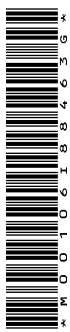


business het succes van familiebedrijven

Nederland barst uit zijn voegen van de ondernemende families. Gebouwd op typisch Hollandse normen en waarden komen familiebedrijven vaak zonder veel kleerscheuren de crisis door. Wat doen ze zo goed en wat kunnen niet-familiebedrijven van hen leren?



Hard werken en niet zeuren



TEKST THOMAS DE HEIDE FOTOGRAFIE PETER ARNO BROER

'Er is heel veel betrokkenheid'

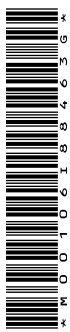
Quooker is de kokend-waterkraan van het gelijknamige bedrijf uit Ridderkerk. Henri Peteri startte in de jaren zeventig met de Quooker. Sinds het laatste decennium is de kraan een verkoopsucces in binnen- en buitenland. Zoon Niels (53) staat tegenwoordig aan het roer als directeur. In 2011 zette het bedrijf 26 miljoen euro om.

Loyal: "We hebben laatst naar de personeelsfoto van het twintigjarig bestaan in Denemarken gekeken. Op de foto stonden 35 personen. Vijf jaar later waren er daar maar drie van vertrokken. Ik denk dat dat veel zegt over de loyaliteit van de mensen naar het bedrijf. Mensen die het ergens niet naar hun zin hebben, hebben in Nederland zo veel keus dat ze ergens anders gaan kijken."

Hecht gezin: "Wij hebben een heel hecht gezin. Mijn oudste broer werkt hier ook, mijn zus heeft freelance geholpen om het evenement voor het jubileum te organiseren. Mijn andere zus is advocaat en zit onwillige debiteuren achterna. Er is heel veel betrokkenheid." ↪



Niels en Walter Peteri



Hotelgigant Van der Valk, biermerk Bavaria en winkel-concern Blokker. Drie willekeurige succesvolle organisaties die allemaal op een ander terrein excelleren. Toch hebben ze meer gemeen dan in eerste instantie het geval lijkt: het zijn bedrijven die dankzij noeste arbeid zijn opgebouwd en al generaties lang in handen van één familie zijn; de Swinkels verbonden zich bijvoorbeeld al in 1764 aan Bavaria. Deze drie voorbeelden zijn zeker niet de enige in hun soort. Nederland telt naar schatting van universiteit Nyenrode 260.000 familiebedrijven, ofwel 69 procent van het totaal aantal ondernemingen. Samen zijn ze goed voor ongeveer 53 procent van het bruto binnenlands product, wat neerkomt op zo'n 320 miljard euro per jaar. Maar wanneer is een familiebedrijf eigenlijk een familiebedrijf? Om deze vraag te kunnen beantwoorden, stelde de Europese Commissie een handige definitie op: de meerderheid van de zeggenschap is in handen van een natuurlijk persoon of de familie. Indien dat niet het geval is, moet tenminste één familielid formeel betrokken zijn bij het bestuur van de onderneming. Bij beursgenoteerde bedrijven dient tenminste 25 procent van de zeggenschap in handen van de familie te zijn.

Minder snel failliet

Hoewel familiebedrijven veel weg hebben van niet-familiebedrijven – beide moeten winst maken – geldt er volgens Roberto Flören, Baker

Tilly Berk hoogleraar Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht aan Nyenrode Business Universiteit, toch een aantal essentiële verschillen. Verschillen die ervoor zorgen dat juist familiebedrijven op de lange termijn succesvoller zijn en daardoor kunnen voortbestaan. Zo gaan familiebedrijven, in de woorden van Flören, dankzij hun calvinistische instelling – hard werken en niet zeuren – en het daaraan gekoppelde zuinigheidsprincipe, minder snel failliet. Hun no-nonsensehouding heeft nog een ander voordeel: familiebedrijven kennen een platte organisatiestructuur. Besluiten kunnen daardoor doorgaans veel sneller worden genomen. Ook ligt hun solvabiliteit vele malen hoger. De rente die familiebedrijven betalen ligt volgens consultancybureau McKinsey 0,3 procent lager ten opzichte van niet-familiebedrijven. De reden? Ze hebben nu eenmaal minder schulden.

Verder beschikken familiebedrijven over een sterker strategisch inzicht. Flören: "Waar beursgenoteerde bedrijven maximaal vier jaar vooruitkijken en altijd uit zijn op winstmaximalisatie, zijn bestuurders van familieondernemingen bezig met de vraag of hun bedrijf bij een volgende generatie nog bestaansrecht heeft. Ze kijken zo ver vooruit omdat hun verantwoordelijkheidsgevoel hoog ligt. Het bedrijf is immers erfgoed van de familie."

Trouwer aan personeel

Maar daar blijft het niet bij. Directeuren bekleden er veel langer hun functie. Gemiddeld zelfs ruim 22



OUD, OUDER, OUDST
Koninklijke Tichelaar uit Makkum is het oudste familiebedrijf van Nederland. Momenteel staat de twaalfde generatie Tichelaars er aan het hoofd. De familie is al sinds 1640 actief betrokken bij de steenbakkerij. De top 3 wordt gecompleteerd door bouwbedrijf **Knaapen Groep** (1652) uit Son en klokkengieterij **Petit & Fritsen** (1660) uit Aarle-Rixtel.

Het verantwoordelijkheidsgevoel ligt hoog. Het bedrijf is immers erfgoed van de familie



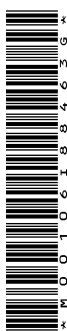
‘Het maffe is dat we er nog talent voor hebben ook’

Frans, Floris, Pepijn en Reynier van Bommel

Van Bommel is de schoenenfabriek van de familie Van Bommel uit Moergestel. De dagelijkse leiding van dit bedrijf uit 1734 is in handen van Floris (39), Pepijn (34) en Reynier van Bommel (40). Laatstgenoemde is algemeen directeur. De omzet bedroeg in 2011 ongeveer 40 miljoen euro.

Talent: “Met de kennis van nu geloof ik wel dat er iets is wat ervoor zorgt dat dit bedrijf al negen generaties van vader op zoon is doorgegeven. Een vriend van mij is chirurg, zijn vader was huisarts, zijn grootvader ook. Het maffe is dat we er nog talent voor hebben ook, wij alledrie.”

Rivaliteit: “Op het kerkhof in Moergestel heb je twee kanten. Eén waar mensen van Van Bommel begraven zijn en één waar mensen van schoenenfabriek Avang liggen. Er zijn ook nog steeds twee voetbalverenigingen die zijn opgezet door medewerkers van de schoenenfabrieken.”





**'Mijn
 personeel is
 onderdeel
 van de
 familie'**

George en Bert Terberg

Terberg Group uit Benschop fabriceert speciale voertuigen, zoals trucks en tractoren. Het bedrijf uit 1869 heeft negentien werkmatschappijen en is in handen van de familie Terberg uit Benschop. George Terberg (61) is de huidige directeur. In 2013 behaalde het bedrijf een omzet 450 miljoen euro.

Kracht: "Mensen van buiten ervaren ons soms als klein en gesloten, maar zo zie ik dat niet. Door korte beslissingslijnen en een sterke relatie met ons personeel staan we waar we nu staan. Mijn personeel beschouw ik als onderdeel van de familie. Met de passie en inzet die je daarvoor terugkrijgt, maak je als bedrijf echt het verschil."

Opvolging: "Over een aantal jaar word ik opgevolgd door de vijfde generatie. Familieleden kunnen vanaf hun 25ste aandeelhouder worden. Zo kan ik ze nog nadrukkelijker bij ons beleid betrekken; als je je eigen centen uitgeeft, denk je daar drie keer zo goed over na als wanneer een baas geld in je handen drukt."





De kans dat je opeens verdwijnt is heel klein als je al eeuwen lang je hoofd boven water houdt

personeel als gevolg, blijkt uit onderzoek. En waar niet-familiebedrijven in tijden van crisis het aantal werknemers stevig terugschroeft om de winst op peil te houden, kiezen familieondernemingen voor continuïteit en personeelsbehoud. Zo heeft de helft van de familiebedrijven de crisis gebruikt voor innovaties, concludeert Nyenrode. Gaat de economie door het dak, dan investeren familiebedrijven over het algemeen minder agressief. Het voordeel: in een hausse zetten familiebedrijven niet snel kapitaal op een verkeerde manier in. Daarmee ontsnappen ze aan het opbouwen van een zeepbel die vervolgens weer knapt.

Wie denkt dat de familieleden zichzelf riante salarissen toebedelen, heeft het goed mis. Familieleden nemen namelijk eerder genoegen met een lager salaris dan andere werknemers in het bedrijf, blijkt uit onderzoek van onder meer de Universiteit van Rotterdam. Gemiddeld ontvangen zij in dienst van een familiebedrijf ruim 9 procent minder dan in hun voorgaande banen en 11 procent minder dan reguliere werknemers. Bovendien werken ze vijf uur meer per week. Toch waarden ze hun baan meer dan voorgaande functies. Familieleden worden overigens voor hun lagere salaris gecompenseerd door niet-financiële beloningen, iets waar hun collega's geen aanspraak op kunnen maken. Volgens Pursey Heugens, professor aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit, vertegenwoordigen deze niet-financiële beloningen vooral zogenoemde sociaal-economische waarden.

“De beloning zit ’m in het feit dat je als familielid zelf de bedrijfskoers kunt bepalen en de duurzame controle hebt om de onderneming voort te zetten. Kortom: liever een lager salaris en een lager rendement dan het opgeven van autonomie.”

Emotionele overwegingen

Familiebedrijven mogen dan wel presteren als het beste jongetje van de klas, tot het einde van de vorige eeuw zagen veel mensen ze volgens Flören het liefst uitgeroeid. Men meende dat ‘emotionele overwegingen’ een te grote rol speelden om tot een gezonde bedrijfsvoering te komen. Zijn studenten vonden familiebedrijven ‘onprofessioneel’, ondernemingen waar ze niet voor wilden werken en waar al helemaal geen toekomst in zou zitten. De kentering volgde aan het begin van deze eeuw, toen de maatschappij werd opgeschrikt door beursschandalen, extreme bonussen en andere vormen van zelfverrijking bij niet-familiebedrijven. De huidige crisis deed daar nog een schepje bovenop. “Familiebedrijven blijken de stabiele factor van onze economie. Bedrijven doen maar al te graag zaken met ze, omdat familiebedrijven nu eenmaal een bewezen staat van dienst hebben. De kans dat je opeens verdwijnt is simpelweg heel klein als je al eeuwen lang je hoofd boven water houdt.”

Bron Quooker, Van Bommel en Terberg groep: ‘De waarde(n) van het familiebedrijf’, Van Lanschot

Peoplebusiness.nl/familiebedrijven

jaar tegenover slechts 3,5 jaar bij een AEX-genoteerd bedrijf. Dit komt weer ten goede aan de werknemer-werkgever-binding, want: “Wanneer je als directeur decennia lang aan het hoofd van een onderneming staat, ben je veel sterker betrokken. De gemiddelde AEX-directeur heeft echt geen idee wat er op de werkvloer speelt.” Ook zijn familiebedrijven doorgaans trouwer aan personeel, meent Flören. Met loyaler en meer tevreden

