

# Hoeders van het familievermogen



**LEIDERSCHAP** / Aan een CEO van een familiebedrijf worden bijzondere eisen gesteld. De mores zijn er anders. Hoe pakken niet-familieleden dat aan? Plus: Elseviers Top-100 van grootste familiebedrijven.

**Michiel Dijkstra en Ron Kosterman**  
 Foto's Guido Benschop

**E**en wat oudere dame heeft een vraag. Of Dirk van den Broek niet ook wat kleinere stokbroden kan verkopen? Die lange krijgt ze in haar eentje niet op. Ze vraagt het aan René van Klooster, de CEO van Detailresult Groep, het moederbedrijf van de Dirk van den Broek-keten en de Dekamarkt-supermarkten. Die wandelt deze middag door de grote Dirk-winkel aan de Amsterdamse Sloterkade. Van Klooster belooft de vrouw vriendelijk navraag te zullen doen.

Hij is de baas van een familiebedrijf, maar zelf geen familie. Zoals hij zijn er meer. Net als afgelopen jaar stelde *Elsevier* de Top-100 van de naar omzet gemeten grootste familiebedrijven samen. Opvolging bij familieondernemingen schijnt een probleem te zijn. Jonge generaties zouden er niets voor voelen. Ze willen iets anders met hun leven – arts worden bijvoorbeeld, of carrière maken bij een groot internationaal concern. Maar bij de bedrijven uit de Top-100 blijkt die problematiek nauwelijks te spelen. Bij bijna driekwart daarvan is de algemeen directeur of CEO een (al dan niet aangetrouwd) lid van de familie die de onderneming bezit.

Bij bierbrouwer Bavaria, nummer 43 en met oprichtingsjaar 1719 het oudste bedrijf in de lijst, staat al de negende generatie Swinkels aan het hoofd. Soms zijn verscheidene families eigenaar van een bedrijf en levert een van hen de baas. Zoals bij bloe-

menhandelaar Dutch Flower Group op nummer 24. Inclusief Van Klooster van Detailresult (nummer 12) staan er dertig buitenstaanders aan het roer.

Aan een CEO van een familiebedrijf worden specifieke eisen gesteld. Continuïteit en de lange termijn staan voorop. Het bedrijf is het familievermogen en als de familie uitdijt, moeten steeds meer monden worden gevoed. De mores zijn er anders. Maatschappelijk engagement staat hoog in het vaandel. Werknemers worden er gekoesterd. Anders dan bij beursgenoteerde ondernemingen zijn aandeelhouders werkelijk betrokken. Voor een familielid is dat allemaal gesneden koek. Maar hoe is dat voor buitenstaanders?

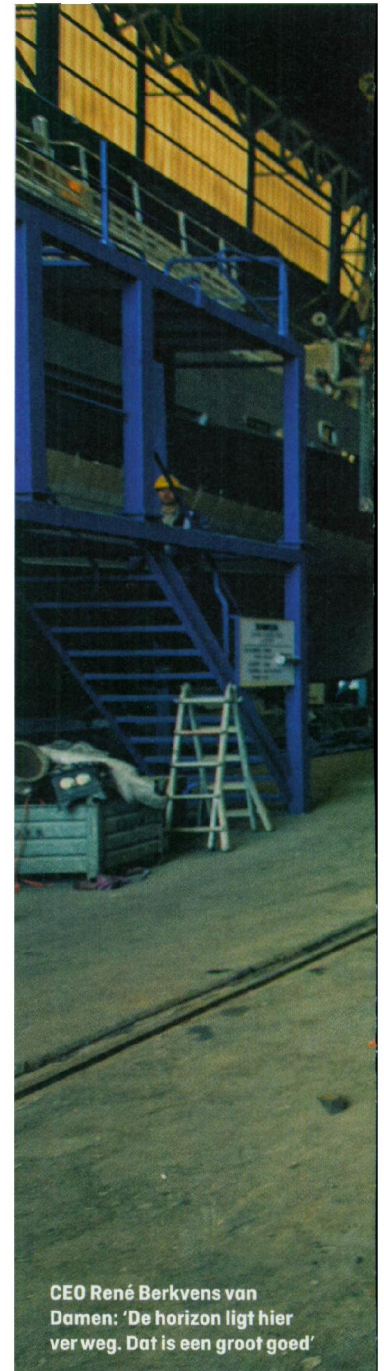
## 131 miljard euro

*Elsevier* werkte voor de Top-100 samen met dataleverancier Bureau van Dijk (zie 'Hoe de lijst tot stand kwam' op pagina 53). Aan de absolute top werd stuivertje gewisseld. De nummer 1 is dit jaar Heineken, met een omzet van 21,2 miljard euro – in 2013 stond het bierconcern op 2. De nummer 1 van dat jaar, SHV (bekend van de Makro-groothandels en vooral groot geworden met de distributie van energie) staat nu op 2, met een omzet van 17,6 miljard. De derde plek is in handen gebleven van BCD Group. De internationale reisonderneming zette in 2013 11,6 miljard om. Opmerkelijk blijft dat één familie, Fentener van Vlissingen, bij zowel de nummer 2 als 3 de dienst uitmaakt.

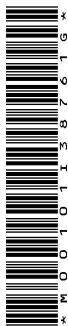
De grote familiebedrijven doen het behoorlijk goed, is een andere conclusie. De ondernemingen uit de Top-100 zetten vol-

gens hun laatst bekendgemaakte jaarcijfers (over 2013 of 2012) samen ruim 131 miljard euro om – ruim 1 miljard meer dan het boekjaar ervoor. Dat is een knappe prestatie in deze crisistijden. De meerderheid boekte een omzetstijging. Dat de totale omzet niet harder opliep, komt doordat enkele van de allergrootste familiebedrijven (SHV en bouwbedrijf VolkerWessels, op 6) hun inkomsten aanzienlijk zagen teruglopen.

Drama's waren er ook. Drie ondernemingen die afgelopen jaar nog in de Top-100 stonden, verdwenen abrupt uit de lijst. Eind maart ging autodealer Pouw Automotive Groep failliet. Dat gebeurde eerder met Kruidenier Groep, een leverancier van voeding



CEO René Berkvens van Damen: 'De horizon ligt hier ver weg. Dat is een groot goed'







aan restaurants en bedrijfskantines. Verwater Groep, een onderneming die opslagtanks bouwt, werd gered door externe financiers. De familie Verwater raakte de meerderheid in het bedrijf kwijt.

Maar over het algemeen laven ze soepel door de crisis. De verklaring? 'Ze zijn behoudend, nemen weinig risico en zijn daardoor solide en financieel krachtig,' weet Pursey Heugens (40), hoogleraar aan Rotterdam School of Management, Erasmus University (RSM), de business-school van de Erasmus Universiteit waar ze ook een instituut voor familiebedrijven hebben, het Erasmus Centre for Family Business. Daar wordt onderzoek gedaan naar familiebedrijven en ko-

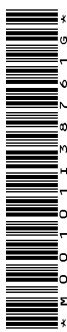
men ze bij elkaar voor opleidingen en het uitwisselen van ervaringen.

Hun eigenschappen, zegt Heugens, maken dat ze in slechte tijden beter in staat zijn om klappen op te vangen. 'Eigenlijk is een familiebedrijf een waanzinnige constructie: vaak zit het hele vermogen van de familie erin. Dat zet je niet op het spel. De oprichter van een bedrijf is de echte ondernemer. Hij pioniert en neemt de risico's. Maar al bij de tweede generatie zie je de risicobereidheid afnemen. Ze investeren bijvoorbeeld relatief weinig in *research and development* en in internationale groei. De opbrengst van r&d is ongewis en het buitenland is moeilijk te managen.' Die zuinigheid of, zoals familie-

bedrijven zeggen, dat rentmeesterschap, komt nu van pas, maar het leidt er volgens Heugens wel toe dat ze in goede tijden minder hard groeien en hun winstpotentieel niet ten volle benutten.

Of ze daarmee zitten, is zeer de vraag. Naast oerdegelijk zijn ze onverstoort. Dat behoudende geldt natuurlijk niet voor allemaal. Heugens: 'Ook familiebedrijven vormen een heterogeen gezelschap.' Neem Heineken en Jumbo Groep, de supermarkten van de familie Van Eerd uit het Brabantse Veghel en nummer 4 in de Top-100. Beide ondernemingen groeiden de laatste jaren explosief door vele overnames.

Hoe dan ook: familiebedrijven, waarvan





## Prijs voor familiebedrijf van het jaar

John Fentener van Vlissingen richtte in 2012 de Stichting Familie Onderneming op om het ondernemerschap van Nederlandse familiebedrijven te bevorderen. Hij weet als geen ander hoe groot hun belang is. Fentener van Vlissingen is telg uit de familie die met SHV de nummer 2 in *Elseviers* Top-100 van grootste familiebedrijven levert. Hij zou zelf nooit voor dat bedrijf werken, maar begon in 1975 zijn eigen onderneming, het internationale reisconcern BCD Group. Daar werken inmiddels ook kinderen van hem. BCD is in veertig jaar uitgegroeid tot een miljardenconcern en staat, direct na SHV, op nummer 3. In 2013 reikte de stichting voor het eerst de Familiebedrijven Award uit. Die ging naar Gasan Diamonds van de familie Leeser. Benno Leeser, lid van de derde generatie en de huidige CEO, zit dit jaar met Fentener van Vlissingen en enkele andere familieondernemers in de jury die bepaalt welke onderneming de prijs in 2014 wint. Minister-president Mark Rutte zal

die op 16 april uitreiken. Er zijn vier genomineerden. Bedrijven zijn door accountants- en adviesbureau KPMG van tevoren getoetst op acht criteria, waaronder innovatie, groei, internationalisatie en maatschappelijke betrokkenheid.

De eerste genomineerde is Royal Agio Cigars uit het Brabantse dorp Duizel. De sigarenfabrikant, opgericht in 1904, is van de familie Wintermans. De tweede is Breman Installatiegroep uit het Overijsselse Genemuiden. Dat bedrijf, actief in de bouwsector, werd in 1925 opgericht en is van de familie Breman. Derde kanshebber is Nijhof-Wassink uit Rijssen, eveneens in Overijssel. Die onderneming, actief in transport en logistiek, is opgericht in 1967. Ze kwam na de uitkoop van de familie Wassink volledig in handen van de familie Nijhof. De vierde genomineerde, ten slotte, is Westland uit het Noord-Hollandse Huizen. Deze kaasproducent uit 1936 is van de familie Westland.

werd verdiend door bedrijven. Dat ging om 56 miljard euro. Sindsdien zijn de absolute getallen gedaald, maar de verhoudingen niet. Door hun goede prestaties zijn ze alleen maar belangrijker geworden.

Consistentie is er ook als het gaat om het leiderschap. Opvallend aan die dertig buitenstaanders die aan het hoofd staan bij bedrijven uit de Top-100 is dat ze haast insiders zijn geworden: in vrijwel alle gevallen zitten ze al heel lang bij het bedrijf. Kennelijk vallen ze bij de families in de smaak.

### Groot goed

Jean-François van Boxmeer van Heineken had nooit een andere baas. Patrick Kennedy van SHV evenmin. Joop Drechsel kwam in 2003 bij BCD. René Berkvens dan weer, is ruim 25 jaar in dienst bij Damen Shipyards Group, de nummer 16 in de lijst. In 2007 werd hij er CEO. Berkvens (58): 'Dit bedrijf is heel groot. Toch blijft het een familiebedrijf pur sang. Bij beursgenoteerde concurrenten wordt extreem op resultaten gestuurd. De horizon is een jaar – hooguit. Bij Damen ligt die veel verder weg. Dat vind ik een groot goed.'

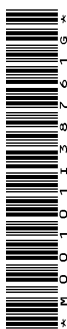
Marc Koenders is sinds 2005 de topman van Van Tilburg-Bastianen Groep, een dealer van personenauto's en vrachtwagens. De nummer 86 in de Top-100 is in handen van de familie Bastianen. 'Bij eerdere werkge-

Elsevier vanaf pagina 55 de fine fleur presenteert, zijn van groot belang voor de Nederlandse economie. Nyenrode Business Universiteit telde er in 2010 ruim 260.000 – bijna 70 procent van het totaal aantal bedrij-

ven. Ze boden toen werk aan zo'n 4,3 miljoen mensen – de helft van alle werkgelegenheid. En ze waren goed voor 53 procent van wat er daadwerkelijk (na aftrek van onder meer inkoopkosten en afschrijvingen)



CEO René van Klooster van Detailresult: 'Het gaat hier om het borgen van de continuïteit'







CEO Marc Koenders van Van Tilburg-Bastianen: 'Ik ben de rentmeester van de familie'

vers was het altijd hard en zakelijk,' zegt Koenders (53). 'Zakelijk is het hier ook, maar de normen en waarden zijn anders. De familie kijkt vijf tot tien jaar vooruit, het management denkt meer in termijnen van één tot drie jaar. Dat betekent dat je af en toe harde maatregelen moet nemen. De familie heeft daar begrip voor, maar het moet netjes en verantwoord gebeuren. We hebben Het Witte Boek. Daarin staat hoe we met elkaar en de maatschappij omgaan. Het is een eer om dit bedrijf te leiden. In zekere zin ben ik

de rentmeester. Dat betekent dat het wederzijds vertrouwen heel groot moet zijn.'

Van Klooster beaamt dat. Hij werd eind 2011 CEO van Detailresult, vlak na de fusie van Dirk van den Broek en Dekamarkt. Het bedrijf is dus eigendom van twee families: Van den Broek en Kat. Van Klooster (63) zit nog niet zo lang op zijn plek, maar hij werkt zijn hele leven al in de supermarktbranche en kende de families Van den Broek en Kat goed via de inkoopcombinatie Superunie. 'Ik heb ook bij een beursgenoteerd bedrijf

gewerkt. De beurskoers was daar bovengeschied. Hier zijn klanten en de werknemers het belangrijkste en gaat het om het borgen van de continuïteit. Met de financieel directeur vaak ik over het bedrijfskapitaal van de families.'

Vanessa Strike, collega-hoogleraar van Heugens aan RSM, onderzocht enkele jaren terug in de Verenigde Staten de verschillen tussen het beleid van familieleden die een familiebedrijf leiden en het beleid van CEO's van buiten de familie. Een van haar

## Hoe de lijst tot stand kwam

Elsevier maakte gebruik van de databank Reach van Bureau van Dijk. Daarin zijn de bij de Kamer van Koophandel gedeponeerde jaarrekeningen en andere belangrijke gegevens opgenomen. Ook raadpleegde Elsevier websites van bedrijven of werd bij bedrijven om aanvullende informatie gevraagd. Om te bepalen of een bedrijf een familiebedrijf is, volgde Elsevier de meest gebruikte definitie daarvan, die van de European Family Business, een lobbyclub van grote familiebedrijven. Die definitie stelt onder meer dat de meerderheid van de zeggenschap (direct of indirect) in handen moet zijn van één of meer natuurlijke personen of bloedverwanten die de onderneming hebben opgericht of verworven. Elsevier voegde – voor opname in de Top-100 –

twee criteria toe: bij bedrijven moet minimaal de tweede generatie betrokken zijn en ze moeten zelf produceren, handelen of diensten verlenen, en niet alleen maar investeren in andere ondernemingen. Daardoor ontbreken de grote investeringsmaatschappijen van families. Denk aan HAL Trust van de Rotterdamse havenfamilie Van der Vorm. Nog een eis: bedrijven moeten in elk geval de jaarcijfers over 2012 hebben bekendgemaakt. Of ze staan met die cijfers in de lijst, of die over 2013. Oudere cijfers worden niet geaccepteerd. Dat leidt ertoe dat onder meer de supermarktketens Boni, Vomar en Nettorama niet in de Top-100 staan, terwijl ze daar op basis van hun vermoede omzet wel in thuis horen. Ook C&A en Van der Valk ontbreken. Het eerste be-

drijf omdat het van origine Duits is. De familie Van der Valk heeft haar imperium opgedeeld. Elk motel of restaurant publiceert eigen cijfers en is zelfstandig te klein voor de Top-100. Heineken, Sligro Food Group en Hunter Douglas zijn de enige beursgenoteerde bedrijven in de lijst. De families achter die ondernemingen hebben – ondanks de aanwezigheid van externe aandeelhouders – de macht in handen. De familie Slippens heeft ruim 30 procent van de aandelen in Sligro. Dat is geen meerderheid en daarom ontbrak het bedrijf vorig jaar in de lijst. Maar Elsevier heeft Sligro dit jaar wel opgenomen. Een dergelijk groot belang in een beursgenoteerd bedrijf maakt dat één aandeelhouder daar de dienst uitmaakt. Elsevier miste vorig jaar ook een aantal familiebedrijven die nu wel in de lijst zijn opgenomen. De Dutch Flower Group en Enviem Holding bijvoorbeeld.



## Waar zitten die familiebedrijven?

De honderd grootste familiebedrijven zijn in heel Nederland te vinden, maar in de ene provincie wat meer dan in de andere. Zuid-Holland is met 26 bedrijven het rijkst bedeed, terwijl de provincie Groningen er maar één heeft: transporteur Koninklijke Wagenborg (nummer 36 in *Elseviers Top-100*). Alleen Drenthe moet het zonder stellen.

Onder steden spannen Rotterdam en Eindhoven de kroon met vijf familiebedrijven elk. In de Randstad staan veel hoofdkantoren, maar die zijn vaak niet in de grote stad te vinden. Ondernemende families kiezen liever plaatsen als Mijdrecht (slachterij VanDrie Group, 13), Groot-Ammers (aannemersbedrijf Joh. Mourik & Co., 49) of Zoetermeer (kledingwinkelketen Etam Groep, 89) als uitvalsbasis. Zo kan het dat relatief kleine plaatsen in economisch opzicht groot zijn door de familiebedrijven die ze herbergen. Alphen aan den Rijn, Gouda, Almelo en Veghel hebben er elk drie. Elke hoek van Nederland heeft zijn eigen specialiteit. Noord-Holland is rijk aan supermarktketens in handen van families, zoals Dirk van den Broek en Dekamarkt (samen de Detailresult Groep, 12) en DEEN (33). Rondom de Veluwe zitten juist familiebedrijven die zaken doen in de landbouw, zoals zuivelverwerkers Vreugdenhil Dairy Foods (42) en Hoogwegt Groep (7), en veevoerproducenten Denkvit International (41) en Koninklijke De Heus (10). In Noord-Brabant zijn dan weer veel families te vinden die in vrachtwagens handelen: BAS Groep in Veghel (83), Van Tilburg-Bastianen Groep in Breda (86) en Pallieter Groep in Eindhoven (88).



conclusies was dat die laatsten vaak nóg voorzichtiger zijn. Van Klooster kan zich dat voorstellen. Eens per jaar legt hij zijn investeringsbegroting voor aan de families Van den Broek en Kat. 'Die wordt vrij snel afgelikt. Ik vroeg een keer om een bedrag van tientallen miljoenen euro's voor nieuwe winkels en verbouwingen. Een van de aandeelhouders zei: "Doe er 10 procent bij. Dan weet je zeker dat je niet tekortkomt."'

### Familiedag

Grote familiebedrijven hebben hun zaken doorgaans goed geregeld – met een directie, een raad van commissarissen (of advies) en een administratiekantoor waar de familie haar aandelen heeft gesteld. Bevoegdheden en plichten zijn helder. Er wordt meestal keurig twee keer per jaar een algemene vergadering van aandeelhouders gehouden. Daar leggen de bestuurders van de onderneming verantwoording af. Soms zit er maar één aandeelhouder in de zaal. Apart beleg om de investeringsplannen voor het komende jaar te bespreken, zoals bij Detailresult gebeurt, komt vaker voor. Bij calamiteiten of buitenkansjes (neem een

mogelijke overname) is iedereen paraat – dat spreekt. Een jaarlijkse familiedag is vaste prik. Dan komen de wat minder betrokken broers, zussen, neven en nichten even kijken.

De exacte invulling van het bestuursmodel kan echter behoorlijk verschillen. Bij Detailresult en Van Tilburg-Bastianen staan de families op afstand. Ze leveren geen directeuren of commissarissen, maar zijn slechts aandeelhouders. Daar is bewust voor gekozen. 'Na de fusie,' vertelt Van Klooster, 'besloten de families Van den Broek en Kat dat de leiding in handen moest komen van een buitenstaander. Juist om problemen te voorkomen.' Vrij rap na zijn aantreden wilde Van Klooster twee Amsterdamse vestigingen van Dekamarkt ombouwen tot Dirk van den Broek-winkels. 'Dat lag wel gevoelig, ja. Daar moet je dus rekening mee houden. Maar na overleg gaven mijn argumenten de doorslag.'

Koenders van Van Tilburg-Bastianen: 'Wij hebben drie commissarissen. Die hebben van de familie een cruciale rol gekregen. Zij zien erop toe dat zowel de belangen van de familie als die van het bedrijf worden ge-

diend.' Damen daarentegen, is andere koek. Daar is grootaandeelhouder Kommer Damen de *chairman* van de *board*, een president-commissaris met extra bevoegdheden. Zijn zoon Arnold is een van de directeuren. CEO Berkvens: 'We hebben daar goede afspraken over gemaakt. Ik doe de operationele zaken. De grote lijnen worden uitgezet in de *board*. Die komt een aantal keer per jaar bij elkaar en heeft het laatste woord.'

Uiteindelijk draait veel, zo niet alles, om dat wederzijdse vertrouwen. Bij Damen is er ook veel informeel overleg. Van Klooster kreeg bij zijn aantreden van de families te horen: 'Als je ons nodig hebt, bel je ons. Wij bellen niet.' 'Dat doen ze nu en dan toch. Dan hebben ze iets interessants gezien bijvoorbeeld. Prima, dat houdt ons scherp.'

Koenders gaat geregeld op de koffie bij Mac Bastianen en diens dochter, aan wie langzamerhand de aandelen worden overgedragen. 'Die mensen zijn ontzettend trots. Het bedrijf heeft net het tachtigjarig bestaan gevierd. Dat is voor de familie heel wat. Bij jubilea en ziektegevallen onder het personeel laat de familie altijd van zich horen. Haar betrokkenheid blijft enorm groot.'





**1 HEINEKEN**  
 Het meest internationale bedrijf van Nederland viert dit jaar het 150-jarig bestaan. Het Heineken-merk is in 179 landen te koop en het concern heeft op de aardbol een kleine 170 brouwerijen (deels) in bezit. Onder huidige CEO Jean-François van Boxmeer en na een reeks van overnames explodeerde de omzet. Al in 1952 tuigde Freddy Heineken de constructie op waarmee de familie – nu aangevoerd door dochter Charlene – met minimale middelen de macht heeft bij het bedrijf. De familie heeft iets meer dan 50 procent van de aandelen in Heineken Holding, die op haar beurt iets meer dan 50 procent van de aandelen bezit in Heineken NV, de brouwer. Inmiddels zit ook Charlenes zoon Alexander bij de holding.

**9 SLIGRO FOOD GROUP**  
 Bedrijf uit het Brabantse Veghel is zowel groothandel (voor onder meer bedrijfskantines en restaurants) als uitbater van supermarkten, de vooral in de eigen provincie bekende EMTÉ-keten, die circa 130 winkels telt. Sligro Food Group is beursgenoteerd, maar de familie Slippens heeft met een belang van ruim 30 procent de controle; niets gebeurt zonder haar instemming. Topman Koen Slippens is de kleinzoon van oprichter Abel Slippens. Koen volgde in 2008 zijn vader op – ook Abel geheten.



**24 DUTCH FLOWER GROUP**  
 'Een unieke familie van dertig gespecialiseerde handelsbedrijven die samen de hele sierteeltketen bedienen,' schrijft de onderneming op haar website. Dutch Flower Group is in handen van twee families: Van Zijverden en Van Duijn. In 1999 besloten ze hun krachten te bundelen. Het bedrijf zet elke dag zestig miljoen bloemen af, vijf miljoen boeketten en vijf miljoen planten in meer dan zestig landen. Marco van Zijverden is CEO.



| 2014 |    | 2013                   | BEDRIJF | OMZET<br>X MILJOEN EURO | ▲ / ▼<br>PROCENT         | FAMILIE                 | ACTIVITEIT   | PLAATS |
|------|----|------------------------|---------|-------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------|--------|
| 1    | 2  | Heineken               | 21.225  | 1                       | Heineken                 | Bierbrouwer             | Amsterdam    |        |
| 2    | 1  | SHV                    | 17.600  | -12                     | Fentener van Vlissingen  | Energieconglomeraat     | Utrecht      |        |
| 3    | 3  | BCD Group              | 11.588  | 3                       | Fentener van Vlissingen  | Reisbureau              | Zeist        |        |
| 4    | 5  | Jumbo Groep            | 7.092   | 2                       | Van Eerd                 | Supermarktketen         | Veghel       |        |
| 5    | 4  | Pon Holding            | 6.573   | 12                      | Pon                      | Auto-importeur          | Almere       |        |
| 6    | 6  | VolkerWessels          | 4.505   | -8                      | Wessels                  | Bouwbedrijf             | Amersfoort   |        |
| 7    | 7  | Hoogwegt Groep         | 2.908   | 7                       | Hoogwegt                 | Zuivelverwerker         | Arnhem       |        |
| 8    | 8  | Blokker                | 2.621   | -4                      | Blokker                  | Winkelketen             | Laren (NH)   |        |
| 9    | -  | Sligro Food Group      | 2.470   | 1                       | Slippens                 | Groothandel             | Veghel       |        |
| 10   | 11 | Koninklijke De Heus    | 2.111   | 17                      | De Heus                  | Veevoerproducent        | Ede          |        |
| 11   | 10 | Hunter Douglas Group   | 2.064   | 2                       | Sonnenberg               | Luxaflexproducent       | Rotterdam    |        |
| 12   | 12 | Detailresult Groep     | 1.973   | 10                      | Van den Broek, Kat       | Supermarktketen         | Velsen-Noord |        |
| 13   | 9  | VanDrie Groep          | 1.924   | -5                      | Van Drie                 | Kalfsslachterij         | Mijdrecht    |        |
| 14   | 13 | VDL Groep              | 1.810   | 3                       | Van der Leegte           | Industrieel bedrijf     | Eindhoven    |        |
| 15   | -  | Enviem Holding         | 1.700   | 6                       | Miedema                  | Oliehandelaar           | Harderwijk   |        |
| 16   | 15 | Damen Shipyards Group  | 1.688   | -17                     | Damen                    | Scheepsbouwer           | Gorinchem    |        |
| 17   | 14 | Van Oord               | 1.641   | -2                      | Van Oord                 | Baggeraar               | Rotterdam    |        |
| 18   | 16 | Heerema Group          | 1.300   | -7                      | Heerema                  | Offshore dienstverlener | Den Haag     |        |
| 19   | 19 | De Mandemakers Groep   | 1.100   | 0                       | Mandemakers              | Keukenverkoper          | Waalwijk     |        |
| 20   | 17 | A-ware Food Group      | 1.100   | 9                       | Anker, Bouter            | Kaashandelaar           | Lopik        |        |
| 21   | 18 | Vebego                 | 1.088   | -4                      | Goedmakers               | Schoonmaakbedrijf       | Voerendaal   |        |
| 22   | 21 | Lohomij                | 1.077   | 5                       | Louwman                  | Auto-importeur          | Leidschendam |        |
| 23   | 20 | Facicom Services Group | 1.052   | 3                       | Geurts                   | Schoonmaakbedrijf       | Schiedam     |        |
| 24   | -  | Dutch Flower Group     | 1.039   | 10                      | Van Duijn, Van Zijverden | Bloemengroothandel      | De Kwakel    |        |
| 25   | 22 | Dura Vermeer Groep     | 1.024   | -12                     | Dura, Vermeer            | Bouwbedrijf             | Rotterdam    |        |





## 41 DENKAVIT INTERNATIONAL

Zo gesloten als een oester, deze grote fabrikant van voer voor vooral jong vee als biggetjes, lammetjes en kalfjes. Zelfs de eigen website vermeldt niet dat de familie Buys er de baas is. Denkavit werd in 1929 opgericht. Hans Buys en zijn zoon Erik voeren de directie. Het hoofdkantoor bevindt zich in het Gelderse dorp Voorthuizen, waar ook een enorme fabriek van de onderneming staat. In *Elseviers Top-100* wordt Denkavit direct gevolgd door nog een groot familiebedrijf uit Voorthuizen: zuivelproducent Vreugdenhil Dairy Foods op nummer 42.

## 36 KONINKLIJKE WAGENBORG

Wie naar Ameland of Schiermonnikoog wil en zelf geen boot heeft, kan niet zonder dit bedrijf. Koninklijke Wagenborg, in 1898 door schipper Egbert Wagenborg opgericht, heeft al sinds mensenheugenis een monopolie op de veerdiensten naar en vanaf de twee Waddeneilanden. Maar daarmee word je niet zo groot. De onderneming met hoofdkantoor in Delfzijl doet veel meer aan transport en logistieke diensten – over water én land. Zo bouwt en bevoorraadt ze platforms voor olie- en gasproducenten, doet ze seismisch onderzoek, bergt ze andere schepen en breekt ze ijs op zee. Wagenborg leent zich ook voor het betere hijswerk met van die immense kranen.



## 48 WE INTERNATIONAL

De familie De Waal levert al decennia een knappe prestatie met haar winkelketen WE. Ze begon in 1962 met HIJ (voor de heren) en ging later ook ZIJ (voor de dames) uitbaten. WE blijkt met betaalbare kleding in het middensegment bestand tegen modegrillen en de prijsconcurrentie van bedrijven als Hennes & Mauritz. De keten telt circa 250 winkels in Nederland en zes andere Europese landen.

| ELSEVIER TOP 100 | 2014 | 2013                         | BEDRIJF | OMZET<br>X MILJOEN EURO | ▲ / ▼<br>PROCENT      | FAMILIE             | ACTIVITEIT          | PLAATS |
|------------------|------|------------------------------|---------|-------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|--------|
| 26               | 28   | Raben Group                  | 993     | 38                      | Raben                 | Transportbedrijf    | Winterswijk         |        |
| 27               | -    | Autobinck                    | 900     | -9                      | Lauret                | Autodealer          | Den Haag            |        |
| 28               | 25   | ADG Dienstengroep            | 879     | 12                      | Van Riemsdijk         | Schoonmaakbedrijf   | Almelo              |        |
| 29               | 23   | Bosal                        | 788     | -2                      | Bos                   | Uitlatenfabrikant   | Vianen (U)          |        |
| 30               | 32   | Copaco                       | 743     | 20                      | Reijers               | Computergroothandel | Eindhoven           |        |
| 31               | 27   | De Goudse                    | 728     | -4                      | Bouwmeester           | Verzekeraar         | Gouda               |        |
| 32               | 24   | Roba Metals                  | 706     | -12                     | Cohn                  | Metaalbedrijf       | IJsselstein (U)     |        |
| 33               | -    | Deen Supermarkten            | 692     | 1                       | Deen                  | Supermarktketen     | Hoorn (NH)          |        |
| 34               | 29   | Hoogvliet Supermarkten       | 674     | 5                       | Hoogvliet             | Supermarktketen     | Alphen aan den Rijn |        |
| 35               | 34   | Van Leeuwen Buizen Groep     | 658     | 11                      | Rietberg              | Buizenfabrikant     | Zwijndrecht         |        |
| 36               | 30   | Koninklijke Wagenborg        | 641     | 1                       | Wagenborg             | Rederij             | Delfzijl            |        |
| 37               | 31   | Van Wijnen                   | 634     | 0                       | De Leeuw              | Bouwbedrijf         | Baarn               |        |
| 38               | 42   | Vroon Group                  | 607     | 18                      | Vroon                 | Rederij             | Breskens            |        |
| 39               | 36   | Van Merksteijn International | 607     | 4                       | Van Merksteijn        | Draadstaalmaker     | Almelo              |        |
| 40               | 26   | MCB International            | 605     | -21                     | Van Eitro, Van Kempen | Metaalgroothandel   | Valkenswaard        |        |
| 41               | 37   | Denkavit International       | 579     | 7                       | Buys                  | Veevoerproducent    | Voorthuizen         |        |
| 42               | 38   | Vreugdenhil Dairy Foods      | 544     | 1                       | Vreugdenhil           | Zuivelverwerker     | Voorthuizen         |        |
| 43               | 40   | Bavaria                      | 531     | 12                      | Swinkels              | Bierbrouwer         | Lieshout            |        |
| 44               | 35   | Ewals Cargo Care             | 529     | -10                     | Ewals                 | Transporteur        | Tegelen             |        |
| 45               | 41   | Zeeman Groep                 | 527     | 1                       | Zeeman                | Textielwinkelketen  | Alphen aan den Rijn |        |
| 46               | 39   | Uniconsult Groep             | 525     | -2                      | Van den Broek         | Winkelbedrijf       | Sassenheim          |        |
| 47               | 43   | Markeur                      | 521     | 8                       | Boon                  | Autodealer          | Alphen aan den Rijn |        |
| 48               | 46   | WE International             | 485     | 6                       | De Waal               | Kledingwinkelketen  | Utrecht             |        |
| 49               | 44   | Joh. Maurik & Co.            | 475     | 14                      | Maurik                | Bouwbedrijf         | Groot-Ammers        |        |
| 50               | 45   | Broekhuis Groep              | 471     | 17                      | Remijn                | Autohandel          | Harderwijk          |        |



## 72 COMPAXO

In 1855 begon Johannes van der Post een spekslagerij in het centrum van Gouda. Die groeide allengs uit, ging exporteren en werd bijna honderd jaar later omgedoopt in Vleeschwaren Fabriek Compaxo. In 1972 opende de familie een slachterij in Zevenaar. Zes broers uit de vijfde generatie vormen de huidige directie.



## 74 KONINKLIJKE DISTILLEERDERIJ M. DIRKZWAGER

Een van de vele jeneverstokerijen die hun oorsprong hebben in Schiedam. Na onin met die gemeente verhuisde het bedrijf enkele jaren geleden echter zijn fabriek naar Tilburg. Het bedrijf is in 1879 opgericht en bekend van onder meer Floryn, Van Gogh Vodka (vooral te koop op vliegvelden) en Beerenburg, dat door dochteronderneming Wed. S. Joustra en Zoon uit Sneek wordt gefabriceerd. Koninklijke Distilleerderij M. Dirkzwager is een waar conglomeraat en beschikt over eigen slijterijen (waaronder de Mitra-keten, wat staat voor Minder Trammelant) en talrijke importeurs en distributeurs van wijnen en sterk alcoholische dranken.



## 76 JANSEN RECYCLING GROUP

Rotterdams recyclingbedrijf dat zich richt op ijzer en andere metalen. Levert naar eigen zeggen een 'ijzersterke service'. Tegen het economisch tij in investeerde Jansen Recycling Group vorig jaar in twee grote nieuwe sloopwerven in Vlaardingen en Dordrecht. Op de laatste is sinds juni 2013 de grootste schrootschaar in Nederland te vinden, meldt het bedrijf trots op zijn website. Op de vestiging in Rotterdam, aan de Waalhaven, verwerkt het onder meer aluminium, roestvrij staal en koper met machines met namen als 'guillotineschaar' en 'mobile shredder'. De broers Jansen – op de foto, van links af: Arie Kees, Klaas en Harm –, zoons van oprichter Kees, zijn directeur en eigenaar. Hun grootvader Hendrik Heuvelman had ook een recyclingbedrijf.

| ELSEVIER<br>TOP 100 | 2014 | 2013                               | BEDRIJF | OMZET          | ▲ / ▼               | FAMILIE                | ACTIVITEIT      | PLAATS |
|---------------------|------|------------------------------------|---------|----------------|---------------------|------------------------|-----------------|--------|
|                     |      |                                    |         | X MILJOEN EURO | PROCENT             |                        |                 |        |
| 51                  | 47   | Terberg Group                      | 464     | 4              | Terberg             | Autofabrikant          | IJsselstein (U) |        |
| 52                  | 82   | Van Kessel Olie                    | 455     | 98             | Van Kessel          | Oliehandelaar          | Milheeze        |        |
| 53                  | 49   | Rensa Groep                        | 415     | 1              | Heijink             | Technische groothandel | Didam           |        |
| 54                  | 51   | Koninklijke Zeelandia Groep        | 407     | 0              | Doeleman, Tolhuisen | Bakkersproductenmaker  | Zierikzee       |        |
| 55                  | 48   | A. Hakpark                         | 407     | -3             | Van Geenhuizen      | Kabellegger            | Tricht          |        |
| 56                  | 54   | Kramp Groep                        | 403     | 7              | Kramp, Perdok       | Landbouwgroothandel    | Varsseveld      |        |
| 57                  | 52   | Hametha                            | 385     | 5              | De Haan             | Oliehandelaar          | Oosterhout (NB) |        |
| 58                  | 53   | Ten Brinke Groep                   | 381     | 1              | Ten Brinke          | Bouwbedrijf            | Varsseveld      |        |
| 59                  | -    | Dikon Holding                      | 361     | 20             | Bakker              | Vetveredelaar          | Amsterdam       |        |
| 60                  | 50   | De Hoop Terneuzen                  | 355     | -13            | Van der Peijl       | Toeleverancier bouw    | Terneuzen       |        |
| 61                  | 58   | Farm Frites                        | 349     | 4              | De Bruijne          | Frietmaker             | Oudenhoorn      |        |
| 62                  | 55   | Zandbergen World's Finest Meat     | 346     | -5             | Zandbergen          | Vleeshandelaar         | Zoeterwoude     |        |
| 63                  | -    | Koopman International              | 336     | 1              | Koopman             | Groothandel            | Amsterdam       |        |
| 64                  | 65   | Lely Industries                    | 332     | 11             | Van der Lely        | Landbouwmachinemaker   | Maassluis       |        |
| 65                  | 70   | Hurks Groep                        | 331     | 25             | Hurks               | Bouwbedrijf            | Eindhoven       |        |
| 66                  | 56   | Zwanenberg Food Group              | 326     | -1             | Van der Laan        | Vleesverwerker         | Almelo          |        |
| 67                  | 57   | Autobedrijf Van Mossel             | 321     | -8             | Berkhof             | Autodealer             | Tilburg         |        |
| 68                  | 97   | Hendrix Genetics                   | 318     | 68             | Hendrix             | Boerderij              | Boxmeer         |        |
| 69                  | 63   | Poiesz Supermarkten                | 318     | 2              | Poiesz              | Supermarktketen        | Sneek           |        |
| 70                  | 64   | Jan Linders Supermarkten           | 314     | 4              | Linders             | Supermarktketen        | Bergen (L)      |        |
| 71                  | 62   | PALI Group                         | 313     | -2             | Paridaans           | Slachterij             | Den Bosch       |        |
| 72                  | 32   | Compaxo                            | 303     | 11             | Van der Post        | Baconfabriek           | Gouda           |        |
| 73                  | 69   | Berkman Groep                      | 300     | 7              | Berkman             | Brandstofhandelaar     | Barendrecht     |        |
| 74                  | 59   | Kon. Distilleerderij M. Dirkzwager | 296     | -10            | Dirkzwager          | Distilleerder          | Schiedam        |        |
| 75                  | 61   | De Rijke Europe                    | 294     | -10            | De Rijke            | Transporteur           | Spijkensisse    |        |

Foto: Reebusiness Beeldbank





**90** **G. KRAMER & ZONEN**  
 Het hoofdkantoor staat in het dorp Warmenhuizen in Noord-Holland. G. Kramer & Zonen maakt al vanaf 1890 zuurkool en is vooral bekend van het merk Kraut-boy. Het bedrijf verkoopt die in allerlei variaties en smaken in kleinverpakkingen voor consumenten en in vaten en blikken voor grootafnemers. Dochterbedrijf Vezet, dat goed is voor tweederde van de omzet, levert de zakken gesneden groenten, roerbakmixen, maaltijdsalades en verse pizza's die u bij Albert Heijn in de schappen vindt.



**84** **VERGEER HOLLAND**  
 'Al sinds 1934 bewijzen we bij Vergeer Holland dat je ook met een ambachtelijk product als kaas heel vernieuwend kunt zijn,' meldt de website. Bij het bedrijf, gevestigd in het Zuid-Hollandse Reeuwijk, werkt inmiddels de derde generatie van de familie Vergeer. De onderneming maakt zelf geen kaas, maar verwerkt en verhandelt die. Van hele kazen (doodnormale Goudse en Edam) tot en met zakjes speciale pizza- en pastakaas, voorverpakte kaas in kleine porties (Fred & Ed, speciaal voor kinderen) en handige blokjes (voor feesten en partijen). Het vernieuwende van Vergeer Holland zit vooral in de verpakkingen. 'Alles voldoet aan de strengste normen. Dat is Vergeer Holland. That's cheese!'



**99** **SLURINK BUNKERSTATIONS**  
 Verkoper van gas- en smeerolie en scheepsartikelen aan de binnenvaart en de visserij. Het bedrijf is naar eigen zeggen 'op alle belangrijke Nederlandse vaarwegen aanwezig, van Vlissingen tot Lobith'. Het begon allemaal rond 1850 in Zwartsluis in Overijssel, destijds een belangrijke havenplaats voor zeilers die via de Zuiderzee naar Amsterdam en Friesland wilden oversteken. Oprichter Pouwel Slurink handelde in scheepstuig; later zou het bedrijf ook turf gaan vervoeren, om uiteindelijk de oliehandel in te stappen.

| RANKING | 2014 | 2013                        | BEDRIJF | OMZET          |                            | FAMILIE                  | ACTIVITEIT    | PLAATS |
|---------|------|-----------------------------|---------|----------------|----------------------------|--------------------------|---------------|--------|
|         |      |                             |         | X MILJOEN EURO | ▲ / ▼ PROCENT              |                          |               |        |
| 76      | 68   | Jansen Recycling Group      | 287     | -1             | Jansen                     | Recyclingbedrijf         | Rotterdam     |        |
| 77      | 77   | Faber Halbertsma Groep      | 286     | 13             | Faber                      | Palletverhuurder         | Eck en Wiel   |        |
| 78      | 71   | Rijk Zwaan                  | 285     | 10             | Van Doornmalen, Tax, Zwaan | Zaadveredelaar           | De Lier       |        |
| 79      | -    | Remia                       | 282     | 12             | De Rooij                   | Sauzenfabrikant          | Den Dolder    |        |
| 80      | 67   | Unica Installatietechniek   | 281     | -6             | Van Vliet                  | Technisch dienstverlener | Zwolle        |        |
| 81      | 72   | Koninklijke Em. de Jong     | 274     | 6              | De Jong                    | Drukker                  | Baarle-Nassau |        |
| 82      | 84   | Boels Rental                | 266     | 22             | Boels                      | Verhuurder               | Sittard       |        |
| 83      | -    | BAS Groep                   | 266     | 0              | Van Heertum                | Vrachtwagendealer        | Veghel        |        |
| 84      | 73   | Vergeer Holland             | 265     | 3              | Vergeer                    | Kaashandelaar            | Reeuwijk      |        |
| 85      | 74   | Plieger                     | 258     | -14            | Plieger                    | Sanitairgroothandel      | Zaltbommel    |        |
| 86      | 75   | Van Tilburg-Bastianen Groep | 257     | 0              | Bastianen                  | Vrachtwagendealer        | Breda         |        |
| 87      | -    | Van Oers United             | 257     | 0              | Van Oers                   | Groente- en fruithandel  | Heerle        |        |
| 88      | 76   | Pallieter Groep             | 239     | -5             | Van Doorne                 | Vrachtwagendealer        | Eindhoven     |        |
| 89      | -    | Etam Groep                  | 231     | -3             | Korijn                     | Kledingwinkelketen       | Zoetermeer    |        |
| 90      | 91   | G. Kramer & Zonen           | 226     | 14             | Kramer                     | Groenteverwerker         | Warmenhuizen  |        |
| 91      | -    | Edco Eindhoven              | 222     | 7              | Adriaanse                  | Groothandel              | Eindhoven     |        |
| 92      | 85   | Heupink & Bloemen Tabak     | 218     | 0              | Bloemen                    | Tabaksproducent          | Ootmarsum     |        |
| 93      | 100  | Koninklijke Barenbrug Groep | 211     | 18             | Barenbrug                  | Grasproducent            | Nijmegen      |        |
| 94      | 92   | MCD Supermarkten            | 211     | 8              | Boon                       | Supermarktketen          | Sliedrecht    |        |
| 95      | 88   | Den Hartogh Logistics       | 210     | 4              | Den Hartogh                | Transporteur             | Rotterdam     |        |
| 96      | 86   | Bochane Beheer              | 205     | -4             | Bochane                    | Autodealer               | Veenendaal    |        |
| 97      | 80   | De Stiho Groep              | 204     | -13            | Pelt                       | Bouwgroothandel          | Nieuwegein    |        |
| 98      | -    | Verbrugge International     | 200     | 18             | Verbrugge                  | Transporteur             | Terneuzen     |        |
| 99      | 89   | Slurink Bunkerstations      | 199     | 0              | Slurink                    | Brandstofhandelaar       | Dordrecht     |        |
| 100     | 83   | Royal Smilde                | 198     | 4              | Smilde                     | Voedingsbedrijf          | Heerenveen    |        |