

## Succes- en faalfactoren

# FAMILIEBEDRIJVEN NIET ALTIJD SUCCESVOL

*Familiebedrijven zijn niet succesrijker dan anders geleide ondernemingen. De auteur onderzocht de succes- en faalfactoren bij familiebedrijven en concludeert dat aan elke toegedichte succesfactor ook risico's kleven. Familiebedrijven die langdurig succesvol zijn blijken meer kwaliteiten te hebben dan alleen de gekozen bedrijfsvorm.*

DOOR GÉRARD BROCKHOFF

**F**amiliebedrijven spelen een grote rol in de Nederlandse economie. Zo'n 70 procent van de Nederlandse ondernemingen is volgens een Nyenrode-studie (Flören e.a., 2010) een familiebedrijf, waarbij een familie grootaandeelhouder is en deze ook betrokken is bij het bestuur. Dit percentage ligt in lijn met andere Europese landen. Bijna 75 procent van de familiebedrijven wordt nog steeds geleid door degene die het begon; het overige deel door de tweede of een latere generatie. Familieondernemingen komen het meest voor in de agrarische sector en dienstverlening. De betekenis is groot. Familiebedrijven zijn verantwoordelijk voor circa de helft van de Nederlandse economie én werkgelegenheid. Andersom heeft ongeveer een derde van de familiebedrijven zo goed als zijn hele vermogen in de onderneming geïnvesteerd.

Familiebedrijven komen vooral voor onder ondernemingen met tien of minder werknemers. In de MKB-sector is het fami-

liebedrijf dominant, zoals in de landbouw, detailhandel en dienstverlening. Dikwijls werken in deze bedrijven verschillende gezinsleden die het leeuwendeel van het werk doen en gaat het bedrijf over van vader op zoon of dochter. Naar schatting zo'n drieduizend familiebedrijven hebben honderd werk-

## Familiebedrijven zijn verantwoordelijk voor circa de helft van de Nederlandse economie én werkgelegenheid

nemers of meer. In de top 10 van *Elsevier* staan onder meer BCD, Blokker, Jumbo, Pon, SHV en VolkerWessels (zie figuur 1). Sommige familieondernemingen hebben ook een beursnotering, waaronder Heineken en Hunter Douglas. Daarbij zijn er beursbedrijven met een sterk familie karakter zoals ASMI, Aalberts, Randstad, Sligro, De Telegraaf en TomTom.

### Vermeende succesfactoren

Er bestaat een hardnekkige mythe dat familiebedrijven over de jaren financieel succesvoller zouden zijn dan andere ondernemingen. Vermeende succesfactoren zijn de loyale klantenbasis, langetermijnfocus, hechte bedrijfscultuur, flexibele organisatie en stabiele eigendomsstructuur. Er is echter geen eenduidig bewijs dat familiebedrijven beter presteren of langer voortbestaan.

	Bedrijf	Omzet (mln, 2012)
1	SHV	20.000
2	Heineken	18.400
3	BCD	17.500
4	Pon Holdings	5.900
5	Jumbo	5.700
6	VolkerWessels	4.900
7	Hoogwegt Groep	2.700
8	Blokker	2.600
9	VanDrie Groep	2.000
10	Hunter Douglas	1.900

**Figuur 1**

**Top 10 Nederlandse familiebedrijven**

Verschillende onderzoeken laten zien dat het effect van families bij bedrijven op de bedrijfsperformance sterk varieert en meestal niet uitmaakt. De relatie is vooral zwak in markten die ontwikkelder zijn en waarin de financiële markt voor financiering en overnames goed functioneert, zoals in Nederland. Daarbij lijkt eerder de *betrokkenheid* een rol te spelen dan het aandelenbelang van de familie.

## Er is geen eenduidig bewijs dat familiebedrijven beter presteren of langer voortbestaan

In dit artikel ga ik aan de hand van de praktijk en uitkomsten uit diverse onderzoeken dieper in op de keerzijden van de vermeende succesfactoren van familiebedrijven. Want aan de toegedichte succesfactoren kleven ook risico's, en deze blijven meestal onderbelicht. Deze gevaren geven een groter inzicht waarom familiebedrijven, ondanks de succesfactoren, gemiddeld niet succesvoller zijn dan andere bedrijven. De succes- en faalfactoren kunnen worden gezien als tegengestelde krachten, waarvan de uitkomst per bedrijf kan verschillen. Het langdurig succesrijke familiebedrijf speelt in zijn strategie in op de risico's en benut vooral de voordelen, terwijl familieondernemingen zonder oog voor de risico's gewoonlijk tenderen naar de middelmaat, of zelfs omvallen.

De conclusie is dat langdurig succesvolle familieondernemingen naast hun langetermijnfocus en kordate leiding naar de toekomst óók zorgen voor een bestendige bedrijfsvoering en organisatie. Dat betekent dat zij behalve klantentrouw net zo goed gezonde marges borgen: loyaliteit gaat vaak door de portemonnee. Daarnaast laten zij zich niet leiden door de waan van de dag, maar houden zij wel rekening met mogelijk abrupte, ontwrichtende ontwikkelingen. Ook combineren zij in de onderneming de hechte bedrijfscultuur met voldoende diversiteit in mensen. Daarbij staan familiebedrijven bekend om de korte lijnen, maar verlangt een toekomstvaste onderneming ook een breed, capabel management – zeker als de topman uit de familie uitvalt. Ten slotte borgen langdurig succesvolle familiebedrijven voldoende *checks and balances*.

### Loyale klanten

De eerste succesfactor van familiebedrijven is hun trouwe klantenbasis, omdat zij veel investeren in een langlopende sa-

menwerking met afnemers. Deze samenwerking is vaak een expliciet onderdeel van de bedrijfsstrategie; het contact met klanten gaat dikwijls tien of twintig jaar terug. Het verloop onder klanten is gering. Door de jaren heen zijn de bedrijven en klanten vaak nauw gaan samenwerken in de ontwikkeling, productie en service van producten, waarbij medewerkers elkaar over en weer goed kennen. Dikwijls zijn er persoonlijke relaties in de diverse geledingen. Door de trouwe klantenbasis hoeven veel familiebedrijven minder uit te geven aan marketing en verkoop, of aan overhead om telkens nieuwe klanten in de bedrijfsprocessen te borgen.

De keerzijde is dat de klantenloyaliteit bij veel familiebedrijven ten koste gaat van hun marge. Ofwel: klanten blijven vooral trouw vanwege de scherpe tarieven. De meeste familiebedrijven verkiezen loyaliteit boven winstgevendheid. Dit is vaak terug te zien in een ondergeschikte financiële functie en de mindere aandacht voor marges. Door de lagere marges kan bankfinanciering van investeringen lastig worden, omdat het winstniveau onder het sectorgemiddelde blijft. Want banken kijken steeds meer naar de schuld en rentelast in verhouding tot de winst en minder naar het eigen vermogen. Ook stuiten deze bedrijven om dezelfde reden sneller op hindernissen wanneer zij de opvolging willen financieren of het bedrijf willen verkopen.

## Loyaliteit gaat vaak door de portemonnee

Heineken staat erom bekend klantentrouw en marges goed in balans te houden. Het familiebedrijf is al jaren een *high performer*, die tot de meest rendabele ondernemingen van Nederland behoort. Zo blijft de premiumbrouwer een goede investering voor de familie Heineken, die de laatste jaren al diverse keren haar aandeel vergrootte. Het bedrijf Heineken investeert traditioneel veel in marketing en zijn verkoopnetwerk in de verkoopkanalen om de klantentrouw te vergroten. De top heeft zelf ervaring met marketing en verkoop en bemoeit zich actief met de bedrijfsvoering. Tegelijkertijd stuurt de onderneming consequent op haar margeontwikkeling door een actief prijsbeleid. Het bedrijf is ook een van de koplopers in het snel rapporteren.

### Waan van de dag

Daarnaast wordt de onverstoobarheid als succesfactor gezien (zie ook figuur 2). Familiebedrijven laten zich niet leiden

door de waan van de dag en bouwen aan de komende vijf jaar, niet aan het volgende kwartaal. Familiebedrijven laten zich daardoor niet snel van de wijs brengen en overbruggen gemakkelijker moeilijke perioden, ook als tegenvallers ten koste gaan van de winst. Liever houdt het familiebedrijf zijn organisatie en expertise intact om zo zijn reputatie en vertrouwen naar klanten en medewerkers te continueren. Als het even tenzit, wordt er niet meteen bezuinigd op bijvoorbeeld R&D en verkoop. Klanten en medewerkers ervaren familiebedrijven door hun vaste koers dan ook meestal als stabiel en minder *ad hoc* dan andere ondernemingen.

## De meeste familiebedrijven verkiezen loyaliteit boven winstgevendheid

De keerzijde van deze onverstoortbaarheid is dat familiebedrijven in hun strategie onverwachte marktkansen of tegenvallers kunnen onderschatten. Er kan een aversie tegen risico en urgentie ontstaan. Dit is een gebrek aan opportunisme en veranderbereidheid: een afwijkende klantvraag wordt ontlopen, een uitgedeelde concurrerend product wordt genegeerd of een noodzakelijke bezuiniging wordt uitgesteld. Want als de marktkansen of tegenvaller niet in de bedrijfsstrategie past, kan de opportuniteit of noodzaak al snel worden miskend. Langdurig succesvolle ondernemingen volgen daarom weliswaar de lange termijn, maar blijven oog houden voor de korte termijn. Zeker in tijden waarin markten snel veranderen, kunnen familiebedrijven worden overvallen door nieuwe ontwikkelingen.

Zo hield touroperator Oad lang vast aan haar strategie met dure, landelijke reiskantoren en een verouderd verdienmodel, terwijl de markt snel veranderde en de kredietcrisis eroverheen kwam. De Overijsselse familieonderneming had de slag om internet gemist in tegenstelling tot concurrenten als BCD en Booking.com. Ook werd lang vastgehouden aan *all-in* kwaliteitsreizen, terwijl klanten minder gingen uitgeven en vaker rechtstreeks begonnen te boeken. De ombuiging naar online reizen boeken en minder kantoren werd te laat ingezet. De teruglopende resultaten vroegen een kapitaalinjectie, maar de familie aarzelde te lang waarna Oad failliet ging. Ongeveer

Succesfactoren	Risico's
Loyale klantenbasis...	...lage winstmarges
Geen waan van de dag...	...onvoldoende opportunisme
Hechte bedrijfscultuur...	...weinig diversiteit in mensen
Korte lijnen in de organisatie...	...kwetsbaar management
Stabiele eigendomsstructuur...	...beperkte 'checks & balances'

Figuur 2

Succesfactoren en risico's familiebedrijven

een derde van de medewerkers kon mee in de doorstart van bedrijfsonderdelen.

### Hechte bedrijfscultuur

De derde vermeende succesfactor is de hechte bedrijfscultuur. In familiebedrijven zijn de onderlinge relaties tussen mensen doorgaans sterker en persoonlijker dan in andere ondernemingen. De relaties overstijgen vaak de bedrijfsmuren in activiteiten buiten werk. De familie is vaak ook heel zichtbaar. Mensen voelen zich daarom nauw met elkaar en het bedrijf verbonden. Het effect van de grotere betrokkenheid is veelal dat werknemers minder vaak ziek zijn, harder werken en langer blijven. Dit vertaalt zich financieel in een hogere productiviteit en een kleinere HR-afdeling. Ook liggen salarissen dikwijls lager, zowel bij de top als op de werkvloer. De kans is daardoor groot dat familiebedrijven lagere personeelskosten hebben in vergelijking met concurrenten.

Een hechte bedrijfscultuur betekent echter ook: *you either fit in, or you don't* – mensen voelen zich helemaal thuis bij het bedrijf óf vertrekken. Deze scherpe tweedeling kan leiden tot een homogene, gesloten organisatie met weinig diversiteit, als er nauwelijks ruimte bestaat voor mensen die anders zijn of meer afstand willen houden. Lang bij hetzelfde bedrijf werken, past ook steeds minder in een tijd waarin jonge mensen liever zelfstandiger werken in wisselende verbanden. Maar een gebrek aan verscheidenheid, zoals in opleiding, sekse,

## You either fit in, or you don't

leeftijd en etniciteit, heeft net zo goed nadelige gevolgen voor het innovatie- en verandervermogen van de organisatie. Want een diverse mix van mensen leidt tot meer expertise en ideeën voor nieuwe klanten en producten.

### Korte lijnen

Naast de bedrijfscultuur worden de korte lijnen vaak gezien als succesfactor: familiebedrijven zijn platter en slagvaardiger. De familieonderneming is flexibeler in de besluitvorming, omdat het besluitvormingsproces eenvoudig en overzichtelijk is. Doorgaans worden alle belangrijke beslissingen aan de directietafel genomen en ontbreken commissarissen, managementlagen en aandeelhouders die over de bedrijfsstrategie en financiën willen meepraten. Zodoende kunnen besluiten kortdaat worden genomen én snel worden doorgevoerd, bijvoorbeeld de aanschaf van een machine, de aanstelling van een productie leider of de wijze van financiering. Bij veel andere bedrijven wordt getracht deze flexibiliteit te kopiëren door het CEO-model, waarbij de eindverantwoordelijkheid bij één persoon wordt neergelegd.

De keerzijde van de korte lijnen is dikwijls een kwetsbaar management. Er bestaat veelal een vorm van patriarchale stijl van leidinggeven waarbij de topman zoals in andere bedrijven voorstellen doet en hij openstaat voor feedback, maar het meestal voor iedereen duidelijk is dat de directie de beslissingen neemt. Dit kan een afwachtende, reactieve

## Familiebedrijven zijn platter en slagvaardiger

organisatie creëren waar initiatief en betrokkenheid afbrokelen. Iedereen kijkt immers naar de directie. Patriarchaal leiderschap kan ronduit verlamdend werken wanneer in de organisatie keuzen wel worden besproken, maar de uitkomst van tevoren al vaststaat. Deze stijl heeft als gevolg dat het bredere management niet tot wasdom komt, talenten weggaan en het bedrijf een probleem heeft als de topman wegvault.

Blokker is groot geworden door Jaap Blokker, die bekend stond als een no-nonsense rasondernemer. Het retailbedrijf groeide succesvol met formules als Blokker, Xenos en Bart Smit. Maar de afhankelijkheid van de topman werd lastig toen hij gezondheidsproblemen kreeg en overleed. De opvolging speelde toen al jaren. In de familie was steeds geen opvolger voorhanden en diverse winkelketenmanagers sloegen door de jaren heen de deur achter zich dicht. De oprichter wilde zijn opvolger geen aandelen geven, bleef gewoon zitten en bemoeide zich met allerlei details. Krachtige, succesvolle personen als Blokker zijn belangrijk bij de start en uitbouw van de onderneming, maar maken een bedrijf naar de toekomst ook kwetsbaar.

### Stabiel eigendom

De stabiele aandeelhoudersstructuur wordt misschien wel tot de belangrijkste succesfactoren gerekend. Familiebedrijven hebben geen last van grote aandelenverschuivingen en kunnen zich daardoor in alle rust concentreren op de onderneming. Familiebedrijven hebben daarmee door de bank genomen meer oog voor alle stakeholders van de onderneming. Ook hoeft de directie weinig tijd te besteden aan de aandeelhouders zoals bij veel andere bedrijven, en wordt er geen tijd verloren met aandeletransacties, zoals dikwijls het geval is bij *private-equity* fondsen. Hiermee bespaart de onderneming niet alleen kostbare directietijd, maar ook allerlei kosten van eigen mensen en inhuur voor informatievoorziening, documentatie en onderzoek.

Een stabiele eigendomsstructuur kan echter ook leiden tot onvoldoende checks and balances. Beslissingen worden te veel

op één plek genomen. Familiebedrijven missen veelal krachtige commissarissen en kritische aandeelhouders. Vaak is de bankfinanciering ook beperkt. Hierdoor hoeft de directie weinig rekenschap af te leggen en ontbreekt weerwoord. Het dikwijls zwakke governance-model bij familiebedrijven komt de kwaliteit van beslissingen op termijn vaak niet ten goede. Ook financieel niet. Niemand vraagt door naar de noodzaak, effecten en kwantificering van keuzen of voelt de directie bij keuzen aan de tand over de mogelijke opties én varianten. Langdurig succesvolle familiebedrijven voorkomen tunnelvisie en 'organiseren kritiek'.

Zo investeerde Kroymans fors in een ambitieuze groeistrategie met de uitbreiding naar auto-onderdelen, financiële diensten en retail. Ook stak de succesvolle auto-importeur de grens over en groeide hij, anders dan concurrenten Pon en Louwman, in andere markten dan auto's. Daarbij gloorde een beursgang aan de horizon. Maar de groei ging te onge-

## Patriarchaal leiderschap kan ronduit verlamdend werken

controleerd en niemand trok aan de handrem. Het familiebedrijf belandde in 2008 diep in de rode cijfers en de financiering bleek kwetsbaar. De schuldenlast was te groot en voorraden waren dubbel gefinancierd, werd later duidelijk. Ondernemer Frits Kroymans moest van de banken zelf geld bijstorten. De kapitaalinjectie bleek onvoldoende en het roemruchte luxeautobedrijf ging na meer dan honderdvijftig jaar failliet. De financiële schade was met zo'n 600 miljoen euro enorm.

### Literatuur

- ~ Audretsch, D. e.a. (2011). The Benefits of Family Ownership, Control and Management on Financial Performance of Firms, *Working paper*, Universiteit van Augsburg.
- ~ Flören, R. e.a. (2010). *Family Business in the Netherlands: Characteristics and Success Factors*, Nyenrode.
- ~ Frank, J. e.a. (2010). The Life Cycle of Family Ownership: International Evidence, *Working paper*, Oxford.
- ~ Jiang, Y. en M. Peng (2011). Are Family Ownership and Control in Large Firms Good, Bad, or Irrelevant? *Asia Pacific Journal of Management*.
- ~ Jongkind, K. (2013). *Strategie en kansen in het familiebedrijf*, ING Economisch Bureau.
- ~ O'Boyle, E. e.a. (2012). Exploring the Relation between Family Involvement and Firms' Financial Performance, *Journal of Business Venturing*.

*Gérard Brockhoff is strategieadviseur en partner bij Adstrat Consulting. Hij richt zich op de groei en heroriëntatie van bedrijven in sectoren als dienstverlening, zorg, industrie en infrastructuur. Hij publiceerde eerder 'Witte raven', over de basisprincipes van Nederlandse high performers.*