

TEKST Jady Petovic
ILLUSTRATIES Aron Vellekoop León

FAMILIE EUREKA

Familiebedrijven niet innovatief? Dat is een hardnekkig misverstand. Of het nu om trapliften of diervoer gaat, familiebedrijven lopen juist voorop in r&d.

'Ik wil dat kreng niet. Weg met die metalen rommel op mijn mooie trap.' André Ooms, managing director van Koninklijke Otolift Trapliften, hoort het vaker. 'Doorgaans staan mensen niet te juichen bij de aanschaf van een traplift. Ze zijn in de herfst van hun leven als ze erover gaan nadenken, maar eigenlijk willen ze 'm niet, want ze denken dat ze daarmee voorgoed niet meer meedoen.'

Hoe verkoop je een ongewild product? En belangrijker: hoe kun je innovatief zijn met een product dat de associatie oproept van oud, stoffig en bejaard? 'De markt voor trapliften lijkt niet zo enerverend, maar het tegendeel is waar,' zegt Ooms. 'Een traplift koop je meestal maar één keer in je leven en dan wil je dat 'ie goed is. Mensen kijken bij de aanschaf ook naar wie je bent als bedrijf. Dan helpt het als je een familiebedrijf bent.'

Otolift begon in 1891 in Bergambacht als smederij onder naam van oprichter Otto Ooms. In de beginjaren bouwde Ooms zalmshouwen

(vissersboten) voor de zalmvangst op de Lek. Later legde Ooms zich toe op smeedwerk in de bouw en productie van tankwagens. In 1968 begon het bedrijf rolstoelonderdelen en staaldraadliften te produceren. Pas onder de derde generatie specialiseerde het bedrijf zich in trapliften en kreeg het de naam Otolift.

'Dat was onder mijn vader en mijn oom,' zegt André Ooms. 'Zij waren über-innovators, échte technuten, dag en nacht bezig met productontwikkeling. Eén van de belangrijkste innovaties uit die tijd was de demonteerbare en dus herbruikbare traplift. Dat scheelde enorm in kosten en was ook nog eens beter voor het milieu. Ook ontwikkelden ze accu's voor onze trapliften, zodat die bij een stroomstoring blijven functioneren.' Otolift is al sinds 1996 marktleider in Nederland. Er zijn verkooppunten in België, Frankrijk, Italië, Engeland en Spanje en dealers over de hele wereld.

De afgelopen vijf jaar groeide het aantal werknemers van 150 naar 500 en in de afgelopen twee jaar steeg de omzet met 20 procent naar zo'n 63 miljoen euro. André Ooms en zijn twee broers namen het bedrijf in 2013 over. Hun jongste innovatie is de zogeheten 'modulaire traplift'. Die heeft een heel dunne rail in plaats van een metalen buis. Waar vroeger veel tijd en energie ging zitten in maatwerk voor elke traplift, maakt het bedrijf nu sets van standaardrails die snel en makkelijk te installeren zijn. Daardoor kan een klant binnen 48 uur een traplift in huis hebben. Otolift doet veel zelf. 'We hebben ons eigen machinepark om zelf onderdelen te produceren. Daardoor kennen we onze producten en technieken door en door en komen we sneller op nieuwe ideeën voor verbetering.'

EEN HARDNEKKIG MISVERSTAND

Otolift is een innovatief bedrijf, zo veel is zeker. Maar hoe uitzonderlijk is dat? Familiebedrijven hebben, zeker als ze al een paar generaties meegaan, vaak een degelijk en behoudend imago. Ze vinden continuïteit belangrijker dan innovatie. Maar dat beeld klopt niet, zegt Pursey Heugens, hoogleraar aan de Rotterdam School of Management en verbonden aan het Erasmus Centre for Family Business (ECFB). 'Het idee dat familiebedrijven niet zouden innoveren omdat ze qua waarden misschien conservatief zijn, is een wijdverspreid en hardnekkig misverstand. Je kunt namelijk best sociaal wat conservatiever zijn en tegelijkertijd technologisch heel innoverend'. Voorbeelden te over, zegt Heugens. 'De Heus Diervoeders is wereldwijd een voorloper op het gebied van nieuwe aquacultuur-technologie. De manier waarop Van Oord offshore windmolenparken installeert is heel innovatief. Of neem Lely landbouwmachines, dat op dit moment 2550 actuele patenten bezit. Pure innovatie.'

Otolift innoveert op productniveau, maar doorgaans doen familiebedrijven – in vergelijking met 'gewone' bedrijven – meer aan procesinnovatie, zegt Heugens. 'Dat zijn natuurlijk wat minder tastbare innovaties, maar ze kunnen wel degelijk problemen van klanten oplossen. Als je puur naar het aantal patenten kijkt, zijn familiebedrijven zelfs innovatiever dan niet-familiebedrijven. Per geïnvesteerde euro leggen familiebe-

Familiebedrijven zijn bij uitstek *client driven*. Dat is cruciaal voor innovatie.

drijven meer patenten vast dan een grote corporate.' De hoogleraar noemt twee redenen voor die hogere output van patenten. Eén: bedrijven waar bestuur en eigendom in één hand verenigd zijn, gaan consciëntieuzer om met geld voor *research & development*: het wordt alleen ingezet waar het daadwerkelijk kan leiden tot nieuwe kansen en innovatie zichzelf terugverdient. Twee: familiebedrijven zijn bij uitstek *client driven*. Ze hebben vaak rechtstreeks contact met klanten en besteden veel aandacht aan het oplossen van hun problemen. Als een oplossing goed werkt voor de ene klant, kan die ook werken voor een andere. Dat is cruciaal voor innovatie.

GLUTENVRIJ BIER

Bavaria is een familiebedrijf dat bij innovatie ook erg kijkt naar de behoeften van de klant. Eind vorig jaar introduceerde het als eerste brouwer in Nederland glutenvrij bier. 'We spelen hiermee in op de huidige lifestyletrend en de groeiende vraag naar glutenvrije producten,' zegt Lieke Duijmelings, global marketing director bij Bavaria. We hebben het bier ontwikkeld in samenwerking met de Nederlandse Coeliaki Vereniging (NCV).'

De nieuwste innovatie van Bavaria is het deze maand gelanceerde Bavaria 3.3, een biertje met minder alcohol. Bavaria heeft al jaren een naam hoog te houden als het gaat om non-alcoholisch bier (met name omdat de alcohol niet op een later moment wordt onttrokken zoals bij veel andere brouwers, maar omdat er in het hele vergistingsproces überhaupt geen alcohol ontstaat).

Bavaria kreeg ooit bezoek van een inspecteur van de Belastingdienst die vond dat de brouwer onterecht aanspraak maakte op de innovatiebox, een fiscale regeling voor vernieuwende ondernemers. Cfo Frank Swinkels: 'Toen zijn we een rondje gaan lopen door



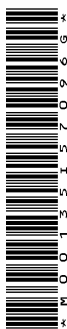
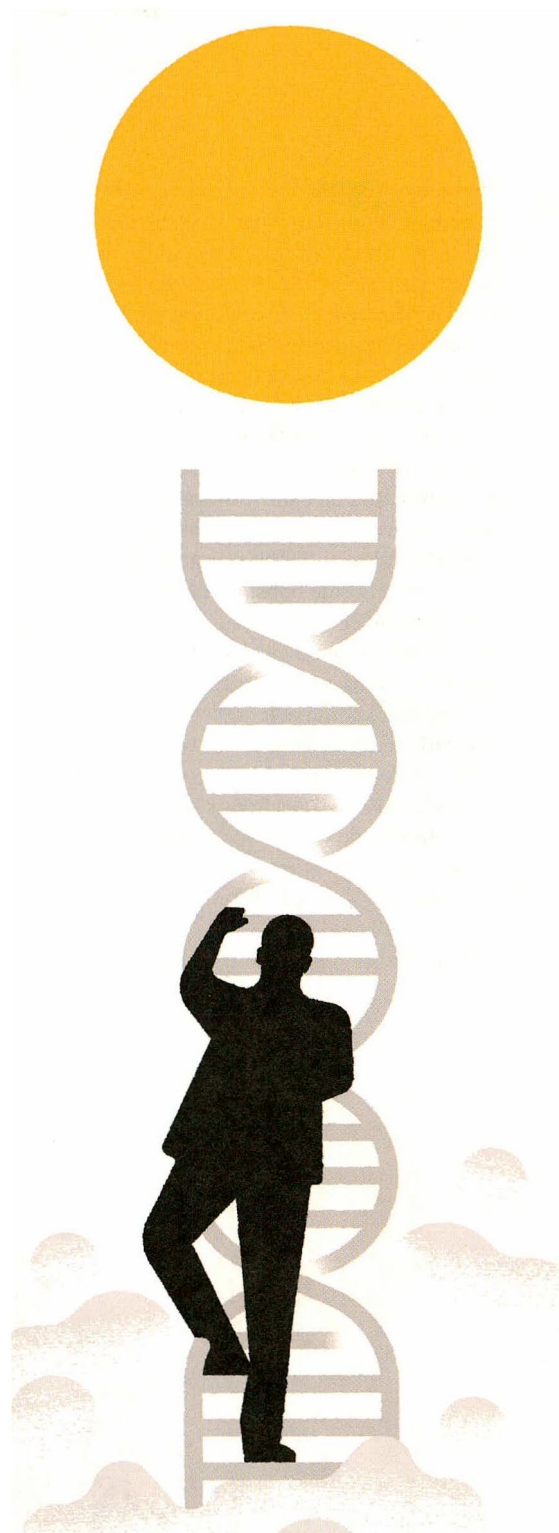
de brouwerij en lieten we hem een paar van onze vondsten zien: speciaal groen glas dat zorgt dat bier minder snel bederft, moutsiropen voor de voedingsindustrie... Aan het eind was hij om.'

Minder fortuinlijk is dat het r&d-geld bij familiebedrijven per generatie afneemt. Uit onderzoek van het ECFB blijkt dat de eerste generatie in familiebedrijven 8 procent meer dan niet-familiebedrijven investeert in onderzoek en ontwikkeling. In de tweede generatie valt dat terug met maar liefst 22 procent. Ook neemt de tweede generatie gemiddeld minder risico – 19 procent minder dan de eerste generatie. Kort gezegd: de oprichters zijn ondernemers, latere generaties 'passen op de winkel'. Volgens Heugens komt dat omdat er tussen oprichter en opvolger nadrukkelijk iets verandert in sociaal-psychologische zin. 'De oprichter had niets en heeft iets moois opgebouwd. Het slechtste wat kon gebeuren is dat hij of zij ook zou eindigen met niets. De tweede generatie begint wel met iets, namelijk een familiebedrijf. Dat kan verlamvend werken. Hij heeft iets in handen gekregen dat hij niet mag verspelen en dan worden de potjes voor innovatie snel kleiner.' Maar ondanks die terugval ligt de opbrengst van r&d bij familiebedrijven nog altijd hoger dan bij niet-familiebedrijven. Dat betekent volgens Heugens dat familiebedrijven er meer uit weten te peuren. 'Zeker bij kleine familiebedrijven ligt de productiviteit soms zes keer hoger dan bij grote namen als Siemens of Bosch.'

INNOVEREN OM TE OVERLEVEN

Westland Kaas, bekend van de merkkazen Maaslander en Old Amsterdam, is ook een familiebedrijf dat het goed doet op innovatiegebied. Westland begon 81 jaar geleden met de handel in merkkloze kaas. Toen in de jaren 70 de grote coöperaties zelf kaas gingen verkopen, kreeg Westland het moeilijk. 'Wij moesten ons onderscheiden en dat deden we door ons te focussen op merkkazen,' zegt communicatiemanager Henriëtte Westland. 'Het begon met een iets minder zoute kaas, waar de Duitse markt vooral behoefte aan had. We deden er een groen-geel gestreept etiket op en dat werd Maaslander, één van de eerste merkkazen in Nederland.'

Daarna ontwikkelde Westland een oude kaas.



'De opvolgende generatie wil het bedrijf niet verspelen en neemt minder risico'

Henriëtte Westland legt uit dat oude kaas vroeger niets anders was dan jonge kaas die niet was verkocht. 'Daardoor was er niet altijd voldoende oude kaas beschikbaar. We hebben toen een kaas gemaakt die bedoeld is om te rijpen. We ontwikkelden een bepaald zuursel en zo is Old Amsterdam geboren, een lekkere oude kaas die wel snijdbaar is.' Westland moet blijven innoveren, want concurrenten als Royal FrieslandCampina (van o.a. Frico kaas) en Belgrou (van o.a. Leerdammer en Boursin) zitten niet stil. 'Innovatie is ons bestaansrecht, hoewel het niet altijd makkelijk is,' zegt Henriëtte Westland. 'Vijf jaar geleden kreeg het bedrijf een enorme boost op innovatiegebied toen een familielid ceo werd. Daarvoor hadden we een directie van buiten die meer op het bedrijf paste dan dat er werd ondernomen. Met Henny Westland aan het roer keerde ook het lef om te investeren in innovatie terug en kregen we twee innovatiemanagers voor de merken, plus een manager r&d. En dat in tijden van crisis!' Vorig jaar bracht Westland drie innovaties op de markt: onder meer Maaslander Kruid & Pit – 'lastig om te maken omdat pitten snel zacht worden' – en Old White, een oude, maar niet droge geitenkaas.

Om die r&d-euro's ook in crisistijd te beschermen,

moeten familiebedrijven investeren in familiemanagement, zegt Heugens. 'Alleen zo kun je de commitment van de familieaandeelhouders op lange termijn hoog houden.' Westland Kaas heeft een strak georganiseerd familiemanagement. Naast de directie en de raad van commissarissen is er een Stichting Administratiekantoor (STAK-bestuur) die het eigendom vertegenwoordigt. Er is een familie-raad die zorgt voor het 'boeien en binden' van de familie. Dat gebeurt onder meer met thema-avonden, waarop iedereen wordt bijgepraat, onder meer over nieuwe producten, met congressen en een ontwikkelprogramma voor de volgende generatie. 'Een bedrijf op zich,' noemt communicatiemanager Henriëtte Westland het. 'Maar het is nodig om de betrokkenheid hoog te houden. Van de 37 certificaathouders (de familieleden die de aandelen van het bedrijf in handen hebben, red.), werken er maar vier in het bedrijf. Juist omdat de familie groter wordt, is het belangrijk dat iedereen zich bewust blijft van wat we noemen 'verantwoord eigenaarschap'. Het is volgens Westland wat familiebedrijven typeert. Omdat ze niet extern gefinancierd zijn, hebben ze meer vrijheid om ook in slechtere tijden te blijven investeren. Westland: 'In crisistijden trekken andere bedrijven hun budgetten terug. Familiebedrijven denken meer aan de lange termijn en zijn minder afhankelijk van aandeelhouders die elk kwartaal goede cijfers verlangen.' Heugens onderschrijft dat: 'Bij corporates heb je investor relations, maar bij familiebedrijven kan een moreel appèl worden gedaan op aandeelhouders. Willen ze een bedrijf in de familie houden, dan moeten ze soms offers brengen om die *r&d-pipeline* te vullen in plaats van zichzelf dividend toe te eigenen.' ■

