bestaat het bedrijf tegenwoordig uit twee pijlers: sigaren en high-tech. Terwijl Boris zich bezig houdt met de sigarenactiviteiten is Jonas verantwoordelijk voor de technologietak van het bedrijf. Beide bedrijven staan sinds 2013 los van elkaar, maar vallen gezamenlijk onder de familieholding.

### Keuze voor diversificatie

Royal Agio Cigars is in de 112 jaar dat het bestaat uitgegroeid tot de vierde sigarenproducent ter wereld. Jonas: ‘We hebben met Agio in vier generaties mooie stappen gemaakt. Agio is uitgegroeid tot een wereldspeler met merken als Balmoral, Panter en Mehari’s. Hoewel de interesse voor authentieke kwaliteitsproducten groter is dan ooit, wordt de regelgeving

op het gebied van tabak continu aangescherpt. Het realiseren van groei wordt daarmee steeds lastiger. Dit is voor ons reden om ook te kijken naar kansen buiten onze eigen markt.’

### FMCG of hightech

‘Er waren verschillende mogelijkheden om te diversifiëren: binnen de fast moving consumer goods (FMCG), daar hebben we via Agio al veel ervaring mee. Of meer richting de technologiekant, waar we met ATD Machinery – marktleider in machinebouw voor de sigarenindustrie – al actief zijn. Uiteindelijk lag onze voorkeur bij de hightech, daar zagen we voor ons de beste kansen. Die keuze is niet heel vreemd. Het past in het verlengde van ATD Machinery.’

### Familiekapitaal als ingrediënt om te ondernemen

‘De diversificatie vindt plaats vanuit de familieholding, waar ik samen met mijn vader en broer aandeelhouder ben. We hebben nu twee pijlers: sigaren en hightech. Het ondernemingsvermogen gebruiken we om te ondernemen en om aan de toekomst van het familiebedrijf te bouwen. Uiteraard blijven we volop investeren in de toekomst van Agio, maar we zetten ook in op nieuwe bedrijven met mooie groeikansen.

### Serieuze speler in de markt

Dankzij een conservatief financieringsbeleid hebben we een mooi ondernemingsvermogen opgebouwd waardoor we snel grote stappen kunnen zetten. Met de acquisitie van een 50%-belang in NTS Group, toeleverancier van onderdelen aan bedrijven als ASML, Philips, FEI en Océ, hebben we ons direct als een serieuze speler in de markt gezet. Daarnaast heb ik samen met mijn compagnon Daan Kersten Additive

Industries, een start-up actief in 3D-metal printing, opgericht. De benodigde investeringen komen rechtstreeks uit het familiebedrijf.’

### Rigoureuze strategiewijziging

‘Het is een uitdaging voor ieder familiebedrijf om uit je vaste stramien te komen. Eigenlijk wil je op dezelfde voet door blijven gaan met datgene waar je ooit groot mee bent geworden. Maar als je er over 250 jaar nog wil zijn, moet je je zelf onder de loop durven nemen, jezelf zo nodig opnieuw uitvinden, herpositioneren. Het opzetten en uitbouwen van de tech-activiteiten betekent dan ook een rigoureuze strategiewijziging voor ons familiebedrijf.’

### Nieuwe leercurve

‘Gelukkig staat mijn vader open voor vernieuwing en geeft hij ons ook de ruimte. Hij zet daarvoor ook een belangrijk deel van het ondernemingsvermogen in en van zijn tijd. Zo was hij nauw betrokken bij de overname van NTS Group. In de staart van zijn carrière heeft hij een hele nieuwe leercurve aangeboden. Dat bewonder ik wel in hem. Ik ken genoeg familiebedrijven waarvan de leiders denken dat ze niets meer hoeven te leren, dat ze alles weten. Dat kan niet, zeker niet in de huidige markt.’

### Ook in de toekomst naar kansen blijven kijken

‘Ook in de toekomst blijven we kijken naar kansen die zich voordoen. We beperken ons daarbij niet alleen tot sigaren en hightech. Er zijn nog geen concrete plannen, maar we kunnen ons voorstellen dat we het op een bepaald moment opportuun vinden om te investeren in andere consumentenmarkten. Ons uiteindelijke doel is om het bedrijf zo interessant mogelijk te maken voor de volgende generatie.’

## Koninklijke Nooteboom Groep kiest voor specialisatie

# ‘Innovatie en vernieuwing zitten in ons dna verankerd’



Marinka Nooteboom is de vijfde generatie bij de Koninklijke Nooteboom Groep. Het 136-jaar oude familiebedrijf heeft zich toegelegd op de gehele life cycle van trailers voor uitzonderlijk wegvervoer: van productie en verkoop tot onderhoud en revisie van nieuwe trailers en verkoop van gebruikte trailers. Met de laatste innovatie – de MANOOVR-technologie – heeft het bedrijf verschillende prijzen in binnen- en buitenland gewonnen.

### Ieder jaar minimaal één innovatie

‘Onze visie is dat we concurrenten alleen een stap voor kunnen blijven door continu te innoveren. Innovatie speelt dan ook een belangrijke rol in ons bedrijf. We streven er naar om elk jaar met een grote innovatie te komen. Innovatie is overigens een breed begrip in ons bedrijf. Dit kan een productinnovatie zijn, maar ook een proces- of klantinnovatie.’

### De eerste met vleugeltransporter

‘De innovatiesnelheid ligt hoger dan tien jaar geleden, onder meer door nieuwe technieken en specifieke klanteisen en -wensen. Daarom kijken we goed wat er in de markt speelt en spreken we continu zowel onze eigen klanten als de klanten van onze klanten. Hierdoor horen we waar ze behoefte aan hebben en krijgen we een beter inzicht in hun toekomstige ontwikkelingen. Op basis hiervan komen we tot innovaties. Zo hebben we bijvoorbeeld in samenspraak met een transporteur en windmolenproducent een oplossing ontwikkeld voor het vervoer van extreem lange vleugels van windturbines. Doordat de wieken steeds langer worden, voldeden de bestaande uitschuifbare opleggers niet langer. Met de door ons ontwikkelde Super Wing Carrier waren wij de eerste producent die deze specialistische trailers maakten voor het transport van rotorbladen tot wel 70 meter.’

### Internationale erkenning voor MANOOVR-technologie

‘Een voorbeeld van een procesinnovatie is de bouw van een nieuwe spuitrij, waardoor we grote stappen voorwaarts hebben gezet op het gebied van kwaliteit, efficiency en arbeidsomstandigheden. Onze meest baanbrekende innovatie van de afgelopen jaren is de MANOOVR-technologie voor semidiepladers met een zeer lage vloerhoogte. Hiermee hebben we verschillende internationale prijzen gewonnen. Deze innovatieve technologie rollen we de komende jaren uit naar andere voertuigtypen binnen ons programma.’

### Ook in crisistijd innoveren

‘Innovatie en vernieuwing zitten in ons dna verankerd. Mijn opa (derde generatie) en mijn vader en ooms zijn eveneens met baanbrekende innovaties op de markt gekomen, welke bepalend zijn geweest voor de groei van het familiebedrijf. Ook in crisistijd bleven we, tegen de stroom in, investeren in innovatie. Alleen zo kunnen we onze voorsprong in de markt behouden.’



# Koninklijke Rotra Groep kiest voor verbreding

## ‘Silicon Valley houdt ons scherp’



Machiel Roelofsen (rechts op de foto) vormt samen met zijn broer Harm de vierde generatie in het 107-jaar oude familiebedrijf. Koninklijke Rotra houdt zich als logistiek dienstverlener bezig met wereldwijde expeditie door de lucht, over zee en over land. Daarnaast is het bedrijf actief op het gebied van het opslaan, afhandelen en distribueren van goederen. Rotra groeit met name door iedere keer een nieuw haakje aan de kapstok toe te voegen.

### Tien soorten jam

‘Onze nieuwste loot aan de tak is vervoer per binnenwater. Als bedrijf kan je kiezen voor specialisatie of juist voor het aanbieden van een brede portfolio van diensten. Wij kiezen voor dat laatste. Als je Rotra vergelijkt met een supermarkt dan zijn wij de Albert Heijn. Wij bieden keuze uit tien soorten jam in plaats van één soort, zoals bij de Lidl.’

### Klant bepaalt de richting

‘Primair kijken we bij onze innovaties naar de klantvraag. De klant bepaalt welke kant wij op gaan. Voordat we met de aanleg van de binnenhaven zijn begonnen hebben we eerst bij een aantal klanten gepeild of zij interesse hadden. Vervoer per binnenwater drukt de vervoerskosten van onze klanten doordat er veel containers op een schip passen en dit de kosten per container reduceert. Een ander voorbeeld is het volledig geautomatiseerde distributiecentrum dat we voor Gazelle hebben ontwikkeld. Hierbij geldt overigens wel dat innovatie met derden alleen mogelijk is als je naast elkaar zit, en niet tegen over elkaar. Daar loopt het nog wel eens op stuk.’

### Innovatietraject staken

‘Innovaties moeten bij ons aan drie voorwaarden voldoen: het moet goed zijn voor de klant, het moet waarde toevoegen en het moet groen zijn. Voldoet een innovatie niet aan één van deze voorwaarden dan wordt een project stopgezet. Zo waren wij bijvoorbeeld de eerste in Europa met een truck die reed op ethanol. We waren van mening dat wij de kostprijs van ethanol onder die van diesel konden krijgen. Dat bleek echter niet het geval en dus hebben we het project gestaakt. Overigens zijn we momenteel bezig met een nieuw

project, waarbij een aantal trucks op de nieuwe brandstof LNG (liquid natural gas) rijden.’

### Snelheid der dingen maakt het complex

‘De grootste uitdaging voor alle ondernemers is verandering van de business. Er komen steeds meer disruptors op de markt. Ook in onze sector. Het is van belang dat je snel kan reageren of de beweging zelfs voor kan zijn. Daarom kijken we binnen Rotra met een innovatief team hoe wij op deze ontwikkelingen kunnen anticiperen. Het is echter voor weinig mensen te bevatten hoe snel het kan gaan. De complexiteit van dit alles zit hem in de snelheid der dingen.’

### Investeren in innovatieve bedrijven

‘Zowel vanuit Rotra als vanuit de familie investeren we ook in andere innovatieve bedrijven. Dit kunnen compleet andere bedrijven zijn, maar ook bedrijven die nauw samenhangen met onze activiteiten. Vanuit Rotra investeren we met name in bedrijven die sector gerelateerd zijn zoals logistiek, ict en technologie. Door deze investeringen blijven we op de hoogte van wat er speelt.’

### Meekijken in Silicon Valley

‘Verder werken we samen met een aantal scale-ups in Silicon Valley. Dit zijn bedrijven die worden ondersteund door Google, bijvoorbeeld met Google-technologieën op het gebied van lucht- en zeevracht. Door wederzijds bij elkaar in de keuken te kijken kunnen we van elkaar leren. Dit is veel beter dan naar de concurrentie te kijken. De nieuwste technologische ontwikkelingen komen uiteindelijk toch bij deze bedrijven vandaan.’

# Startups worden buiten het familiebedrijf geplaatst of verkocht

## Ondernemen met het familiekapitaal

Familiebedrijven die over voldoende financiële middelen beschikken zetten dit enerzijds in om zelf nieuwe producten of technologieën te ontwikkelen. Anderzijds wordt het familiekapitaal aangewend voor investeringen in andere bedrijven. Dit betreft dan vooral investeringen in activiteiten van de volgende generatie of in innovatieve bedrijven met activiteiten die in het verlengde liggen van die van het familiebedrijf.

## Startups worden buiten het familiebedrijf geplaatst

In geval een innovatief project binnen het familiebedrijf uitmondt in een succesvolle startup wordt het veelal buiten het familiebedrijf in een nieuw bedrijf geplaatst of aan derden verkocht. Dit heeft een aantal redenen:

1. Het nieuwe product, dienst of technologie staat volledig los van de bestaande activiteiten.
2. Op deze manier vormt de startup geen risico voor de bestaande activiteiten van het familiebedrijf.
3. De organisatie beschikt niet over de juiste kennis en/of vaardigheden om de startup professioneel uit te rollen.
4. Het familiebedrijf bevindt zich in een andere fase waardoor de startup niet past binnen het bedrijf. Een volwassen bedrijf heeft immers behoefte aan een andere leidersstijl dan een bedrijf dat net op de markt komt.
5. Er kan zo in alle rust worden gefocust op de kernactiviteiten van het familiebedrijf.

## BouWatch

**BouWatch is een beveiligingssysteem voor bouwplaatsen. Het product is ontwikkeld door het familiebedrijf Visser Assen. Maarten Visser (tweede generatie) is samen met twee externen eigenaar van Visser Assen.**

‘BouWatch is ontstaan tijdens de crisis. We hadden weinig om handen en beschikten over voldoende liquide middelen. We liepen al een tijdje rond met het idee van bouwplaats-beveiliging, maar het ontbrak ons aan tijd om het idee verder uit te werken. Eén van ons is er toen mee aan de slag gegaan en heeft BouWatch ontwikkeld. In vijf jaar tijd is het product als een raket gegroeid. Het leent zich ook uitstekend om uit te rollen naar andere landen. Die kans verdient het ook. Binnen Visser Assen hebben we daartoe echter geen mogelijkheden. Om dit product verder professioneel uit te rollen is een ander type management nodig. Daarom hebben we het product begin dit jaar verkocht. Zonder BouWatch hebben we nu meer rust en tijd om Visser Assen verder uit te bouwen.’

## Blue 10

**Softwarebedrijf Blue 10, gespecialiseerd in de digitale verwerking van inkoopfacturen voor het mkb, is in 2008 ontstaan onder de vleugels van het 108-jaar oude familiebedrijf BVB Substrates. Niels van Buuren (vierde generatie) is mede-oprichter en -eigenaar van Blue 10.**

‘In 2007 werkte ik aan een project binnen BVB Substrates dat de inkoopfacturen moest digitaliseren. Omdat we geen geschikt pakket konden vinden hebben we zelf een ict-systeem ontwikkeld. Dat bleek niet alleen voor BVB Substrates geschikt, maar ook voor andere bedrijven. Daarom hebben we de oplossing in 2008 in een apart bedrijf gezet, maar nog wel onder de vleugels van het familiebedrijf. We zaten in hetzelfde pand en konden van de backoffice gebruik maken, zoals de administratie, personeelszaken en juridische zaken. Hierdoor konden we met relatief weinig mensen grote stappen maken. Het is wel een voordeel geweest dat we deze toepassing in het familiebedrijf hebben ontwikkeld. Het vergt enorme investeringen die ik nooit zelf had kunnen doen. Sinds dit jaar zitten we in een eigen pand en staan we volledig op ons zelf. Wij zitten als snelgroeiend bedrijf toch in een hele andere dynamiek dan het familiebedrijf, dat in een veel stabielere fase zit.’

# Succesfactoren van familiebedrijven om in beweging te blijven

Ieder familiebedrijf groeit op zijn eigen manier. Wat dat betreft zijn ze niet anders dan 'gewone' bedrijven. Toch hebben succesvolle familiebedrijven een aantal gemeenschappelijke delers:

- 1 **Passie** voor het bedrijf en/of het product hebben is cruciaal.
- 2 Veelal actief in een **nichemarkt**, waar service en kwaliteit belangrijker zijn dan prijs.
- 3 **Beperkt aantal aandeelhouders**. Hoe kleiner de groep aandeelhouders, hoe flexibeler en wendbaarder het bedrijf is.
- 4 Familie is **nauw betrokken** bij het bedrijf. Als aandeelhouders ook actief zijn in het bedrijf is er een grotere betrokkenheid.
- 5 **Stabiele groei** nastreven. Groei moet beheersbaar zijn en weinig risicovol.
- 6 **Lange termijn focus** met betrekking tot investeringen, ook al verschilt de duur van de lange termijn per bedrijf. Bij het ene bedrijf is de lange termijn de volgende generatie, het andere bedrijf kijkt niet verder dan vijf jaar vooruit.
- 7 **Conservatief financieel beleid** voeren. Door niet te veel dividend uit te keren en minder risicovol te ondernemen zijn de meeste succesvolle familiebedrijven financieel solide. Hierdoor hebben ze ruimte om te investeren in innovatie en groei.
- 8 **Flexibiliteit** Door de korte lijntjes kunnen familiebedrijven snel tot een besluit komen en daardoor snel inspelen op actuele ontwikkelingen.
- 9 **Openstaan voor verandering**. Niet te lang vasthouden aan de traditionele activiteiten waar het bedrijf groot mee is geworden. De nieuwe generatie in het bedrijf kan dit makkelijker dan de vorige generatie.
- 10 Openstaan voor het **aantrekken van externen** in het management. Externen moeten complementair zijn aan de kennis en vaardigheden van de huidige generatie.

## Risico op over-innovatie

Een lange termijn focus en een solide financiële positie zijn niet alleen succesfactoren, ze creëren ook het risico op over-innoveren. Omdat familiebedrijven doorgaans niet uit zijn op korte termijn winstbejag hoeft een innovatie niet direct winstgevend te zijn. Dit heeft tot gevolg dat er producten worden ontwikkeld waar geen vraag naar is, of allerhande snufjes aan een product worden toegevoegd waar eveneens geen behoefte aan is vanuit de markt. Of dat een product te lang wordt doorontwikkeld zonder dat dit ergens toe leidt. Zonder gebruik te maken van financiële kengetallen is het immers moeilijk te bepalen wanneer een project wordt stopgezet. Omdat nieuwe generaties in het familiebedrijf ook steeds vaker sturen op financiële resultaten is de kans op over-innovatie enigszins afgenomen. Het blijft echter moeilijk om te bepalen wanneer je moet stoppen.

“Voorheen dachten we bij innovaties te veel vanuit de techniek. Tegenwoordig luisteren we meer naar wat klanten willen.”

“Naast een aantal succesvolle innovaties hebben we ook een kast vol mislukkingen. Dat zijn leermomentjes. Nu nemen we daar veel sneller afscheid van.”

“Mijn vader ontwikkelde van alles en nog wat, zonder dat daar altijd vraag naar was. Het gevolg is dat we inmiddels op octrooinummer 43 zitten.”

# Met dank aan

De inhoud van dit rapport is mede tot stand gekomen op basis van een aantal interviews.  
Met dank aan de volgende familiebedrijven:

Jonas Wintermans	Koninklijke Agio Sigarenfabriek/Additive Industries (vierde generatie/eerste generatie)
Niels van Buuren	BVB Substrates/Blue 10 (vierde generatie/eerste generatie)
Marinka Nootboom	Koninklijke Nootboom Groep (vijfde generatie)
Bert Elberse	Fysicon (eerste generatie)
Wiljon Wellink	Welgro (tweede generatie)
Machiel Roelofsen	Koninklijke Rotra Groep (vierde generatie)
Hendrik Meijer	Meijer Group (vierde generatie)
Maarten Visser	Visser Assen (tweede generatie)
Rob Spiekerman	Peinemann (externe directeur)

# Meer weten?

Neem contact op met: **Katinka Jongkind**  
ING Economisch Bureau  
06 83 64 98 76

Of kijk op: **ing.nl/kennis** en  
volg ons op **Twitter**

## 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 toezichhouders aan de uit oefening 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. Deze publicatie is louter informatief en mag niet worden beschouwd als advies. 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 directeuren 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 11 november 2016.